Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Сибирский государственный индустриальный университет»

Кафедра менеджмента и территориального развития

УТВЕРЖДАЮ
Директор института технологий
устойчивого развития
_____ А.В. Феоктистов
подпись
«____» _____ 20___ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Оценка и развитие персонала

38.03.03 «Управление персоналом»
(направленность (профиль): «Управление персоналом организации»)

Квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения
Очно-заочная форма

Срок обучения: 4 года 6 месяцев

Год начала подготовки 2025

Новокузнецк
2025

СибГИУ
Подлинник электронного документа хранится в системе электронного согласования документов СибГИУ
ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭП
Сертификат: 1b8241b8e11f629c673def0838264027810374a8
Владелец: Директор ИЭиМ Феоктистов Андрей Владимирович
Действителен: с 11 сентября 2024 г. по 5 декабря 2025 г.
Дата и время: 05-06-2025 12:35:13 ПРОВЕРИТЬ ПОДПИСЬ

1 Цели и задачи освоения учебной дисциплины

Целями учебной дисциплины являются:

– сформировать у обучающихся теоретические знания и основные практические навыки в области технологий оценки и развития персонала.

Задачами учебной дисциплины являются:

– ознакомление с современными концепциями и подходами к оценке и развитию персонала;
– привитие уверенных практических навыков по использованию и обработке бизнес-информации при решении проблем оценки и развития персонала;
– развитие способностей осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала для принятия решений по его развитию;
– формирование способностей осуществлять взаимосвязанные действия, направленные на повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации.

2 Место учебной дисциплины в структуре ООП по направлению подготовки (специальности)

Учебная дисциплина относится к учебным дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений **Блока 1 «Дисциплины (модули)»** ООП по направлению подготовки (специальности) 38.03.03 «Управление персоналом».

Учебная дисциплина базируется на предварительном усвоении обучающимися учебных дисциплин:

– Организационная психология;
– Правоведение;
– Экономика организации;
– Менеджмент;
– Управление персоналом организации;
– Рынок труда;
– Учебная практика.

Учебная дисциплина дополняет знания и умения, получаемые по одновременно изучаемым и последующим учебным дисциплинам:

– Инвестиции в человеческий капитал;
– Современные технологии управления персоналом;
– Кадровые технологии на современном этапе;
– Организационное поведение;
– Антикризисное управление персоналом;
– Инновационный менеджмент в управлении персоналом;
– Производственная (профильная) практика.

3 Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине

Процесс изучения учебной дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

– Профессиональные компетенции

Наименование категории (группы) ПК	Код и наименование ПК	Код и наименование индикатора достижения ПК	Планируемые результаты обучения
	ПК-1: Способен осуществлять деятельность по обеспечению персоналом с учетом особенностей рынка труда, целей и структуры организации	ПК-1.3 Осуществляет оценку соответствия кандидатов требованиям вакантной должности и иным требованиям организации (профессии, специальности)	– знать: методы деловой оценки кандидатов на вакантную должность; критерии и показатели деловой оценки. – уметь: оценивать соответствие кандидатов требованиям вакантной должности и организации.
	ПК-2: Способен осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала для принятия решений по его развитию	ПК-2.1 Определяет ресурсы, средства и методы проведения оценки и аттестации персонала	– знать: технологии проведения оценки и аттестации персонала, способы бюджетирования затрат на проведение оценки и сертификации персонала. – уметь: определять ресурсы, выбирать средства и методы проведения оценки и аттестации персонала, разрабатывать программы аттестации персонала.
		ПК-2.2 Осуществляет мероприятия по оценке и аттестации персонала в соответствии с целями организации	– знать: инструменты осуществления эффективной оценки и аттестации персонала в соответствии с целями организации. – уметь: определять степень проявления компетенций персонала и меру их соответствия предъявленным требованиям должности и целевым установкам организации.

		ПК-2.3 Разрабатывает предложения по развитию персонала по результатам оценки и аттестации	– знать: методологию развития персонала; современный подход к развитию и обучению персонала. – уметь: разрабатывать предложения по развитию персонала на основе результатов оценки и аттестации.
	ПК-3: Способен осуществлять деятельность по организации и проведению мероприятий, направленных на развитие персонала	ПК-3.1 Составляет планы мероприятий и проекты документов по развитию персонала организации	– знать: порядок планирования мероприятий и составления проектов документов по развитию персонала организации. – уметь: планировать мероприятия и составлять проекты документов по развитию персонала организации.
		ПК-3.2 Разрабатывает элементы организационного обеспечения мероприятий, направленных на развитие персонала	– знать: Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права; локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оформления документов по развитию персонала. – уметь: разрабатывать внутренние программы в соответствии с законодательством, которые необходимы для организационно-исполнительной, распорядительной деятельности по развитию персонала.
		ПК-3.3 Анализирует эффективность мероприятий по развитию персонала организации	– знать: способы анализа эффективности мероприятий по развитию персонала организации. – уметь: определять и критически

			анализировать эффективность мероприятий по развитию персонала организации.

4 Объем и содержание учебной дисциплины

Учебные занятия по учебной дисциплине проводятся в форме контактной работы и в форме самостоятельной работы обучающихся.

Контактная работа включает в себя занятия лекционного типа (лекции), занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы), промежуточную аттестацию обучающихся и иные формы взаимодействия обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации ООП на иных условиях, в том числе при проведении промежуточной аттестации обучающихся. Контактная работа может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Объем учебной дисциплины

Семестр / курс		***ИТОГО***	***6 семестр***
Форма промежуточной аттестации			*экзамен*
Трудоёмкость	*академ. час.*	***108***	*108*
	зачетных единиц	***3***	*3*
Лекции, *академ. час.*		***6***	*6*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Лабораторные работы, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Практические занятия, *академ. час.*		***6***	*6*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Курсовая работа / проект, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Консультации, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Самостоятельная работа, *академ. час.*		***78***	*78*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Контроль, *академ. час.*		***18***	*18*
в форме практической подготовки		***0***	*0*

Содержание учебной дисциплины

Раздел 1 Деловая оценка персонала (Понятие, цели, задачи и периодичность проведения оценки. Объекты и субъекты деловой оценки. Методические подходы к оценке деловых качеств работника. Организационные аспекты деловой оценки. Классификация критериев и показателей деловой оценки. Этапы, информационное и документационное обеспечение процесса деловой оценки. Особенности оценки различных категорий персонала. Методы деловой оценки, их

сравнительная характеристика. Аттестация работников: сущность, цели, задачи, методика проведения. Сертификация персонала. Опыт проведения аттестации в зарубежных фирмах. Использование результатов оценки. Систематизация проблем деловой оценки персонала);

Раздел 2 Управление развитием персонала (Концепция управления развитием персонала в условиях инновационной экономики. Проблемы, связанные с развитием персонала. Возможности и потребности в профессиональном развитии. Методология развития персонала. Развитие и обучение работников: отличия (объекты и способы воздействия, роли тренера, участники процесса и др.). Современный подход к развитию и обучению персонала. Подсистема развития персонала, её структура и место в системе управления персоналом. Перспективы организации процесса развития персонала. Государственные и региональные программы развития персонала);

Раздел 3 Профессиональная подготовка персонала (Сущность, цели, виды подготовки персонала организации. Профессиональное обучение: концепции, факторы, организация, этапы, формы, принципы и методы. Системы непрерывного обучения и развития. Технологии и модели внутрифирменного обучения персонала. Самообучающиеся организации. Повышение квалификации: цели, направления и формы. Переподготовка кадров: предпосылки, цели, формы. Повышение профессионального мастерства менеджеров, геймификация в развитии управленческих компетенций. Конкурентоспособность работника как объект развития и профессиональной подготовки персонала. Работа с резервистами и деловая оценка их деятельности. Решения по результатам оценки);

Раздел 4 Оценка эффективности развития персонала (Бюджетирование расходов на развитие персонала. Факторы, влияющие на бюджетирование затрат. Цели оценки эффективности развития персонала. Оценка качества и эффективности развития персонала. Критерии результативности. Показатели эффективности инвестиций в развитие персонала).

