

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(МИНТРАНС РОССИИ)  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
(РОСАВИАЦИЯ)  
ФГБОУ ВО «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»  
(ФГБОУ ВО СПбГУ ГА)**

**УТВЕРЖДАЮ**



Первый  
проректор-проректор  
по учебной работе  
Н.Н. Сухих  
2018 года

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
Деловая оценка персонала**

Направление подготовки  
**38.03.03 Управление персоналом**

Направленность программы (профиль)  
**Управление персоналом организаций воздушного транспорта**

Квалификация выпускника  
**бакалавр**

Форма обучения  
**заочная**

Санкт-Петербург  
2018

## **1 Цели освоения дисциплины**

Цели освоения дисциплины «Деловая оценка персонала»: формирование у обучающихся представлений и знаний о теоретических основах оценки персонала, выработка умений по практическому их применению, формирование навыков по организации процедуры оценки в современных организациях воздушного транспорта.

Задачами освоения дисциплины являются:

- формирование понимания оценки персонала как функции управления, ее роли и места в кадровом менеджменте;
- объяснение технологии процедуры оценки, включающей исследование этапов процедуры, документации, необходимой для ее организации, а также роли экспертов в процедуре оценки;
- рассмотрение инструментов оценки персонала;
- изучение современных методик оценки персонала, определение их преимуществ и недостатков;
- ознакомление с психологическими методами оценки персонала;
- выделение основных ошибок и трудностей в проведении процедуры оценки персонала и нахождение основных путей их устранения.

Дисциплина обеспечивает подготовку выпускника к организационно-управленческой и экономической, а также к информационно-аналитической профессиональной деятельности.

## **2 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

«Деловая оценка персонала» представляет собой дисциплину, относящуюся к базовой части Блока 1 дисциплин ОПОП ВО по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (бакалавриат), профиль «Управление персоналом организаций воздушного транспорта».

Дисциплина базируется на результатах обучения, полученных при изучении дисциплин:

- «Профессиональная ориентация и социальная адаптация работников»;
- «Управление персоналом организации»;
- «Кадровая статистика и основы анализа»;
- «Основы организации труда»;
- «Экономика управления персоналом»;
- «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»;
- «Профессиональные навыки менеджера по управлению персоналом»;
- «Персонал в системе корпоративного управления на воздушном транспорте»;
- «Управление дисциплинарными отношениями в подразделениях гражданской авиации»;
- «Управление деловой карьерой в системе воздушного транспорта»;
- «Управление служебным продвижением на предприятиях воздушного транспорта».

Дисциплина является обеспечивающей для следующих дисциплин, которые рекомендуется студенту изучать самостоятельно после настоящей дисциплины:

«Кадровый аудит и контроллинг»

«Развитие персонала»

«Основы кадровой политики и кадрового планирования».

Дисциплина изучается на 4 курсе.

### 3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Процесс освоения дисциплины «Деловая оценка персонала» направлен на формирование следующих компетенций:

Перечень и код компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
<p>Готовностью к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владением навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других (ОПК-7)</p>	<p>Знать: - основы оценки эффективности деятельности других. Уметь: - кооперироваться с коллегами к работе на общий результат. Владеть: - навыками организации и координации взаимодействия между людьми для оценки эффективности их деятельности в современных организациях воздушного транспорта.</p>
<p>Знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владение методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике (ПК-3)</p>	<p>Знать: условия и методы эффективного анализа содержания работы; - основы разработки требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала; - методы и методики оценки претендентов на вакантные места; - функции и обязанности специалистов службы персонала в работе с профессиограммами; - основы разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала. Уметь: разрабатывать требования к должностям, критерии подбора и расстановки персонала; - оценивать профессионально важные качества (компетенции) разных категорий персонала; - разрабатывать должностные профессиограммы; составлять программы и процедуры подбора и отбора персонала. Владеть: методами анализа первичных кадровых документов; - биографическими методами; - техникой проведения интервью.</p>
<p>Знание целей, задач и видов аттестации и других видов текущей</p>	<p>Знать: значение, систему и порядок проведения деловой оценки; - цели, задачи, технологию аттестации и других видов</p>

<p>деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умение разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владение навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала (ПК-7).</p>	<p>текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегией организации;  - современные методы и методики проведения деловой оценки.  Уметь: разрабатывать схему процедуры оценки и планировать ее основные этапы;  - разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала;  - использовать современные методы текущей деловой оценки.  Владеть: навыками использования базовых методик в оценке кадров;  - способами выявления и преодоления сопротивления проведению оценки работы персонала;  - методами оценки руководителей и их деятельности.  навыками использования базовых методик в оценке кадров;  - способами выявления и преодоления сопротивления проведению оценки работы персонала;  - методами оценки руководителей и их деятельности.</p>
<p>Умение оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владение навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала (ПК-20).</p>	<p>Знать: методы оценки эффективности аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала.  Уметь: разрабатывать инструментарий деловой оценки, оценивать результативность ее процедуры;  - составлять перечень оценочных критериев для различных должностей в компании, формировать «профессиограмму компании»;  - преодолевать субъективные ошибки при проведении деловой оценки.  Владеть: навыками анализа полученных в ходе процедуры оценки данных для принятия дальнейших кадровых решений.</p>

#### 4 Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 академических часа.

Наименование	Всего часов	Курс
		4
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
Контактная работа:	12,5	12,5
лекции	6	6
практические занятия	6	6
семинары	-	-
лабораторные работы	-	-
курсовой проект (работа)	-	-
Самостоятельная работа студента	128	128
Промежуточная аттестация	4	4
контактная работа	0,5	0,5
самостоятельная работа по подготовке к зачету с	Зачет с	Зачет с