5 Перечень тем лекций

№ раздела / темы дисциплины	Темы лекций	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1.	Деловая оценка персонала	2	
Раздел 2.	Управление развитием персонала	1	
Раздел 3.	Профессиональная подготовка персонала	2	
Раздел 4.	Оценка эффективности развития персонала	1	

Итого:	**6**	**0**

6 Перечень тем практических занятий (семинаров)

№ раздела / темы дисциплины	Темы практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1.	Разработка программы аттестации специалиста по управлению персоналом. Анализ оценочных высказываний; разработка рекомендаций по корректировке оценки	2	
Раздел 2.	Анализ программы развития персонала Кемеровской области в сравнении с другими регионами РФ. Программы работы с кадровым резервом. Анализ детерминант карьерного движения персонала	2	
Раздел 3.	Построение алгоритма внедрения коуч-технологии в предпринимательской среде	1	
Раздел 4.	Планирование затрат на проведение деловой оценки и сертификацию персонала. Эффективность издержек на оценку персонала. Расчет затрат на развитие персонала. Оценка эффективности инвестиций в развитие персонала	1	
Итого:		**6**	**0**

7 Перечень тем лабораторных работ

№ раздела / темы дисциплины	Темы лабораторных работ	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	**в форме практической подготовки**
	Отсутствуют		
Итого:		**0**	**0**

8 Перечень тем курсовых работ (проектов)

№ раздела / темы	Темы курсовых работ	Трудоемкость, *академ.час*

дисциплины	(проектов)	всего	в форме практической подготовки
	Отсутствуют		
Итого:		**0**	**0**

9 Виды самостоятельной работы

№ раздела / темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	в форме практической подготовки
Раздел 1.	1. Выполнение домашнего задания; 2. Изучение лекционного материала; 3. Подготовка к практическому занятию; 4. Прохождение тестирования.	20	
Раздел 2.	1. Выполнение домашнего задания; 2. Изучение лекционного материала; 3. Подготовка к практическому занятию.	19	
Раздел 3.	1. Выполнение домашнего задания; 2. Изучение лекционного материала; 3. Подготовка к практическому занятию.	19	
Раздел 2; Раздел 3.	1. Прохождение тестирования.	1	
Раздел 4.	1. Выполнение домашнего задания; 2. Изучение лекционного материала; 3. Подготовка к практическому занятию; 4. Прохождение тестирования.	19	
Контроль	*Подготовка к экзамену*	18	
Итого:		**96**	**0**

10 Матрица компетентностных задач по учебной дисциплине

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Контролируемые компетенции	Оценочные средства
Раздел 1.	ПК-1; ПК-2	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса);

		2. Домашнее задание; 3. Наблюдение за работой на практическом занятии; 4. Оценка участия в работе на лекционном занятии; 5. Тестовые задания
Раздел 2.	ПК-2; ПК-3	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Домашнее задание; 3. Наблюдение за работой на практическом занятии; 4. Оценка участия в работе на лекционном занятии
Раздел 3.	ПК-2; ПК-3	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Домашнее задание; 3. Наблюдение за работой на практическом занятии; 4. Оценка участия в работе на лекционном занятии
Раздел 2; Раздел 3.	ПК-2; ПК-3	1. Наблюдение за работой на практическом занятии; 2. Тестовые задания
Раздел 4.	ПК-1; ПК-2; ПК-3	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Домашнее задание; 3. Наблюдение за работой на практическом занятии; 4. Оценка участия в работе на лекционном занятии; 5. Тестовые задания
Экзамен.	ПК-1; ПК-2; ПК-3	1. Вопросы к экзамену

11 Входной контроль

11.1 Цель входного контроля − определить начальный уровень подготовленности обучающихся и выстроить индивидуальную траекторию обучения. В условиях личностно-ориентированной образовательной среды результаты входного оценивания обучающегося используются как начальные значения в индивидуальном профиле академической успешности обучающегося.

11.2 Описание оценочных средств

Форма проведения входного контроля – тестирование.

Длительность тестирования – 30 минут.

Тестирование проводится в течение первых двух недель изучения учебной дисциплины в СУО «Moodle».

Для проведения тестирования используются тестовые задания для входного контроля (для ответа на 1 вопрос, как правило, выделяется 1 минута).

Шкала оценивания результатов тестирования

За каждый правильный ответ выставляется 1 балл. Оценка выставляется в зависимости от процента правильных ответов:

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка
86 до 100	«отлично»
от 67до 85	«хорошо»
от 50 до 66	«удовлетворительно»
менее 50	«неудовлетворительно»

Основываясь на результатах тестирования, формируется индивидуальная траектория обучающегося (группы обучающихся), исходя из следующих соображений:

– 86 – 100 % – обучающийся готов к изучению учебной дисциплины без дополнительного повторения изученного ранее материала;

– 50 – 67 % – обучающийся в целом готов к изучению учебной дисциплины, требуется повторение отдельных вопросов(тем) изученного ранее материала, необходимого для успешного освоения учебной дисциплины;

– 49% и менее – обучающийся имеет слабую подготовку к изучению учебной дисциплины, необходимы корректирующие занятия и консультации.

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся приведены в приложении.

12 Текущий контроль

12.1 Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной) обучающихся. Данный вид контроля стимулирует у обучающихся стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины и позволяет оценить степень освоения изученного материала.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе педагогического работника, в том числе посредством использования СУО «Moodle».

Формы проведения текущего контроля – вопросы для устного обсуждения (опроса); домашнее задание; наблюдение за работой на

практическом занятии; оценка участия в работе на лекционном занятии; тестовые задания.

12.2 Описание оценочных средств

Шкалы оценивания (методики оценки)

12.2.1 Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы в начале занятия лекционного типа (лекции) педагогическим работником проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущего раздела (темы).

Критерии оценки:

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается умение грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

– использование дополнительного материала (обязательное условие);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени).

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

– полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;

– обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, в том числе самостоятельно составленные;

– излагает материал последовательно и правильно.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1 – 2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

– излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

– не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

– излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному освоению последующего материала.

12.2.2 Рекомендации по оцениванию домашнего задания

Домашнее задание – это самостоятельная форма учебной деятельности обучающегося, которая осуществляется без непосредственного руководства и контроля со стороны педагогического работника, но по его поручению.

Критерии оценки:

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный ответ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– использование при ответе требований нормативных документов, учебной литературы (обязательное условие);

– использование графических элементов с целью выделения особо значимой информации: таблиц, схем, рисунков и т.п.

Критерии оценки домашнего задания

Наименование параметра оценки	Оценка
Обучающийся выполнил задание в полном объёме; полно и аргументировано отвечает по содержанию задания; обнаруживает понимание материала; может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, в том числе самостоятельно	отлично

Наименование параметра оценки	Оценка
составленные; излагает материал последовательно и правильно.	
Обучающийся выполнил задание, удовлетворяющее тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает несколько незначительных ошибок.	хорошо
Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений задания, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке ответа; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.	удовлетворительно
Обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений или ответа в целом, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному освоению последующего материала.	неудовлетворительно

12.2.3 Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся

Тестирование проводится по изученным разделам (темам) учебной дисциплины для выявления уровня знаний и умений обучающегося, мотивирования обучающегося к активизации самостоятельной работы по усвоению учебного материала, выявления и устранения пробелов в знаниях, повышения дисциплины и организации учебной деятельности обучающегося.

Тестирование проводится в СУО «Moodle» в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся. Для тестирования используется 10÷20 вопросов из базы типовых тестовых заданий по изученным разделам (темам) учебной дисциплины. Обучающийся выбирает один ответ из предложенных вариантов ответа. В случае выбора неправильного ответа обучающийся получает за данный вопрос 0 баллов; в случае правильного ответа – 1 балл.

Оценка выставляется в зависимости от процента правильных ответов:

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка
86 до 100	«отлично»
от 67до 85	«хорошо»
от 50 до 66	«удовлетворительно»
менее 50	«неудовлетворительно»

12.2.4 Рекомендации по оцениванию участия обучающихся в работе на лекционных занятиях

Формирование у обучающихся добросовестного и ответственного отношения к собственному профессиональному образованию проявляется в обязательном его присутствии на лекционном занятии.

На лекционных занятиях происходит формирование информационной компетентности обучающихся, в том числе способности фиксировать информацию с помощью конспектирования учебного материала. Преподаватель на лекционных занятиях акцентирует внимание обучающихся на том, как необходимо оформлять конспект лекций в тетради. По окончании лекционных занятий преподаватель осуществляет проверку тетрадей обучающихся и оценивает их.

Критерии оценки участия обучающихся в работе на лекционных занятиях

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов за одно лекционное занятие
Наличие у обучающихся добросовестного и ответственного отношения к собственному профессиональному образованию, выраженное в посещении лекций	0,5
Умение конспектировать учебный материал в тетради, в том числе: - материал изложен последовательно, четко и аккуратно - в конспекте имеются изученные темы, основные термины, схемы	0,5
Всего	1

Если по результатам оценки участия обучающийся в лекционных занятиях в среднем за семестр обучающийся набрал не менее 0,5 баллов, то ему выставляется оценка «зачтено», менее 0,5 баллов – «не зачтено».

12.2.5 Рекомендации по оцениванию в процессе наблюдения за работой на практическом занятии

Наблюдение за работой на практическом занятии – важнейший компонент контроля деятельности обучающихся и качества их обучения.

Критерии оценки в процессе наблюдения за работой на практическом занятии:

– самостоятельность выполнения задания и работы с методическими указаниями (учитывается работа в течение занятия, быстрота и способность нахождения в методических указаниях нужной информации);

– правильность выполнения работы (учитывается последовательность выполняемых действий, умение работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения работы с учетом индивидуальных особенностей обучающихся);

– активность обучающегося при выполнении практической работы (учитывается индивидуальная работа и работа в группе).

Критерии оценки по результатам наблюдения за работой на практическом занятии

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов
Самостоятельно выполняет задания; умеет работать с методическими указаниями.	2,5
Указанные в методических указаниях действия выполняет в правильной последовательности; умеет работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники.	1,25
Рационально использует время, отведенное на задание; проявляет активность при выполнении практической работы.	1,25
Итого	**5**

Максимальное количество – 5 баллов соответствует оценке «отлично», 4 балла – «хорошо», 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «неудовлетворительно».

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины приведены в приложении.

13 Промежуточная аттестация

13.1 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине предназначены для оценки степени достижения запланированных результатов обучения по завершению изучения учебной дисциплины в установленной учебным планом форме и позволяют определить качество усвоения изученного материала.

Итоговой формой контроля сформированности компетенций у обучающихся по учебной дисциплине является: экзамен.

Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся включают: вопросы к экзамену.

13.2 Оценивание обучающегося на экзамене

Оценка	Требования к знаниям
отлично	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал различной литературы, правильно обосновывает принятое нестандартное решение, обладает приемами выполнения практических задач по формированию компетенций.
хорошо	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, обладает необходимыми умениями и приемами их выполнения.
удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, испытывает сложности при выполнении практических работ и затрудняется связать теорию вопроса с практикой.
неудовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений по методике выполнения практической работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по данной учебной дисциплине.

Задания и вопросы для промежуточной аттестации обучающихся приведены в приложении.

14 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

а) литература:

1 Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система пока-зателей : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 203 с. — ISBN 978-5-534-16777-1. – URL: https://urait.ru/bcode/562320 (дата обращения: 03.06.2025);

2 Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — Москва : Юрайт, 2024. — 378 с. — ISBN 978-5-534-00729-9. – URL: https://urait.ru/bcode/536020 (дата обращения: 03.06.2025);

3 Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 3-е изд., пере-раб. и доп. — Москва : Юрайт, 2024. — 206 с. — ISBN 978-5-534-18178-4. – URL: https://urait.ru/bcode/534478 (дата обращения: 03.06.2025);

4 Технологии управления развитием персонала: учебник / Е.А. Белкова, А.О. Грицай, А.В. Карпов и др.; под ред. А.В. Карпова, Н.В. Клюевой. – Москва: Проспект, 2016. - ISBN 978-5-392-19555-8. – URL: http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392195558.html (дата обращения: 03.06.2025);

5 Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебник для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Из-дательство Юрайт, 2025. — 280 с. — ISBN 978-5-534-08906-6. – URL: https://urait.ru/bcode/564381 (дата обращения: 03.06.2025).

б) ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

1 Электронный каталог : сайт / Научно-техническая библиотека СибГИУ. – Новокузнецк, [199 –]. – URL: http://libr.sibsiu.ru. – URL: https://libr.sibsiu.ru;

2 Электронная библиотека // Научно-техническая библиотека СибГИУ : сайт. – Новокузнецк, [200 –]. – URL: http://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: https://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp;

3 Консультант студента : электронно-библиотечная система / ООО «КОНСУЛЬТАНТ СТУДЕНТА». – Москва, [200 –]. – URL: http://www.studentlibrary.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

4 ЛАНЬ : электронно-библиотечная система : [коллекция «Единая профессиональная база знаний для технических вузов - Издательство Лань" ЭБС»] / ООО «Издательство ЛАНЬ». – Санкт-Петербург, [200 –]. – URL: http://e.lanbook.com. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

5 Образовательная платформа ЮРАЙТ / ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ». – Москва, [200 –]. – URL: https://urait.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

6 Университетская библиотека онлайн : электронно-библиотечная система / ООО «Директ-Медиа». – Москва, [200 –]. – URL: https://biblioclub.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: http://www.biblioclub.ru;

7 НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА eLIBRARY.RU : база данных / ООО «НЭБ». – Москва, [200 –]. – URL: http://elibrary.ru. – Режим доступа: по подписке;

8 Электронные периодические издания ИВИС : универсальная база данных / ООО «ИВИС». – Москва, [200 –]. – URL: http://eivis.ru. – Режим доступа: по подписке.

в) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

– 7-Zip;
– ABBYY FineReader;
– Adobe Acrobat Reader;
– Astra Linux Special Edition;
– Kaspersky Endpoint Security;
– Microsoft Office;
– Microsoft Windows;
– OnlyOffice;
– Р7-Офис;
– Электронный периодический справочник Система ГАРАНТ.

г) базы данных и информационно-справочные системы:

1 ГАРАНТ : справочно-правовая система / ООО «Правовой центр «Гарант». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.;

2 КонсультантПлюс : справочно-правовая система / ООО «Информационный центр АНВИК». – Новокузнецк, [199 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть библиотеки Сиб. гос. индустр. ун-та.;

3 Техэксперт : информационно-справочная система / ООО «Группа компаний «Кодекс». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.

15 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает учебные аудитории, оснащенные оборудованием, компьютерной техникой, и техническими средствами обучения, в том числе:

- учебную аудиторию для проведения занятий лекционного типа, оборудованную учебной доской, экраном и мультимедийным проектором;
- учебную аудиторию для проведения занятий семинарского типа (практических занятий), оснащенную учебной доской, экраном и мультимедийным проектором, компьютерной техникой;
- учебную аудиторию (помещения) для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду, научно-техническую библиотеку СибГИУ.

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) 38.03.03 «Управление персоналом».

Составитель(и):

доцент Колпакова Наталья Павловна (кафедра менеджмента и территориального развития).

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и утверждена на заседании кафедры.

Согласована:

начальник службы по персоналу
ООО «Кузнецкая инвестиционно-строительная компания»  Л. В. Пермякова

Приложение

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся

Выберите один или несколько правильных ответов.