оценкой	оценкой 3,5	оценкой 3,5
---------	----------------	----------------

## 5 Содержание дисциплины

### 5.1 Соотнесения тем (разделов) дисциплины формируемых компетенций

Темы дисциплины	Количество часов	Компетенции				Образовательные технологии	Оценочные средства
		ОПК-7	ПК-3	ПК-7	ПК-20		
Тема 1. Место оценки персонала в кадровом менеджменте	10		+	+		Л, ПЗ (С), СРС, ВК	Т, У, Д
Тема 2. Понятие, цели и задачи оценки персонала	12		+	+	+	Л, ПЗ (С), СРС	Т, У, Д
Тема 3. Особенности процедуры оценки персонала в компании	12	+	+	+	+	Л, ПЗ (С), СРС	Т, У, Д
Тема 4. Организационные проблемы проведения процедур оценки	12	+	+	+	+	Л, ПЗ (С), СРС	Т, У, Д
Тема 5. Традиционные методы оценки персонала и трудовой деятельности	14	+		+	+	Л, ПЗ (С), СРС	Т, У, Д
Тема 6. Использование методов оценки при подборе и отборе персонала	14	+		+		Л, ПЗ (С), СРС	Т, У, Д
Тема 7. Особенности оценки деятельности, при отборе и выдвижении в резерв руководителей	14		+	+	+	Л, ПЗ (С), СРС	Т, У, Д
Тема 8. Цели, виды и технология проведения аттестационной оценки	12	+	+	+	+	Л, ПЗ (С), СРС	Т, У, Д
Тема 9. Психологические методы оценки персонала	16	+	+	+	+	Л, ПЗ (С), СРС	Т, У, Д
Тема 10. Современные формы организации и методики оценки персонала	14	+	+	+	+	Л, ПЗ (С), СРС	Т, У, Д
Тема 11. Центр оценки персонала как подразделение службы управления персоналом	10	+		+		Л, ПЗ (С), СРС	Т, У, Д
Итого	140						
Промежуточная аттестация	4						
Итого по дисциплине	144						

Сокращения: Л – лекция, ПЗ (С) – практическое занятие (семинар), СРС – самостоятельная работа студента, ВК – входной контроль, У – устный опрос, Т – тест, Д – доклад.

### 5.2 Темы (разделы) дисциплины виды занятий

Наименование темы дисциплины	Л	ПЗ (С)	СРС	Всего часов
Тема 1. Место оценки персонала в кадровом менеджменте.	0,3	0,6	9,1	10
Тема 2. Понятие, цели и задачи оценки персонала.	0,5	0,6	10,9	12
Тема 3. Особенности процедуры оценки персонала в компании.	0,5	0,5	11	12



Наименование темы дисциплины	Л	ПЗ (С)	СРС	Всего часов
Тема 4. Организационные проблемы проведения процедур оценки.	0,3	0,3	11,4	12
Тема 5. Традиционные методы оценки персонала и трудовой деятельности	0,5	0,5	13	14
Тема 6. Использование методов оценки при подборе и отборе персонала	0,6	0,7	12,7	14
Тема 7. Особенности оценки деятельности, при отборе и выдвижении в резерв руководителей	0,6	0,5	12,9	14
Тема 8. Цели, виды и технология проведения аттестационной оценки	0,3	0,3	11,4	12
Тема 9. Психологические методы оценки персонала	0,8	0,8	14,4	16
Тема 10. Современные формы организации и методики оценки персонала	1	0,6	12,4	14
Тема 11. Центр оценки персонала как подразделение службы управления персоналом	0,6	0,6	8,8	10
Итого	6	6	128	140
Промежуточная аттестация				4
Итого по дисциплине				144

### 5.3 Содержание дисциплины

#### Тема 1. Место оценки персонала в кадровом менеджменте

Причины возрастания интереса к оценке персонала в современных условиях. Взаимосвязь оценки персонала с другими элементами системы управления персоналом организации.

Исторические аспекты изучения оценки персонала в менеджменте. Эволюция подходов в изучении деловой оценки за рубежом.

#### Тема 2. Понятие, цели и задачи оценки персонала

Сравнительная характеристика определений, характеризующих оценку персонала. Различия понятий «оценка персонала» и «аттестация персонала». Понятия субъекта, объекта и системы оценки. Критерии оценки и стандарты работы. Требования к критериям оценки. Выработка критериев. Оценочный инструмент. Процедура оценки. Понятие валидности оценочного метода. Разновидности валидности.

#### Тема 3. Особенности процедуры оценки персонала в компании

Структура процедуры оценки персонала. Этапы процедуры оценки персонала. Формирование целей оценки. Первичная и периодическая оценки персонала. Выбор субъектов и объектов оценки. Состав оценочной комиссии.

Сложности формирования критериев оценки кандидатов. Виды оценочных методик. Основные правила выбора метода оценки.

#### Тема 4. Организационные проблемы проведения процедуры оценки

Общие проблемы оценки персонала в современных компаниях. Проблема эффективности оценочных методик. Достоверность различных инструментов и методик отбора кадров.

Трудности экспертной оценки и способы преодоления субъективности. Типичные ошибки экспертов в процедуре оценки персонала.

Основные требования (системность, объективность, надежность, достоверность, прогностичность, комплексность, технологичность) к процедуре оценки и их применение как способы преодоления проблем оценки персонала.

Зависимость производительности труда от качества персонала, результативности и эффективности труда работников. Основные методы оценки результативности и эффективности деятельности персонала. Основные методы оценки личностных качеств сотрудников.

Сопротивление проведению оценки работы персонала и пути его преодоления. Причины сопротивления проведению оценки. Преодоление сопротивления внедрению методов оценки персонала.

#### **Тема 5. Традиционные методы оценки персонала**

Классификация методов оценки персонала. Качественные методы оценки: биографические методы, метод наблюдения, анкетирование и личностные опросники. Метод контрольных карт. Метод критических случаев.

Количественные методы оценки: бальный метод оценки, метод коэффициентов, метод дневников. Заданное распределение. Ранжирование.

Комбинированные методы оценки: метод эталона, метод вынужденного выбора, описательный метод. Метод шкалирования. Метод поведенческих рейтинговых шкал.

#### **Тема 6. Использование методов оценки при подборе и отборе персонала**

Условия и методы эффективного анализа содержания работы. Создание «идеального типа» работника для конкретной должности. Должностная инструкция как инструмент параметризации рабочего места. Требования к персоналу (требования, предъявляемые работой).

Функции и обязанности специалистов службы персонала в работе с профессиограммами. Значение оценки уровня профессионализма для разработки дифференцированной профессиограммы, описывающей психологические требования к работнику. Формирование должностных профессиограмм.

Определение критериев подбора и расстановки кадров. Достоверность и обоснованность методов отбора. Новые технологии в предварительном отборе кандидатов. Выбор методов и методики оценки претендентов на вакантное место (должность).

Предварительный анализ данных резюме. Телефонное интервью. Анализ заполненной на фирме подробной анкеты. Личное интервью. Оценка достоверности информации, полученной от кандидата. Сбор рекомендаций.

Подытоживание серии интервью. Выбор финальных кандидатов. Критерии «идеального» кандидата.

### **Тема 7. Особенности оценки деятельности, при отборе и выдвижении в резерв руководителей**

Содержание управленческой деятельности. Методы оценки деятельности руководителей. Оценка профессионально важных качеств (компетентности).

Планирование профессиональной карьеры (матрица зрелости руководителя, критерии отбора управляющих для подготовки резерва руководителей). Критерии включения в резерв. Программа «Планирование карьеры». Оценка возможностей развития карьеры. Составные элементы программы планирования карьеры.

### **Тема 8. Цели, виды и технология проведения аттестационной оценки**

Понятие аттестации персонала и ее цели. Виды аттестации. Система документов по аттестации, алгоритм разработки и особенности применения. Структура процесса аттестации. Методы проведения аттестации. Критерии оценки и стандарты работы. Порядок проведения аттестации. Состав оценочной комиссии. Этапы процедуры оценки персонала. Сопротивление проведению оценки работы персонала и пути его преодоления.

Решения, принимаемые по итогам аттестации. Поведенческие и этические аспекты при оценке персонала и проведении аттестации. Анализ результатов аттестации. План мероприятий.

### **Тема 9. Психологические методы оценки персонала**

Цели и задачи психологических методов оценки. Виды психологических тестов: тесты способностей, когнитивные тесты, тесты личностных особенностей (черт характера), профориентационные тесты, тесты на диагностику психических состояний, проективные тесты.

### **Тема 10. Современные формы организации и методики оценки персонала**

Оценка профессионально важных качеств (компетентности). Значение оценки уровня профессионализма для разработки дифференцированной профессиограммы, описывающей психологические требования к работнику. Формирование должностных профессиограмм.

Функции и обязанности специалистов службы персонала в работе с профессиограммами.

Метод управления по целям, «Оценка персонала в рамках системы сбалансированных показателей и KPI», «360-градусная аттестация», «Метод оценки по компетенциям. Автоматизации оценки персонала.

«Спорные» (нестандартные) методы оценки персонала: физиогномика, графология, оценка по группе крови, метод оценки на полиграфе.

### **Тема 11. Центр оценки персонала как подразделение службы управления персоналом**



Основные цели функционирования Центра оценки персонала. Процедура разработки корпоративной системы критериев оценки персонала и внутренней системы аттестации.

Ассесмент-центр как оценочная система и метод комплексной оценки, основанный на использовании системы взаимодополняющих методик, ориентированный на реальное рабочее поведение оцениваемых сотрудников и учет особенностей требований должностных позиций.

#### 5.4 Практические занятия (семинары)

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудо-емкость (часы)
1	Практическое занятие (семинар) 1. «Система деловой оценки».	0,5
2	Практическое занятие (семинар) 2. «Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность»	0,3
3	Практическое занятие (семинар) 3. «Деловая оценка и расстановка персонала. Формирование команды». «Проблемы оценки персонала».	0,5
4	Практическое занятие (семинар) 4. «Разработка объявления о вакансии. Модель рабочего места. Определение целей для процедуры оценки. Характеристика объявлений о вакансиях Генерального директора и секретаря в компанию».	0,7
5	Практическое занятие (семинар) 5. «Оценка по мини-характеристикам. Оценка кандидатов по резюме. Оценка по автобиографиям. Методы оценки персонала, их преимущества и недостатки».	0,5
6	Практическое занятие (семинар) 6. «Аттестация персонала».	0,3
7	Практическое занятие (семинар) 7. «Оценка методом интервью. Разработка формы оценочного листа. Разработка анкеты соискателя. Методики оценки личностных качеств».	0,8
8	Практическое занятие (семинар) 8. «Профессиональная диагностика руководителя. Установление стандартов результативности труда и критерии ее оценки».	0,6
9	Практическое занятие (семинар) 9. Метод оценки по компетенциям. Этичность «спорных» методов. Методика экспертного выявления профессиональных и управленческих компетенций»	0,6
10	Практическое занятие (семинар) 10.«Метод Ассесмент-центра. Технологические шаги Ассесмент-центра. Разработка плана Ассесмент-центра».	0,5
11	Практическое занятие (семинар) 11. «Центр оценки персонала. Технология Центра оценки и развития персонала в компании»	0,3
Итого по дисциплине		6

#### 5.5 Лабораторный практикум

Лабораторный практикум учебным планом не предусмотрен.

#### 5.6 Самостоятельная работа

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудо-емкость (часы)
1	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам и тестированию, подготовка докладов по теме: Вклад отечественных и зарубежных ученых в разработку теоретических и методических вопросов оценки результатов труда и индивидуальных качеств работников (А. Бине, Г. Россолимо, Э. Крепелин, М. Вебер, Э. Дюркгейм, В. Парето, Э. Мэйо, К. Мацусита, А. Морита, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Г. Минцберг, Д. Кеттел, Л.И. Евенко, П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, А.Я. Кибанов, Е.А. Борисова, М.И. Магура, Е.Б. Моргунов, В.Р. Веснин, В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев, М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян и др.). Лит.: [ 4]	11
2	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам и тестированию, подготовка докладов по теме: Основные цели оценки персонала: определение места сотрудника в организационной структуре; разработка программы развития сотрудника; определение критериев и результатов труда. Структура целей и задач оценки персонала. Лит.: [1,2,4-13]	11,4
3	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам и тестированию, подготовка докладов по теме: Определение оценочных критериев в системе оценки. Классификация оценочных критериев. Основные группы критериев оценки персонала: критерии результативности труда; критерии профессионального поведения; личностные критерии. Влияние процедуры и результатов оценки персонала на профессиональное развитие личности. Лит.: [4]	13
4	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам и тестированию, подготовка докладов по теме: Проблемы индивидуального восприятия и принятия и принятия результатов отдельными сотрудниками. Причины сопротивления оценке персонала со стороны сотрудников и способы его преодоления. Проблема соотношения оценки персонала и диагностики качеств персонала, оценки персонала и анализа деятельности. Лит.: [4]	12,7
5	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам и тестированию, подготовка докладов по теме: Методы оценки. Инструментальные методы оценки. Методы и пути получения информации для оценки. Специфика оценки при приеме новых сотрудников, при ротации и повышении в должности. Лит.: [1,2,4]	12,9
6	Изучение теоретического материала и составление конспекта по вопросам: Специфика оценки при приеме новых	11,4