1 К важнейшим принципам организации и управления трудовыми ресурсами не относится принцип …

а) стратегической направленности управления

б) целевой совместимости и сосредоточения и эффективности управления

в) непрерывности и надежности

г) планомерности, пропорциональности и динамизма

2 Под понятием «конкуренция» в экономике имеется в виду …

а) способ действия на рынке

б) форма общения между участниками рынка

в) правила игры на рынке

г) столкновение интересов участников рынка

д) состязание между участниками рыночных отношений за более выгодные условия ведения бизнеса

3 Число работников, приходящихся на одного конкретного руководителя и обеспечивающих своевременное выполнение запланированных поручений, получило название нормы _____

4 Рост производительности труда ведет к …

а) высвобождению персонала предприятия

б) повышению эффективности производства

в) повышению стоимости рабочей силы

г) увеличению заработной платы сотрудников

5 Эффективность бывает …

а) простой и сложной

б) основной и вспомогательной

в) капиталоемкой и некапиталоемкой

г) общей и сравнительной

6 Производительность труда измеряется …

а) выработкой и затратами оборотного капитала

б) трудоемкостью и выручкой

в) трудоемкостью и затратами труда

г) выработкой и трудоемкостью

7 В каком документе отражаются данные учета рабочего времени в человеко-днях?

а) в ведомости на зарплату

б) в отчетах руководителей подразделений

в) в табеле учета рабочего времени

8 Какой метод является достаточно точным для контроля за рациональным использованием рабочего времени? _____

9 Что НЕ является характерной чертой для этапа «коллективизма» в жизненном цикле организации:

а) укрепление организационной структуры

б) неформальные отношения

в) повышенная текучесть кадров

10 Во главу управления Питер Друкер ставил _____ организации

11 Представление об объекте рассмотрения при процессном подходе

а) все меняется: среда, организация, задачи управления

б) любая управленческая задача может быть представлена в виде математической модели. Проигрывание ситуации на этой модели и позволяет управлять правильно

в) меняется внешняя среда, только поэтому должна меняться организация

г) процесс, осуществляемый в любой организации по общей схеме

12 В качестве объекта рассмотрения при системном подходе выступает _____

13 Проспективная функция организационного конфликта проявляется в том, что он помогает …

а) выделять те проблемы, которые надо обсудить в коллективе

б) высвечивать те места в организации, где старое пришло в несоответствие с новым

в) определить направление будущих изменений

г) понять, от каких организационных составляющих следует отказаться

14 В процессе коммуникации профессионализмы следует использовать …

а) возможно шире, поскольку специальные термины точнее отражают тонкости явления

б) избирательно, среди посвященных

в) не использовать в устной речи, но активно применять в специальных документах

г) только в узко профессиональной среде, где все понимают термины однозначно

15 Достоинством группового решения является …

а) информационная обеспеченность

б) ответственность

в) проявление эффекта эмпатии

г) скорость

16 Программируемыми являются решения, которые …

а) имеют алгоритм принятия

б) носят творческий характер

в) принимаются с помощью интуиции

г) составляют основу работы руководителя

17 Кем принимаются непрограммируемые (слабоструктурированные) решения ?_____

18 Проблема определения нормы управляемости возникает при …

а) вертикальном разделении труда

б) горизонтальном разделении труда

в) групповой работе

г) обособлении управленческих функций

19 Специалисты появились вследствие …

а) вертикального разделения труда

б) горизонтального разделения труда

в) структурного разбиения организации

г) эволюции системы управления

20 Для правильной организации функции контроля важно обеспечить …

а) выбор системы поощрения

б) жесткость и неотвратимость наказания

в) разработку стандарта исполнения

г) соблюдение правил и норм

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины

Раздел 1 Деловая оценка персонала

1 Устный опрос на лекции

Перечень вопросов для устного опроса:

1 Назовите критерии деловой оценки персонала при найме

2 Какими нормативными документами регулируется оценка персонала?

3 В чём состоит сущность аттестации работников?

4 Назовите методы оценки персонала

5 Что предполагает сертификация персонала?

2 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень вопросов для тестирования:

1 Под системой периодической проверки труда сотрудника за отчетный период (месяц, квартал, год), оценкой соответствия его квалификации, навыков, отношения к своим обязанностям понимается:

а) аттестация

б) собеседование

в) тестирование

г) деловая оценка персонала

2 Показатели эффективности труда – это

а) нормы и нормативы выполнения заданий

б) выработка на одного работающего и трудоемкость

в) производительность труда и трудоемкость

г) трудоемкость управления и производительность

3 Одним из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории является:

_____

4 Недостатками практики формирования и развития трудового потенциала являются

а) часто величина необходимого трудового потенциала определяется без учета стратегии компании

б) практически отсутствует анализ качественных характеристик имеющегося трудового потенциала

в) недостаточно внимания уделяется маркетингу персонала и анализу рынка труда

г) результаты обучения часто не отслеживаются и не оцениваются

д) используются нестандартные методы

5 К положительным тенденциям практики формирования и развития трудового потенциала в конкурентоспособной организации можно отнести

а) развивается сотрудничество с вузами, патронаж, участие в разработке учебных программ, студенты привлекаются на практику и стажировку

б) больше внимания уделяется адаптации новых сотрудников, формированию корпоративной культуры

в) используются нестандартные методы: экспертные группы, фрилансеры, временный персонал и др.

г) внедряются методы по выявлению резервов развития - пула талантов

д) компенсация недостатка численности персонала максимальным использованием потенциала сотрудников

6 Главной целью кадрового аудита является

а) оценка эффективности и производительности работы персонала

б) проверка штатной структуры на соответствие профстандартам

в) оценка эффективности закрепляемости кадров в организации

7 Буллинг в корпоративной профессиональной среде со стороны руководителя – это

а) метод эффективного управления

б) способ скрыть свою неполноценность, профнепригодность

в) фактор роста текучести кадров

8 Эффективность результатов управления человеческими ресурсами, по мнению исследователей из Гарварда (авторов модели 4С), следует оценивать по следующим направлениям:

а) корпоративная преданность

б) компетентность

в) командная согласованность

г) корпоративная эффективность

д) коллегиальность принятия решений

9 К рекомендациям по доведению результатов оценки до исполнителей можно отнести следующие:

а) контролировать эмоции в процессе разговора

б) не учитывать временной фактор

в) использовать факты, аргументы, цифры для подтверждения оценок

г) осуществлять «обратную связь» в личностной форме

д) ориентировать работника на конструктивные изменения

10 Оценка персонала может рассматриваться как:

а) управляемый показатель эффективности принимаемых решений

б) косвенный показатель эффективности принимаемых решений

в) прямой показатель эффективности принимаемых решений

11 К числу возможных способов избежать субъективизма при проведении оценки персонала относятся:

а) привлечение одновременно нескольких оценщиков и организацию их взаимодействия в процессе оценки

б) поиск наиболее разнообразных видов опенки

в) отбор, подготовка и повышение квалификации оцениваемых

г) рациональное сочетание выборочных методов оценки

12 Одним из наиболее популярных методов оценки сотрудника является «Управление посредством установки целей». Отметьте неверное утверждение в перечне требований к целям

а) конкретность

б) как можно большая напряженность

в) определенность во времени

г) достижимость

13 Выберите верное определение Оценочного центра

а) специально созданное подразделение, в котором должны пройти психологическое тестирование претенденты на все должности в организации

б) процедура, предназначенная для системного наблюдения и оценки поведения в моделируемых ситуациях

в) контролирующий орган, в обязанности которого входит наблюдение за объективностью оценки персонала в организациях

14 Какой из методов оценки позволяет наиболее объективно оценить сотрудника организации:

а) направленный на оценку личных качеств

б) направленный на оценку поведенческих реакций

в) основанный на оценке результатов

15 Оценка не эффективна, если:

а) персонал четко знает критерии оценки деятельности

б) не учитывается мнение сотрудника о своей работе

в) если оценивающих субъектов несколько

16 360 градусов° – аттестация это:

а) всесторонняя оценка сотрудника, включающая оценку психофизиологического состояния, уровня квалификации и экономического статуса

б) оценка сотрудника со стороны руководителя, коллег, подчиненных

в) оценка состояния здоровья сотрудника на тренажерах

17 Оценка эффективна, если:

а) персонал не знает критерии оценки деятельности

б) не учитывается мнение сотрудника о своей работе

в) если оценивающих субъектов несколько

18 Какой метод измерения производительности труда используется для обобщающей оценки динамики производительности труда по фирме в целом? _____

19 Правильным ли будет при оценке качества управленческих решений на предприятии учитывать только отрицательные отклонения от эталона? _____

20 Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств, называется: _____

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям и самостоятельной работе.

Задание 1

Организации необходимо заполнить вакансию по должности «Специалист по подбору персонала» (6 уровень квалификации). Составьте укрупненную программу оценки соискателей на эту должность.

В соответствии с Профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом» должность предусматривает обобщённую

трудовую функцию: «Деятельность по обеспечению персоналом» и трудовые функции:

– сбор информации о потребностях организации в персонале;

– поиск, привлечение, подбор и отбор персонала;

– администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом.

Задание 2

Составьте укрупненную программу аттестации менеджера по персоналу (6 уровень квалификации).

В соответствии с Профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом» должность предусматривает обобщённую трудовую функцию: «Деятельность по развитию персонала» и трудовые функции:

– организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала;

– организация обучения персонала;

– организация адаптации и стажировки персонала;

– администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала.

Задание 3

Перечислите основные критерии оценки для включения в укрупненную программу аттестации специалиста по документационному обеспечению работы с персоналом (5 уровень квалификации).

В соответствии с Профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом» должность предусматривает обобщённую трудовую функцию: «Документационное обеспечение работы с персоналом» и трудовые функции:

– ведение организационной и распорядительной документации по персоналу;

– ведение документации по учету и движению кадров;

– администрирование процессов и документооборота по учету и движению кадров, представлению документов по персоналу в государственные органы.

Задание 4

Ознакомьтесь с формулировкой оценки, данной руководителем сотруднику в ходе аттестации (таблица). Дайте комментарии оценочным высказываниям, конструктивно покритикуйте их и впишите в графу 2 таблицы, отметив при этом, какие негативные последствия могут возникнуть в результате таких оценок. Сформулируйте рекомендации к корректировке оценки.

Таблица – Оценка сотрудника

Формулировка оценки	Комментарии/критика	Рекомендации к корректировке

		оценки
…Этому сотруднику следует научиться исправлять свои ошибки. Он мог бы работать лучше		

Задание 5

Ознакомьтесь с формулировкой оценки, данной руководителем сотруднику в ходе аттестации (таблица). Дайте комментарии оценочному высказыванию, конструктивно покритикуйте их и впишите в графу 2 таблицы, отметив при этом, какие негативные последствия могут возникнуть в результате такой оценки. Сформулируйте рекомендации к корректировке оценки.

Таблица – Оценка сотрудника

Формулировка оценки	Комментарии/критика	Рекомендации к корректировке оценки
Сафронов И.Д – исключительный работник		

Задание 6

Ознакомьтесь с формулировкой оценки, данной руководителем сотруднику в ходе аттестации (таблица). Дайте комментарии оценочным высказываниям, конструктивно покритикуйте их и впишите в графу 2 таблицы, отметив при этом, какие негативные последствия могут возникнуть в результате таких оценок. Сформулируйте рекомендации к корректировке оценки.

Таблица – Оценка сотрудника

Формулировка оценки	Комментарии/критика	Рекомендации к корректировке оценки
Сотрудник Комаров А.В. делает много ошибок. Поэтому его работу я оцениваю как неудовлетворительную		

Задание 7

Ознакомьтесь с формулировкой оценки, данной руководителем сотруднику в ходе аттестации (таблица). Дайте комментарии оценочным высказываниям, конструктивно покритикуйте их и впишите в графу 2 таблицы, отметив при этом, какие негативные последствия могут возникнуть в результате таких оценок. Сформулируйте рекомендации к корректировке оценки.

Таблица – Оценка сотрудника

Формулировка оценки	Комментарии/критика	Рекомендации к корректировке оценки
Сотрудник Перцев С.Г. работает нормально		

Задание 8

Какие методы и технологии деловой оценки следует применять на разных этапах работы сотрудника в организации (поставьте знаки «+» или «-» в соответствующих графах таблицы)? Добавьте недостающие методы и технологии оценки. Обоснуйте Ваше мнение.

Таблица – Применение методов и технологий деловой оценки

Этапы работы сотрудника в организации	Методы и технологии оценки						
	Ассессмент-центр	360 градусов	Экспертная оценка	Нумерология	Моделирование ситуации	Фотография рабочего дня	…
Отбор на вакансию							
Испытание							

Задание 9

Какие методы и технологии деловой оценки следует применять на разных этапах работы сотрудника в организации (поставьте знаки «+» или «-» в соответствующих графах таблицы). Добавьте недостающие методы и технологии оценки. Обоснуйте Ваше мнение.

Таблица – Применение методов и технологий деловой оценки

Этапы работы сотрудника в организации	Методы и технологии оценки						
	Ассессмент-центр	360 градусов	Экспертная оценка	Нумерология	Моделирование ситуации	Фотография рабочего дня	…
Текущая оценка результатов							

труда							
Перевод на другую должность							

Задание 10

Какие методы и технологии деловой оценки следует применять на разных этапах работы сотрудника в организации (поставьте знаки «+» или «-» в соответствующих графах таблицы). Добавьте недостающие методы и технологии оценки. Обоснуйте Ваше мнение.

Таблица – Применение методов и технологий деловой оценки

Этапы работы сотрудника в организации	Методы и технологии оценки						
	Ассессмент-центр	360 градусов	Экспертная оценка	Нумерология	Моделирование ситуации	Фотография рабочего дня	…
Решение об обучении							
Зачисление в кадровый резерв							

Задание 11

Какие методы и технологии деловой оценки следует применять на разных этапах работы сотрудника в организации (поставьте знаки «+» или «-» в соответствующих графах таблицы). Добавьте недостающие методы и технологии оценки. Обоснуйте Ваше мнение.

Таблица – Применение методов и технологий деловой оценки

Этапы работы сотрудника в организации	Методы и технологии оценки						
	Ассессмент-центр	360 градусов	Экспертная оценка	Нумерология	Моделирование ситуации	Фотография рабочего дня	…
Понижение в должности							
Решение об увольнении							

Задание 12

В производственной компании «Техноинвест» (производство фурнитуры для дверей) в связи с кризисом возникла необходимость сокращения штата на 30%. Оставшимся сотрудникам руководство компании решило урезать заработную плату, но неодинаково.

Какие цели должна преследовать процедура оценки в рассматриваемом случае?

Задание 13

Ознакомьтесь с нижеприведенной мини-ситуацией. Шесть сотрудниц компании «Wal-Mart» подали в суд коллективный иск и

обвинили работодателя в том, что по результатам оценки компания платит женщинам намного меньше, чем коллегам-мужчинам, и целенаправленно задерживает продвижение женщин по службе.

Назовите ошибки оценки, которые лежат в основе, и дайте краткие рекомендации по их устранению.

4 Выполнение домашнего задания

Оцените результаты труда специалиста отдела управления персоналом с учетом степени проявления признаков, определяющих результаты труда работников, и удельной значимости признака в общей оценке результативности труда (таблица) и сделайте выводы.

Таблица – Оценка признаков, определяющих результаты труда работников

Наименование признака	Удельная значимость признака в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости*		
		0,75	1,00	1,25
Количество выполненных работ	0,30			
Качество выполненных работ	0,40			
Соблюдение сроков выполненных работ	0,30			
**Примечание: При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1; выше среднего – 1,25; ниже среднего – 0,75*				

При деловой оценке специалиста выявлены признаки следующих уровней:

- количество выполненных работ – 1,25;
- качество выполненных работ – 1;
- соблюдение сроков выполненных работ – 1.