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудо-емкость (часы)
	сотрудников, Лит.: [1,2,4]	
7	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам и тестированию, подготовка докладов по теме: Проблемы оценки управленческого персонала. Показатели и к Цели формирования кадрового резерва и их характеристика. Определение зон развития личностных качеств. Соотношение кадрового резерва с личной карьерой сотрудников. Оценка личностных качеств будущего руководителя. Критерии оценки руководителей. Признаки лидерства. Лит.: [1,2,4]	14,4
8	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам и тестированию, подготовка докладов по теме: Организация аттестации сотрудников: зарубежный опыт. Соответствие критериев оценки персонала основной цели аттестации – рациональной расстановке кадров и их эффективному использованию. Лит.: [1,2,4-13].	12,4
9	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам и тестированию, подготовка докладов по теме: Оценка кандидатов на вакантное место. Профессионально важные качества в структуре профессионализма. Основные преимущества и недостатки психодиагностики. Сущность и становление психологического тестирования. Лит.: [1,2,4-13].	8,8
10	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам и тестированию, подготовка докладов по теме: Автоматизированные методы оценки, предлагаемые на российском рынке управленческого консалтинга. Работа с профиограммой. Профессиограммы как инструмент руководителя в оценке профессионально-личностных качеств. Распределение функций при работе с профиограммами. Лит.: [1,4-13].	11
11	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам и тестированию, подготовка докладов по теме: Особенности проведения внутрикорпоративных семинаров и тренингов по оценке персонала. Специфика Центра развития персонала и Ассесмент-центра в структуре Центра оценки персонала. Технологические шаги Ассесмент-центра. Группы методов Ассесмент-центра. Лит.: [4-13].	11,4
Итого по дисциплине		128

## 5.7 Курсовые работы

Курсовые работы (проекты) учебным планом не предусмотрены.

## **6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

а) основная литература:

1. Кузнецов В.Н. **Современные методики оценки персонала**: Методические указания по изучению дисциплины и выполнению контрольной работы. Для студентов направления 38.03.03 "Управление персоналом" профиль подготовки "Управление персоналом организации" квалификация (степень) "бакалавр" / В.Н. Кузнецов. - СПб. : ГУГА, 2017. - 16с.

2. Денисов, А.Ф. **Отбор и оценка персонала** [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. — Электрон. дан. — Москва : Аспект Пресс, 2016. — 304 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/102859>. — Загл. с экрана.

3. Мизинцева, М. Ф. **Оценка персонала** : учебник и практикум для академического бакалавриата / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 378 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00729-9. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/C940707B-3D4A-4F5E-AEA2-2FCF6E8C6188](http://www.biblio-online.ru/book/C940707B-3D4A-4F5E-AEA2-2FCF6E8C6188).— свободный (дата обращения 16.01.2018).

б) дополнительная литература:

4. Хруцкий В.Е. **Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : практ. пособие** / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 208 с. — (Серия : Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-09156-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/ocenka-personala-sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-427264](http://www.biblio-online.ru/book/ocenka-personala-sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-427264)

5. Хруцкий В.Е. **Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры** / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 208 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06638-8. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/ocenka-personala-sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-412167](http://www.biblio-online.ru/book/ocenka-personala-sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-412167)

6. Моргунов, Е. Б. **Управление персоналом: исследование, оценка, обучение** : учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 424 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/BFEE8EB7-A536-4137-8CD3-06305DA0D559](http://www.biblio-online.ru/book/BFEE8EB7-A536-4137-8CD3-06305DA0D559)— свободный (дата обращения 16.01.2018).

в) перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

7. «ВКК» — национальный союз кадровиков Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru>— свободный (дата обращения 16.01.2018).

8. Журнал «Управление персоналом». Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>— свободный (дата обращения 16.01.2018).

9. Административно-управленческий портал. Режим доступа: <http://www.aup.ru>— свободный (дата обращения 16.01.2018).

г) программное обеспечение (лицензионное), базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

10. Официальный сайт компании "КонсультантПлюс" [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> — свободный (дата обращения 16.01.2018).

11. Электронная библиотека научных публикаций «eLIBRARY.RU» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://elibrary.ru/> — свободный (дата обращения 16.01.2018).

12. Электронно-библиотечная система издательства «Лань». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://e.lanbook.com/> — свободный (дата обращения 16.01.2018).

13. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.biblio-online.ru>— свободный (дата обращения 16.01.2018).

## **7 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения учебного процесса и в зависимости от вида проводимых занятий используется следующее материально-техническое обеспечение дисциплины.

Учебные аудитории Университета для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации в соответствии с расписанием учебных занятий, включая учебную аудиторию № 365 им. д.и.н., профессора, члена-корреспондента международной академии транспорта Булкина А.К. и методический кабинет кафедры истории и управления персоналом № 363. В Университете имеются помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Помещения, используемые обучающимися для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории.

Учебная аудитория № 365 имени д.и.н., профессора, члена-корреспондента международной академии транспорта Булкина А.К.,



используется для проведения занятий лекционного типа (в группах до 40 человек), занятий семинарского типа (практических занятий), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Данная аудитория оснащена оборудованием: проектором AserX1261 P (1024x768, 3700:1, +/-40 28 Db Lamp: 4000 HRS, case), ноутбуком HP 630 B800/2G/320Gb/, HD6329/DVDRW/Int/15.6, HDWiFi/BT/Cam/6c/Bag, Экран Lumien Master Picture Matte White FiberGlass152cm.

Методический кабинет кафедры истории и управления персоналом № 363 используется для проведения занятий семинарского типа (в группах до 20 человек), курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также как помещение для самостоятельной работы студентов. Методический кабинет имеет оборудование: экран, Ноутбук Lenovo, проекторCasioXJ-F210WN, комплектация компьютера с монитором LG 23EN43T-B=, принтер HPLaserJet, ксерокс Canon.

В соответствии с расписанием учебные занятия также проводятся в других аудиториях Университета, в том числе, поточных аудиториях, оснащенных оборудованием, аналогичным оборудованию аудиторий 365 и 363.

Для проведения занятий лекционного типа по дисциплине предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочей учебной программе дисциплины, включая комплекты презентаций по темам дисциплины и др. материалы.

Компьютерный класс (ауд. 139) с выходом в сеть «Интернет», оснащенный компьютерами и оргтехникой, обеспечивает обучающихся во время самостоятельной подготовки рабочими местами и доступом в электронную информационно-образовательную среду Университета. Для организации самостоятельной работы обучающихся также используются: библиотечный фонд Университета, библиотека; читальный зал библиотеки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Рабочее место преподавателя также оснащено персональным компьютером с установленной СПС «Консультант Плюс» и доступом к ресурсам сети «Интернет», в том числе интернет-сайту Университета.

Университет обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения. Перечень лицензионного программного обеспечения, используемый для дисциплины: Microsoft Windows 7 Professional (лицензия № 46231032 от 4 декабря 2009 г.); Microsoft Windows 8.1 Pro (лицензия № 66373655 от 28 января 2016 г.); ADOBE ACROBAT PROFESSIONAL 9\_0 (лицензия № 4400170412 от 13 января 2010 года); Kaspersky Anti-Virus Suite для WKS и FS (лицензия № 1D0A170720092603110550 от 20 июля 2017 г.).