Раздел 2 Теоретические основы управления развитием персонала

1 Устный опрос на лекции

Перечень вопросов для устного опроса:

1 Раскройте сущность современной концепции управления персоналом.

2 В чём заключается современный подход к развитию и обучению персонала?

3 Какие элементы включает методология развития персонала?

4 В каких документах государственного и муниципального уровня отражаются вопросы развития персонала?

5 Какие особенности организации процесса развития персонала можно видеть сегодня и какие перемены ожидаются в будущем?

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям и самостоятельной работе.

Задание 1

Ознакомьтесь с ситуацией. Вы работаете HR-менеджером в компании «Час пик», которая занимается производством и продажей кондитерских изделий. Перед Вами стоит задача отобрать сотрудников в кадровый резерв на руководящие позиции среднего звена.

Определите: каким методом Вы воспользуетесь для решения данной задачи. Ответ обоснуйте.

Задание 2

Ознакомьтесь с ситуацией. Вы работаете HR-менеджером в компании «Час пик», которая занимается производством и продажей кондитерских изделий. Перед Вами стоит задача отобрать сотрудников в кадровый резерв на руководящие позиции среднего звена.

Разработайте план действий для отбора кандидатов в кадровый резерв на руководящие позиции среднего звена.

Задание 3

Ознакомьтесь с ситуацией. Будущий менеджер по персоналу оканчивает высшее учебное заведение по направлению подготовки «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший трудовой путь.

Постройте карьерограмму возможного карьерного пути (путей, если рассматривать мультикарьеру) менеджера по персоналу после окончания высшего учебного заведения.

Задание 4

Ознакомьтесь с ситуацией. Будущий менеджер по персоналу оканчивает высшее учебное заведение по направлению подготовки «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший карьерный путь.

Составьте характеристику видов развития, которые необходимо освоить для занятия очередной ступени карьерной лестницы, с указанием примерной продолжительности периодов прохождения обучения.

Задание 5

Определите, какой из методов, приведенных в таблице, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач развития персонала.

Таблица – Использование методов обучения

Метод обучения	Задачи развития персонала		
	Приобретение знаний	Формирование способностей	Изменение отношения

Инструктаж			
Консультирование			
Наставничество			

Приведите аргументы в пользу Вашего выбора и ответьте на вопрос: могут ли возникнуть проблемы или ограничения эффективного использования выбранных методов?

Задание 6

Определите, какой из методов, приведенных в таблице, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач развития персонала.

Таблица – Использование методов обучения

Метод обучения	Задачи развития персонала		
	Приобретение знаний	Формирование способностей	Изменение отношения
Специальный подбор заданий			
«Оставление на произвол судьбы»			
Ситуационный анализ			

Приведите аргументы в пользу Вашего выбора и ответьте на вопрос: могут ли возникнуть проблемы или ограничения эффективного использования выбранных методов?

Задание 7

Определите, какой из методов, приведенных в таблице, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач развития персонала.

Таблица – Использование методов обучения

Метод обучения	Задачи развития персонала		
	Приобретение знаний	Формирование способностей	Изменение отношения
Менторский подход			
Демонстрация приемов работы			
Метод усложняющихся заданий			

Приведите аргументы в пользу Вашего выбора и ответьте на вопрос: могут ли возникнуть проблемы или ограничения эффективного использования выбранных методов?

Задание 8

Определите, какой из методов, приведенных в таблице, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач развития персонала.

Таблица – Использование методов обучения

Метод обучения	Задачи развития персонала		
	Приобретение знаний	Формирование способностей	Изменение отношения
Советы молодых специалистов			
Обзор обратной связи			
Круглые столы			

Приведите аргументы в пользу Вашего выбора и ответьте на вопрос: могут ли возникнуть проблемы или ограничения эффективного использования выбранных методов?

Задание 9

Определите, какой из методов, приведенных в таблице, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач развития персонала.

Таблица – Использование методов обучения

Метод обучения	Задачи развития персонала		
	Приобретение знаний	Формирование способностей	Изменение отношения
Дискуссии			
Участие в специальных проектах			
Учебные фильмы			

Приведите аргументы в пользу Вашего выбора и ответьте на вопрос: могут ли возникнуть проблемы или ограничения эффективного использования выбранных методов?

Задание 10

Определите, какой из методов, приведенных в таблице, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач развития персонала.

Таблица – Использование методов обучения

Метод обучения	Задачи развития персонала		
	Приобретение знаний	Формирование способностей	Изменение отношения

Стажировки			
Деловые игры			
Лекции			

Приведите аргументы в пользу Вашего выбора и ответьте на вопрос: могут ли возникнуть проблемы или ограничения эффективного использования выбранных методов?

Задание 11

Определите, какой из методов, приведенных в таблице, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач развития персонала.

Таблица – Использование методов обучения

Метод обучения	Задачи развития персонала		
	Приобретение знаний	Формирование способностей	Изменение отношения
Тренинги			
Дистанционное обучение			
Участие в научно-практических конференциях			

Приведите аргументы в пользу Вашего выбора и ответьте на вопрос: могут ли возникнуть проблемы или ограничения эффективного использования выбранных методов?

Задание 12

Определите, какой из методов, приведенных в таблице, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач развития персонала.

Таблица – Использование методов обучения

Метод обучения	Задачи развития персонала		
	Приобретение знаний	Формирование способностей	Изменение отношения
Экспериментирование			
«Сидя рядом»			
Самостоятельное изучение специальной литературы			

Приведите аргументы в пользу Вашего выбора и ответьте на вопрос: могут ли возникнуть проблемы или ограничения эффективного использования выбранных методов?

Задание 13

Разработайте рабочую форму для оценки качества обучения методом управления по целям.

Учебные обязанности	Вес	Характеристики результатов	Учебные стандарты	Результаты		Сроки	
				Целевые	Фактические	Целевые	Фактические

3 Выполнение домашнего задания

Используя карты У. Шухарта – график значений выборочных статистических характеристик в зависимости от номеров выборок, определите: какие факторы, которые повлияли на результаты работы, нужно изучать для принятия обоснованного решения о необходимости направления сотрудников на обучение?

Исходные данные.

Работу выполняют 10 сварщиков. Для каждого рабочего были подсчитаны дефекты на 5000 сварных швов (таблица). Всем им потребовалось одинаковое время для сварки 5000 швов.

Таблица – Количество дефектов в работе сварщиков

Показатель	Значение									
Номер сварщика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Число дефектов	5	10	13	4	7	22	7	7	10	2

Раздел 3 Профессиональная подготовка персонала

1 Устный опрос на практическом занятии

Перечень вопросов для устного опроса:

1 Дайте определение понятия «системы непрерывного обучения и развития».

2 Что означает термин «профессиональное обучение»?

3 Как работают самообучающиеся организации?

4 Тождественны ли понятия «повышение квалификации и переподготовка»?

5 Тождественны ли понятия «обучение» и «повышение профессионального мастерства менеджеров»?

2 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы (по разделам 2 и 3)

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень вопросов для тестирования:

1 К основным функциям отдела развития персонала относят:

а) организацию подготовки и повышения квалификации персонала

б) планирование роста производительности труда

в) планирование карьеры персонала

г) тимбилдинг.

2 При какой организационной стратегии имеются очень большие возможности для профессионального развития, но проводится жесткий отбор претендентов для этого развития? _____

3 Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он чувствует тягу к обретению самостоятельности и возможности для самовыражения, связанную с внерабочей деятельностью?

а) горизонтальное перемещение;

б) понижение в должности;

в) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;

г) обучение;

д) аттестация сотрудника;

е) вознаграждение сотрудника.

4 Планируя работу по профессиональному развитию молодых специалистов, следует отдать предпочтение …

а) групповым методам обучения

б) индивидуальным методам обучения;

в) самообучению.

5 Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала?