## 8 Образовательные и информационные технологии

В рамках изучения дисциплины предполагается использовать следующие образовательные технологии: входной контроль, лекции, практические занятия (семинары), самостоятельная работа студентов, консультации.

Входной контроль проводится преподавателем в начале изучения дисциплины с целью коррекции процесса усвоения студентами дидактических единиц при изучении базовых дисциплин, а также корректировки материалов, выдаваемых студентам заочной формы обучения для самостоятельного изучения.

Лекция составляет основу теоретического обучения в рамках дисциплины и направлена на систематизированное изложение накопленных и актуальных научных знаний. На лекции концентрируется внимание обучающихся на наиболее сложных и узловых вопросах, стимулируется их активная познавательная деятельность.

Ведущим методом в лекции выступает устное изложение учебного материала, который сопровождается одновременной демонстрацией слайдов, созданных в среде PowerPoint, при необходимости привлекаются открытые Интернет-ресурсы, а также демонстрационные и наглядно-иллюстрационные материалы, видеоматериалы.

Лекция при заочной форме обучения проводится, как правило, в форме лекции-беседы, что предполагает: непосредственный контакт преподавателя с аудиторией, возможность привлечь внимание студентов к наиболее важным вопросам темы, обсудить вопросы по материалам самостоятельного изучения.

Практические занятия при заочной форме обучения также имеют цель осветить практическую сторону теоретических тем дисциплины, опираясь, прежде всего, на материал самостоятельного изучения. Цели практических занятий: вовлечь в двусторонний обмен мнениями, выяснить уровень осведомленности студентов по рассматриваемой теме, степени их готовности к восприятию последующего материала.

Семинары по дисциплине проводятся в соответствии с учебно-тематическим планом по отдельным группам. Цель семинаров – закрепить теоретические знания, полученные обучающимися на лекциях и в результате самостоятельного изучения соответствующей рекомендуемой литературы, а также приобрести начальные практические навыки в научно-исследовательской работе. Семинар предназначен для более глубокого освоения и анализа тем, изучаемых в рамках данной дисциплины.

Практическое занятие выполняется в целях практического закрепления теоретического материала, излагаемого на лекции, отработки навыков использования пройденного материала. Практическое занятие предполагает исследование актуальных проблем по темам дисциплины.

Рассматриваемые в рамках практического занятия задачи, ситуации, примеры и проблемы имеют профессиональную направленность и содержат

элементы, необходимые для формирования компетенций в рамках профессиональной подготовки бакалавра.

Главной целью практического занятия является индивидуальная, практическая работа каждого обучающегося, направленная на формирование у него компетенций, определенных в рамках дисциплины.

Самостоятельная работа студента (обучающегося) является составной частью учебной работы. Ее основной целью является формирование навыка самостоятельного приобретения знаний по некоторым не особо сложным вопросам теоретического курса, закрепление и углубление полученных знаний, самостоятельная работа со справочниками, периодическими изданиями и научно-популярной литературой, в том числе находящимися в глобальных компьютерных сетях. Самостоятельная работа подразумевает выполнение учебных заданий.

Контактная работа со студентами также может включать интерактивные формы образовательных технологий. В рамках изучения дисциплины предполагается использовать следующие информационные технологии: электронные ресурсы, технологии Internet, электронная почта, издательские системы (MicrosoftWord), электронные таблицы (MicrosoftExcel), технологии мультимедиа (PowerPoint).

#### **9 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

Уровень и качество знаний обучающихся оцениваются по результатам текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины в виде зачета с оценкой.

Текущий контроль успеваемости обучающихся включает устные опросы (У), тесты (Т) и доклады (Д) по темам дисциплины.

Устный опрос проводится на практических занятиях с целью контроля усвоения теоретического материала, излагаемого на лекции. Перечень вопросов определяется уровнем подготовки учебной группы, а также индивидуальными особенностями обучающихся.

Обсуждение докладов (научных сообщений, выступлений с наглядной презентацией информации) студентов проходит в рамках практических занятий (семинаров) по темам дисциплины. Преподаватель, как правило, выступает в роли консультанта при заслушивании докладов, осуществляет контроль полученных обучающимися результатов. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускается и простое чтение конспекта. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. При этом студент может обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, приводить выдержки из периодической печати, сайтов интернета и т. д.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в виде зачета с оценкой. Зачет позволяет оценить уровень освоения компетенций за весь период изучения дисциплины. Зачет предполагает ответ на теоретические вопросы из перечня вопросов, вынесенных на зачет. К моменту сдачи зачета должны быть благополучно пройдены предыдущие формы контроля. Методика формирования результирующей оценки в обязательном порядке учитывает активность студентов на занятиях, посещаемость занятий, оценки за практические работы, выполнение самостоятельных заданий.

### **9.1. Балльно-рейтинговая система оценки текущего контроля успеваемости и знаний и промежуточной аттестации студентов**

Применение балльно-рейтинговой системы оценки текущего контроля успеваемости и знаний и промежуточной аттестации студентов в данной рабочей программе дисциплины не предусмотрено.

### **9.2 Методические рекомендации по проведению процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Этапы формирования компетенций	Методические рекомендации по проведению процедуры оценивания
Этап формирования знаний	Проверка конспектов лекций, проверка готовности к практическим занятиям (семинарам), проверка выполнения самостоятельной работы.
Этап освоения умений	Организация устных опросов, оценка активности в обсуждении докладов на занятиях.
Этап овладения навыками	Проведение тестирования, защита результатов аналитических выкладок, моделирование управленческих процессов или проблемных ситуаций.

Процедура оценивания знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, предусматривает текущий контроль успеваемости обучающихся, который включает устные опросы, тесты и доклады по темам дисциплины.