а) анализ исполнения работы;

б) оценка эффективности деятельности персонала ;

в) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;

г) балансовый метод.

*6 Процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения – это*_____

7 Концепция обучения персонала – это:

а) методологическая основа построения процесса обучения, включающая логическую цепочку определенных действий в границах управления персоналом в организации;

б) целенаправленное объединение всех элементов системы управления персоналом организации с целью обеспечения ее высококвалифицированным персоналом, способным к результативной деятельности в рамках выбранной стратегии;

в) система взглядов и представлений о роли процессов обучения персонала в организации с целью его эффективного управления и развития с учетом текущих потребностей ;

г) стратегический план действий, направленный на подготовку персонала в организации, готового решать перспективные задачи, удовлетворяющие потребности организации в достижении им высокого качественного результата.

8 Потребность персонала в профессиональном развитии вызывается необходимостью:

а) адаптации к изменениям во внешней среде;

б) инновациями в техническом и технологическом оснащении ;

в) оптимизацией качественного и количественного состава персонала в связи с изменениями в организации ;

г) стратегией организации и последующими преобразованиями в структуре.

9 Планируя работу по профессиональному развитию руководителей среднего звена, следует отдать предпочтение …

а) видиофильмам, деловым играм, экскурсиям;

б) лекциям, семинарам, тренингам;

в) стажировкам, ротации, дублированию.

10 Планируя работу по профессиональному развитию руководителей низшего звена, следует отдать предпочтение …

а) индивидуальным методам обучения;

б) лекциям, семинарам, тренингам;

в) самообучению.

11 Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе)?

а) инструктаж;

б) ротация;

в) ученичество и наставничество;

г) лекция;

д) деловые игры ;

е) самообучение.

12 Какие методы наиболее эффективны для обучения техническим приемам (диспетчеризация, ремонт подвижного состава и т.п.)?

а) инструктаж;

б) ротация;

в) ученичество и наставничество;

г) лекция;

д) решение кейс-стадис.

13 Основные отличия коучинга от наставничества состоят в:

а) условиях мотивации коуча и наставника;

б) методах обучения;

в) подходах к передаче информации;

г) целях обучения;

содержании программ обучения.

14 Раскрытие потенциала личности для максимизации собственной производительности и эффективности обеспечивает

_____

15 Обучение новичка по принципу «Делай, как я» осуществляет:

_____

16 Особенности переподготовки как вида обучения персонала состоят в следующем:

а) контингент работников средних и старших возрастов, проработавших определенное время по полученной профессии, имеющий низкий уровень среднего общего образования и давность лет его получения;

б) переподготовка касается не только высвобождаемых рабочих, но и при формировании ряда профессий широкого профиля;

в) быстрая окупаемость сравнительно небольших затрат.

17 При кризисе чего происходит смена мотивации с учебной на собственно профессиональную:

а) профессиональной адаптации;

б) профессиональной карьеры;

в) профессионального обучения;

г) профессионального роста;

д) социально-профессиональной самоактуализации.

18 Стажировки, программы повышения квалификации, семинары, тренинги относится … руководителей:

а) к развитию компетенций;

б) к оценке;

в) к совершенствованию организации труда.

19 Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

а) неструктурированный, непланируемый;

б) планируемое развитие за пределами работы;

в) планируемое развитие на работе.

20 Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает:

а) обучение по договору учебным центром;

б) ротацию менеджеров;

в) делегирование полномочий подчиненному;

г) формирование резерва кадров на выдвижение.

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования

представлены в методических указаниях к практическим занятиям и самостоятельной работе.

Задание 1

Ознакомьтесь с ситуацией по заданию.

Компания «РМ Консалтинг» решила заменить в структуре обучения персонала бизнес-тренеров на коуч-менеджеров.

Для получения знаний наиболее оптимальной оказалась сертификационная программа «Наука и искусство трансформационного коучинга», которая состоит из 4 модулей и длится 1 месяц. Стоимость такой программы составляет 20 000 рублей за 1 модуль. Данная программа даёт весь спектр необходимых знаний для практики метода коучинга, а также по окончании курса сотрудник получает Сертификат Коуча Эриксоновского Университета (Канада) международного образца, что подтверждает его звание профессионального коуч-консультанта. После чего выбранный сотрудник компании будет переведен на новую должность коуч-менеджера. Эта процедура будет оформлена в соответствии с ТК РФ.

Для тренинг-менеджеров предлагается программа экспресс-подготовки коуч-консультантов, которая длится 4 дня и включает в себя базовые знания метода коучинга. Стоимость обучения на экспресс-подготовки для коуч-консультантов равна 10000 рублей за участие. Остальные навыки коучинга для тренинг-менеджеров проведет новый коуч-менеджер. Это мероприятие займёт 1 месяц, который будет состоять из 2 недель рассмотрения инструментов и методов использования коучинга, выделения более подходящих для компании, а также из практики ведения пробных коуч-сессий для сотрудников компании.

В итоге мероприятия по подготовке коучей будут проходить в течение 3 месяцев с учётом всех программ и адаптации к новому методу развития персонала, данный проект будет курировать бизнес-тренер, ответственным будет HR-директор. Затраты на обучение тренинг-менеджеров предусмотрены в бюджете на обучение персонала.

Сгенерируйте основные мероприятия по внедрению коучинга и дайте им характеристику. Результаты занесите в таблицу.

Таблица – Мероприятия по внедрению коуч технологии в компании

Мероприятия	Описание	Сроки	Ответственный
1 Подготовка внутренних коучей	Обучение существующих бизнес-тренера и тренинг-менеджеров навыкам метода коучинга, перевод бизнес-		

	тренера на новую позицию «коуч-менеджер»		
2 …			
3…			
…			

Задание 2

Какие документы необходимо оформить для процедуры перевода обученного сотрудника на должность коуч-менеджера? Ответ обоснуйте.

Задание 3

Определите: какие социальные эффекты получит компания от реализации проекта по внедрению коуч-технологии и какие из них могут сказаться на экономических показателях компании?

4 Выполнение домашнего задания

В организации через два года директор собирается выйти на пенсию. Как опытный руководитель он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить себе преемника. Это тем более важно, что предприятие переживает не лучшие времена: объемы производства падают, так как продукция не выдерживает конкуренции с импортными образцами, работники не получают премии в течение трех месяцев, устаревшее оборудование требует замены. Директор рассматривает три возможные кандидатуры на свою должность из числа резервистов: Григория Шведова, Веры Муравьевой и Матвея Журавлёва (таблица).

Таблица – Кандидатуры на ожидаемую вакансию

Кандидат	Григорий Шведов	Вера Муравьева	Матвей Журавлёв
Характеристики кандидатов			
Возраст	54	41	48
Образование	высшее инженер-экономист	Высшее инженер-технолог	высшее инженер-механик
Занимаемая должность	начальник отдела сбыта и снабжения (6лет)	Главный технолог (7 лет)	Главный инженер (9лет)
Опыт работы	3 года - Ген. директор ТОО " Бронедверь" (установка металлических дверей) 15 лет - служба в ВС: экономист, нач. финансовой части	1 год - зам. Главного технолога 3 года - нач. цеха 3 года - инженер по снабжению 3 года - инженер технолог (все в данной	4 года - Главный инженер 5 лет - нач. производства 4 года - нач. цеха 3 года - бригадир 6 лет - токарь

	полка	организации)	
Навыки коммуникации	хорошие	отличные	средние
Прилежание	хорошее	отличное	отличное
Авторитет в коллективе	средний	высокий	высокий
Аналитические способности	хорошие	исключительные	хорошие
Целеустремлённость	исключительная	высокая	высокая

Постановка задачи:

1 Ознакомьтесь с характеристиками кандидатов.

2 Составьте проекты индивидуальных планов развития для каждого из кандидатов.

3 Кого Вы рекомендовали бы директору в качестве преемника? Ответ обоснуйте.

Раздел 4 Оценка эффективности развития персонала

1 Устный опрос на практическом занятии

Перечень вопросов для устного опроса:

1 Назовите состав расходов на развитие персонала.

2 Каковыми могут быть источники покрытия затрат на развитие персонала с учётом современных особенностей управления затратами?

3 Что можно рассматривать в качестве экономического эффекта от мероприятий по развитию персонала?

4 Какие факторы влияют на экономическую эффективность развития персонала?

5 В чём может проявляться социальная эффективность развития персонала?

2 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень вопросов для тестирования:

1 Что объединяет такие процессы, как управление карьерой, аттестация персонала, дополнительное обучение персонала и отбор?

а) оценка персонала;

б) система служебно-профессионального продвижения;

в) система управления карьерой;

г) система профессионального развития персонала.

*2 На какой фазе профессионального кризиса проблемы не всегда осознаются, но проявляются в раздражительности, недовольстве оплатой труда, организацией, руководителем?*_____

3 Знания, умения, навыки, способности и модели поведения, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей, называются _____

4 Совокупность принципов, правовых основ, методов, технологий, процедур, обеспечивающих изменение профессиональных качеств персонала и структуры его профессионального опыта, называется …

а) деловой карьерой;

б) управлением карьерой персонала;

в) системой профессионального развития персонала;

г) системой служебно-профессионального продвижения.

5 Выявляя профпригодность работника и потенциал его профессионального развития, следует использовать …

а) карьерограмму и интервью;

б) карьерный план работника и анкетирование;

в) профессиограмму и тестирование.

6 По каким критериям Вы бы оценили эффективность программы обучения менеджеров?

а) издержки обучения;

б) внутренний критерий, связанный непосредственно с содержанием программы;

в) внешний критерий, характеризующий уровень влияния программы обучения на последующую деятельность обучающегося персонала;

г) психоэмоциональный критерий, связанный с уровнем удовлетворенности обучением работников.

7 Какие критерии обычно используют при оценке эффективности обучения?

а) мнение обучающихся;

б) усвоение учебного материала;

в) поведенческие изменения;

г) рабочие результаты;

д) эффективность затрат;

е) текучесть кадров.

8 В структуре инвестиций на обучение находят отражение следующие направления:

а) общее и специальное обучение;

б) формальное и неформальное обучение;

в) подготовка и переподготовка на рабочем месте;

г) обучение мобильности.

9 При расчёте отдачи от инвестиций – ROI (Return on Investment) – возврата на инвестиции в развитие персонала следует учитывать:

а) производительность труда;

б) абсентеизм;

в) товарооборот;
г) скорость адаптации;
д) моббинг.

10 Для оценки результативности мероприятий по развитию персонала используют модели следующих авторов:

а) Д. Киркпатрика;
б) Дж. Филипса;
в) П. Скривенса;
г) Стафлебима CIPP;
д) Ф Котлера.

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям самостоятельной работе.

Задание 1

Выполните расчёт затрат на сертификацию персонала, используя исходные данные, приведённые в таблицах 1 и 2. Стоимостную оценку одного человеко-дня примите равной 4 000 руб.

Таблица 1 – Трудоемкость работ по сертификации персонала

Наименование работ	Трудоёмкость работ, человеко-дней
Прием и регистрация заявки	0,2-1
Рассмотрение прилагаемых к заявке документов, подготовка отчета	0,5-3
Подготовка и принятие решений по заявке	0,2-0,5
Анализ результатов экзаменационной оценки и сводного протокола экзамена, принятие решений о выдаче/отказе в выдаче сертификата специалиста	1-3
Формирование дела сертификата, передача и прием дела на хранение	0,2-0,5
Итого	?

Таблица 2 – Трудоемкость работ по проведению экзамена

Наименование работ	Трудоёмкость работ, человеко-дней
Определение и назначение экзаменационной комиссии по конкретной заявке	0,2-0,5
Подготовка распоряжения о проведении экзамена	0,2-0,5
Подготовка/актуализация вопросов и заданий для тестирования, утверждение вопросов и заданий	0,5-5
Проведение экзамена, оформление сводного протокола	0,5-1
Итого	?

Задание 2

Для данных, представленных в таблицах 1 и 2 выявите факторы, от которых будет зависеть выбор нижней или верхней границы диапазона трудоёмкости работ по сертификации персонала и по проведению экзамена соответственно.

Задание 3

Компания проводила в своём учебном центре обучение пяти сотрудников с отрывом от производства. Цена одного курса: 26 000 руб. (оплата тьютера, затраты на подготовку помещения, аренда и т.д.). Заработная плата сотрудника в компании – около 200 руб./ч. Длительность обучения – 16 часов. Оцените бюджет, затраченный на обучение сотрудников (варианты организации обучения сгенерируйте самостоятельно).

Задание 4

Обоснуйте, выполнив расчеты, эффективность инвестиций в повышение квалификации для сотрудника и для организации.

Исходные данные: Сотрудник организации имеет возможность повысить квалификацию на платных курсах (за свой счет) с отрывом от производства (на условиях сохранения среднего заработка). Для данной должности предусмотрена периодичность выплаты премий – ежемесячно.

Информация для расчетов представлена в таблице.

Таблица – Информация для расчётов

Наименование показателей и единицы их измерения	Величина показателей
Годовой оклад, тыс. руб.	1050
Стоимость обучения, тыс. руб.	43
Расходы на проезд и проживание, тыс. руб.	50
Норма дисконта, %	15
Число лет полезного использования знаний, годы	3
Срок обучения, мес.	2
Размер премии, % от оклада	15
Ожидаемое увеличение заработка после обучения, % от оклада/год	8; 10; 7

4 Выполнение домашнего задания

Директору по человеческим ресурсам ООО «Комплект» Веронике Голубевой установили персональный компьютер. Согласно, приложенным к компьютеру документам, в нем уже были установлены текстовый редактор, программа «Лотус» и система анализа базы данных

«Директор по персоналу». Однако, Вероника владеет навыками работы в текстовом редакторе, но никогда прежде не пользовалась инструментами ПО, в т.ч. для анализа данных по персоналу. Встал вопрос о выборе способа развития компетенций директора.

Определите факторы, влияющие на бюджетирование затрат в данной ситуации, и требуемую сумму на развитие компетенций директора. Ответ обоснуйте.

Справочно: возможные варианты обучения:

– без отрыва от производства: BIPLANE24 (бесплатно, с преобладанием самостоятельной работы); частные уроки компьютерной грамотности – 1000 руб. за час.;

– с отрывом от производства: пятидневные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения 5500 руб.

Варианты обучения рекомендуется дополнить.

Примерные вопросы к экзамену для промежуточной аттестации

1 Организационные аспекты деловой оценки

2 Документационное обеспечение процесса деловой оценки

3 Законодательные и нормативно-правовые акты, лежащие в основе составления документов для деловой оценки

4 Методы деловой оценки, их сравнительная характеристика

5 Методы деловой оценки кандидатов на вакантную должность

6 Опыт проведения аттестации в зарубежных фирмах

7 Использование результатов оценки

8 Проблемы деловой оценки персонала

9 Определение возможности и потребности в развитии персонала

10 Развитие и обучение работников: общие черты и различия

11 Современный подход к развитию и обучению персонала

12 Структура подсистемы развития персонала

13 Государственные и региональные программы развития персонала

14 Системы непрерывного обучения и развития

15 Технологии и модели внутрифирменного обучения персонала

16 Организационное обеспечение мероприятий, направленных на развитие персонала

17 Повышение квалификации и переподготовка: сущность и различия

18 Порядок планирования мероприятий и составления проектов документов по развитию персонала организации

19 Деловая оценка деятельности резервистов

20 Ресурсы проведения оценки и аттестации персонала

21 Администрирование процессов и документооборота по оценке эффективности деятельности персонала

22 Определение перспектив развития работника организации

23 Определение расходов на развитие персонала

24 Критерии результативности мероприятий по развитию персонала

25 Эффективность инвестиций в развитие персонала