Оценочные средства	Шкалы оценивания*
Тест	«Отлично»: правильные ответы даны на не менее чем 85 % вопросов. «Хорошо»: правильные ответы даны на не менее чем 75 % вопросов. «Удовлетворительно»: правильные ответы даны на не менее чем 60 % вопросов. «Неудовлетворительно»: правильные ответы даны на 59% и менее вопросов.
Устный опрос	«Отлично»: обучающийся четко и ясно, по существу дает ответ на поставленный вопрос. «Хорошо»: обучающийся дает ответ на поставленный вопрос по



Оценочные средства	Шкалы оценивания*
	<p>существу и правильно отвечает на уточняющие вопросы.</p> <p>«Удовлетворительно»: обучающийся не сразу дал верный ответ, но смог дать его правильно при помощи ответов на наводящие вопросы.</p> <p>«Неудовлетворительно»: обучающийся отказывается отвечать на поставленный вопрос, либо отвечает на него неверно и при формулировании дополнительных (вспомогательных) вопросов.</p>
Доклад	<p>«Отлично»: обучающийся делает доклад полностью соответствующий требованиям.</p> <p>«Хорошо»: обучающийся делает доклад частично соответствующий требованиям.</p> <p>«Удовлетворительно»: обучающийся делает доклад частично соответствующий требованиям с незначительными ошибками.</p> <p>«Неудовлетворительно»: обучающийся делает доклад либо частично соответствующий требованиям со значительными ошибками, либо полностью несоответствующий требованиям.</p> <p>Требования к докладу определяются индивидуально исходя из темы исследования.</p>

\*Окончательная оценка (по «академической» шкале) по итогам текущего контроля успеваемости обучающихся определяется в результате округления в большую сторону средней оценки всех показателей оценивания каждого оценочного средства. Данная оценка по итогам текущего контроля успеваемости обучающихся учитывается во время промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.

По итогам освоения данной дисциплины проводится промежуточная аттестация обучающихся в форме зачета с оценкой и предполагает устный ответ студента по билетам на теоретические и практические вопросы из перечня.

Зачет с оценкой является заключительным этапом изучения данной дисциплины и имеет целью проверить и оценить учебную работу студентов, уровень полученных ими знаний, умение применять их к решению практических задач, овладение практическими навыками в объеме требований образовательной программы на промежуточном этапе формирования компетенций по данной дисциплине.

В итоге проведенного зачета студенту выставляется оценка. Экзаменатор несет личную ответственность за правильность выставленной оценки и оформления экзаменационной ведомости и зачетной книжки.

### **9.3 Темы курсовых работ (проектов) по дисциплине**

Написание курсовых работ (проектов) учебным планом не предусмотрено.

### **9.4 Контрольные вопросы для проведения входного контроля остаточных знаний по обеспечивающим дисциплинам (модулям)**

«Профессиональная ориентация и социальная адаптация работников»

1. Что представляет собой адаптация?



2. Какова организация процесса адаптации?

«Управление персоналом организации»

3. Что такое управление персоналом (человеческими ресурсами)?

4. Каковы основные способы отбора персонала?

«Кадровая статистика и основы анализа»

5. Понятие «кадровая статистика», предмет, метод, этапы статистического исследования.

6. Связь кадровой статистики с другими науками, ее задачи, функции и современная организация.

«Основы организации труда»

7. Сущность и значение нормирования труда

8. Виды норм труда

«Экономика управления персоналом»

9. Планирование средств на оплату труда работников при рыночных отношениях в экономике

10. Производительность труда: сущность

«Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»

11. Мотивационные теории, выявление мотивации работников к труду.

12. Виды стимулов.

«Профессиональные навыки менеджера по управлению персоналом»

13. В чем традиционно состоят основные задачи службы управления персоналом?

14. В чем традиционно состоят основные функции руководителя службы управления персоналом?

«Персонал в системе корпоративного управления на воздушном транспорте»

15. Проблематика корпоративного управления

16. Компетенция органов, осуществляющих управление корпорацией в системе менеджмента

«Управление дисциплинарными отношениями в подразделениях гражданской авиации»

17. Исследование удовлетворенности трудом с позиции теории содержания работы.

18. Типология и факторы трудового поведения.

«Управление деловой карьерой в системе воздушного транспорта»

19. Что собой представляет развитие персонала?

20. Что представляет собой деловая карьера и каковы ее цели?

«Управление служебным продвижением на предприятиях воздушного транспорта»

21. Что собой представляют служебные перемещения?

22. Что собой представляет резерв на выдвижение руководящих должностей и как происходит его формирование?

### 9.5 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания компетенций *
Этап формирования знаний	Полнота, системность, прочность знаний	– Приобретенные знания излагаются в устной, письменной или графической форме в полном объеме, в системном виде, в соответствии с требованиями учебной программы; допускаются единичные несущественные ошибки, самостоятельно исправляемые студентами	«5» - «отлично»
		– Приобретенные знания излагаются в устной, письменной или графической форме в полном объеме, в системном виде, с несущественными отклонениями от требований учебной программы; допускаются единичные несущественные ошибки, исправляемые студентами после указания преподавателя на них	«4» - «хорошо»
		– Приобретенные знания излагаются в устной, письменной или графической форме неполно или не системно с существенными отклонениями от требований учебной программы; допускаются отдельные несущественные ошибки, исправляемые студентами после указания преподавателя на них	«3» - «удовлетворительно»
		– Приобретенные знания излагаются в устной, письменной или графической форме неполно и не системно с существенными отклонениями от требований учебной программы; допускаются существенные ошибки, не исправляемые студентами после указания преподавателя на них	«2» - «неудовлетворительно»
	Обобщенность знаний	– Свободное применение операций анализа и синтеза, выявление причинно-следственных связей; формулировка выводов и обобщений; свободное оперирование известными фактами	«5» - «отлично»

Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания компетенций *
		и сведениями с использованием информации из других предметов	
		– Применение операций анализа и синтеза в ограниченном объеме, выявление причинно-следственных связей с несущественными ошибками; формулировка выводов и обобщений, но с неточностями или с небольшими недочётами; подтверждение изученного известными фактами и сведениями	«4» - «хорошо»
		– Трудности при определении существенных признаков изученного материала; выявление причинно-следственных связей с существенными ошибками; нечеткая формулировка выводов и обобщений; изученный материал не подтверждается известными фактами и сведениями	«3» - «удовлетворительно»
		– Бессистемное выделение случайных признаков изученного; неумение производить простейшие операции анализа и синтеза; делать обобщения, выводы	«2» - «неудовлетворительно»
Этап освоения умений	Степень самостоятельности выполнения действия (умения)	– Свободное применение умений на практике в различных ситуациях (выполнение необходимых действий)	«5» - «отлично»
		– Применение умений на практике в различных ситуациях (выполнение необходимых действий) с незначительными ошибками, которые студенты сами исправляют	«4» - «хорошо»
		– Применение умений на практике в различных ситуациях (выполнение необходимых действий) только в знакомой ситуации, по заданному алгоритму, с опорой на подсказки преподавателя	«3» - «удовлетворительно»
		– Неспособность продемонстрировать освоение умений либо значительные затруднения при применении умений (выполнении действий)	«2» - «неудовлетворительно»
	Осознанность выполнения действия (умения)	– Свободное комментирование выполняемых действий (умений), правильные ответы на вопросы преподавателя	«5» - «отлично»
		– При комментировании выполняемых действий (умений) имеются незначительные пропуски, негрубые ошибки, небольшие затруднения при ответах на вопросы преподавателя	«4» - «хорошо»
		– Существенные затруднения при комментировании выполняемых действий	«3» - «удовлетворительно»

Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания компетенций *
		(умений) или допущение грубых ошибок в ответах на вопросы преподавателя	«1» - «неудовлетворительно»
		– Неспособность прокомментировать выполняемые действия (умения) и допущение грубых ошибок в ответах на вопросы преподавателя	«2» - «неудовлетворительно»
Этап овладения навыками	Демонстрация навыка в незнакомой ситуации	– Демонстрация владения навыком в незнакомой (новой, нетипичной) ситуации, выполнение заданий творческого уровня	«5» - «отлично»
		– Демонстрация владения навыком в незнакомой (новой, нетипичной) ситуации, уклонение от выполнения заданий творческого уровня	«4» - «хорошо»
		– Неуверенная демонстрация владения навыком в незнакомой (новой, нетипичной) ситуации, несамостоятельное выполнение заданий творческого уровня	«3» - «удовлетворительно»
		– Невозможность продемонстрировать навык в незнакомой (новой, нетипичной) ситуации, неспособность выполнить задания творческого уровня	«2» - «неудовлетворительно»
	Отбор и интеграция знаний и умений для формирования навыков	– Отбор и интеграция знаний и умений исходя из поставленных целей, проведение самоанализа и самооценки при демонстрации навыка	«5» - «отлично»
		– Отбор и интеграция знаний и умений исходя из поставленных целей, с опорой на преподавателя, проведение неглубокого самоанализа и поверхностной самооценки при демонстрации навыка	«4» - «хорошо»
		– Затруднения при отборе и интеграции знаний и умений исходя из поставленных целей, отсутствие самоанализа и самооценки при демонстрации навыка	«3» - «удовлетворительно»
		– Неверный отбор и ошибочная интеграция несистемных знаний и умений исходя из поставленных целей, отсутствие навыка	«2» - «неудовлетворительно»

\*Окончательная оценка по «академической» шкале определяется в результате округления в большую сторону средней оценки всех показателей оценивания каждого этапа формирования компетенций, а также оценки по итогам текущего контроля успеваемости обучающихся.

## 9.6 Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

### 9.6.1 Контрольные задания для проведения текущего контроля успеваемости

*Тесты:*

1. Деловая оценка персонала – это:
  - а) усвоение человеком самостоятельно определенной системы ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности;
  - б) рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам;
  - в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должностей или рабочих мест.
  
2. Оценка трудовой деятельности персонала нужна для:
  - а) повышения престижа организации;
  - б) установления соответствия качественных характеристик требованиям должности или рабочего места;
  - в) повышения личностного потенциала работника.
  
3. Центральным вопросом деловой оценки является:
  - а) подбор экспертов;
  - б) установление показателей деловой оценки;
  - в) проведение деловой оценки;
  - г) подведение итогов деловой оценки;
  - д) написание характеристик на оцениваемых.
  
4. Объект оценки – тот, кто оценивает:
  - а) да;
  - б) нет.
  
5. Субъект оценки – тот, кого оценивают:
  - а) да;
  - б) нет.
  
6. Какая функция существует только у такого метода деловой оценки персонала как аттестация:
  - а) мотивирующая;
  - б) информационная;
  - в) административная.
  
7. К традиционным методам аттестации персонала принадлежат:
  - а) метод 360°, метод экспертных оценок, графология;
  - б) метод экспертных оценок, сравнительный метод, метод управления с помощью целей;
  - в) метод компании «Пепси Кола», метод сокращения штатов.



8. Традиционные методы деловой оценки используются в стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой:

- а) да;
- б) нет.

9. Нетрадиционные методы деловой оценки используются в стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой:

- а) да;
- б) нет.

10. Цель проведения аттестации:

- а) стать основой для решения кадровых вопросов и контроль этих решений;
- б) развитие коммуникации, общения;
- в) дифференциация заработной платы;
- г) удовлетворение потребности в информации;
- д) повышение квалификации.

11. Аттестация персонала – это:

- а) мотивация сотрудника и информация о том, как на него смотрят на предприятии;
- б) совершенствование профессиональных навыков;
- в) овладение инструментарием работы.

12. Вывод аттестационной комиссии:

- а) окончательный и обжалованию не подлежит;
- б) это предыдущая оценка деятельности работника, которая имеет характер рекомендации руководителю организации для принятия решения;
- в) заключительный этап аттестации, решение которой обязательно для руководителя организации.

13. При аттестации сотрудника следует оценивать:

- а) служебную деятельность сотрудника;
- б) служебную деятельность сотрудника и его личные качества;
- в) взаимодействие его с коллегами и начальством.

14. При оценке уровня профессиональной квалификации сотрудников наиболее предпочтителен вариант:

- а) оценка на рабочем месте сотрудника;
- б) аттестация в Учебном центре;
- в) оценка непосредственным руководителем.

15. Метод стандартной оценки персонала – это:

а) метод влияния организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения целей организации;

б) метод, который предусматривает общее определение работником и его руководителем ключевых целей работника на очередной период и подведение итогов выполнения запланированных целей;

в) метод, который предусматривает использование стандартов и нормативов.

16. Что представляет собой управление компетенциями персонала?

а) создание условий для развития компетентности;

б) сравнение потребностей организации с наличными ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие;

в) обеспечение теми компетенциями, которые необходимы для реализации стратегии организации.

17. Что из перечисленного ниже не включено в совокупность факторов формирования компетенций персонала?

а) знания;

б) навыки;

в) способы общения;

г) профессионализм.

18. Метод оценки, предполагающий сравнение сотрудников между собой лишь по отдельным показателям, называется:

а) ранжирование;

б) критический инцидент;

в) шкалирование;

г) упорядочивание рангов;

д) парные сравнения.

19. Что из перечисленного не является методом оценки деятельности сотрудников:

а) 360 градусов;

б) критические эпизоды;

в) выборочное голосование;

г) принудительное распределение.

20. Что из перечисленного является методом оценки деятельности сотрудников:

а) 360 градусов;

б) критические эпизоды;

в) принудительное распределение;

г) все выше перечисленные варианты.

*Вопросы:*

1 Как называется метод оценки деятельности сотрудников, при котором проводится всесторонняя оценка на основе информации, поступающей из различных источников внутри фирмы, а также за ее пределами?

2 Как называется метод оценки деятельности сотрудников, при котором анализируются записи непосредственного начальника о наиболее успешных и крайне неудачных действиях, предпринятых сотрудником на рабочем месте за оценочный период?

3 Как называется метод оценки деятельности сотрудников, при котором деятельность сотрудника сопоставляется с определенным ранее или ожидаемым уровнем выработки?

4 Как называется метод оценки деятельности сотрудников, сочетающий элементы традиционной оценочной шкалы и критического эпизода?

5 Как называется собеседование по результатам оценки деятельности сотрудников?

6 Как называется метод оценки деятельности сотрудников, при котором сотрудники распределяются в ряд в соответствии с уровнем выполнения ими деятельности по одиночному либо комплексному критерию?

*Темы докладов:*

1 Основные источники оценок персонала.

2 Этапы подготовки и проведения аттестации персонала.

3 Методы оценки персонала.

4 Структура и содержание аттестационного листа при описательном методе оценки персонала.

5 Табельная форма аттестационного листа.

35. Форма аттестационного листа на основе показателей трудового поведения.

6 Основные ошибки при проведении аттестации.

7 Основные рекомендации по проведению аттестации.

8 Совершенствование методов оценки результатов труда персонала организации

9 Обоснование сущности и целей оценки результатов труда персонала

10 Обоснование принципов построения системы оценки результатов труда персонала

11 Обоснование состава показателей, отражающих результаты труда персонала

12 Обоснование методов оценки результатов труда персонала

13 Обоснование содержания и источников информации для оценки результатов труда персонала;

14 Разработка организационной процедуры оценки результатов труда персонала;

- 15 Разработка документационного и методического обеспечения проведения оценки результатов труда персонала.
- 16 Совершенствование методов оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом
- 17 Совершенствование организационного механизма проведения отбора персонала
- 18 Организация системы оценки персонала для периодической аттестации
- 19 Пути улучшения использования персонала
- 20 Использование результатов проведения деловой оценки персонала
- 21 Разработка системы обучения персонала (подготовки, переподготовки и повышения квалификации)
- 22 Проектирование взаимоотношений организации с учебными заведениями и центрами подготовки кадров
- 23 Разработка программы проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности

### **9.6.2 Контрольные вопросы промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

1. Общее и специфическое понятия «оценка».
2. Понятия «оценка» и «аттестация».
3. Место и роль оценки в системе управления персоналом.
4. Понятие валидности оценочного метода.
5. Задачи оценки.
6. Функции оценки.
7. Цели оценки персонала.
8. Основные принципы оценки персонала.
9. Классификации систем оценки персонала.
10. Структура процедуры оценки.
11. Субъекты и объекты в оценочном процессе.
12. Роль линейного руководителя при проведении деловой оценки персонала.
13. Критерии и показатели деловой оценки работников.
14. Требования к формированию состава показателей оценки.
15. Методы оценки персонала и их характеристика.
16. Квалификационная оценка кандидатов при приеме на работу.
17. Методы оценки деловых качеств управленческого работника.
18. Традиционные методы оценки персонала.
19. Цели и виды аттестации персонала, порядок ее организации и проведения.
20. Нетрадиционные методы оценки персонала.
21. Проблемы оценки персонала в современных организациях.
22. Способы преодоления сопротивления проведению оценки со стороны сотрудников.

23. Типичные ошибки экспертов в процедуре оценки персонала.
24. Особенности оценки управленческого персонала.
25. Качественные методы оценки персонала.
26. Интервью как метод оценки: виды, этапы и правила проведения.
27. Количественные методы оценки персонала.
28. Комбинированные методы оценки персонала.
29. Методы ранжирования. Основные преимущества и недостатки.
30. Виды шкал в методике шкалирования.
31. Метод оценки «Управление по целям».
32. Метод оценки «Аттестация 360».
33. Сущность и назначение Центров оценки персонала.
34. Оценка персонала в рамках системы сбалансированных показателей и KPI.
35. Метод оценки по компетенциям.
36. Основные принципы и правила создания моделей профессиональных компетенций.
37. Направления использования компетентностного подхода.
38. Этапы разработки модели компетенций.
39. Автоматизированные методы оценки.
40. «Спорные» методы оценки персонала, их преимущества и недостатки.
41. Цели и задачи психологических методов оценки персонала.
42. Виды психологических тестов.

## **10 Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины**

Методические указания для обучающихся по освоению лекционных занятий:

- при прочтении лекции студент руководствуется рабочей программой дисциплины;
- в процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к текущему контролю и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины;
- целесообразно по итогам лекции сформулировать кратко и лаконично выводы, записать их;
- в конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся по подготовке к практическим занятиям (семинарам):

*Указания к ответам на устные вопросы:*

- полнота и глубина освещения вопроса в соответствии с содержанием лекционного материала;



- наличие дополнительной информации по вопросу, подготовленной по результатам работы с традиционными и цифровыми источниками;
- обеспечение выступления цифровой презентацией, включающей иллюстративный материал (цифровые виртуальные объекты различных медиаформатов);
- соблюдение регламента;
- готовность ответить на вопросы аудитории по излагаемому вопросу, участвовать в дискуссии.

*Указания к содержанию и оформлению устных докладов:*

- полнота и глубина освещения вопроса; системность изложения;
- обеспечение выступления цифровой презентацией, включающей текстовой и иллюстративный материал (цифровые виртуальные объекты);
- представление в PowerPoint тезисов сообщения и иллюстративных материалов к нему; указание библиографического списка, ссылок и CD-ресурсов, используемых при подготовке сообщения;
- соблюдение регламента;
- готовность ответить на вопросы аудитории по излагаемому вопросу, участвовать в дискуссии.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы студентов:

*Рекомендуемые формы самостоятельной работы студентов:*

- работа с конспектом лекций в разных формах;
- работа с учебной и научно-популярной литературой по темам дисциплины;
- составление глоссария по тексту;
- подбор и систематизация источников материала, составление библиографических списков, интернет-источников по темам дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям (семинарам);
- выполнение междисциплинарных проектов;
- заполнение таблиц, схем и комментариев к ним;
- самотестирование;
- подготовка презентаций.


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

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры № 3 «Истории и управления персоналом» 17 января 2018 г., протокол № 6.

Разработчики:

к.и.н., доцент  Кузнецов В.Н.  
(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы разработчиков)

Заведующая кафедрой № 3 «Истории и управления персоналом»:

к.э.н., доцент  Иванова М.О.  
(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы заведующей кафедрой)

Программа согласована:

Руководитель ОПОП ВО:

к.э.н., доцент  Иванова М.О.  
(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы руководителя ОПОП ВО)

Программа рассмотрена и одобрена на заседании Учебно-методического совета Университета 14 февраля 2018 г, протокол № 5.