



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА
(РОСАВИАЦИЯ)
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ ИМЕНИ ГЛАВНОГО МАРШАЛА А.А. НОВИКОВА»**

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

_____ / Ю.Ю. Михальчевский

23.04.2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Оценка и аттестация персонала в организациях воздушного
транспорта**

Направление подготовки
38.03.03 Управление персоналом

Направленность программы (профиль)
Управление персоналом организаций воздушного транспорта

Квалификация выпускника
бакалавр

Форма обучения
очная

Санкт-Петербург
2026

1 Цели освоения дисциплины

Цели освоения дисциплины «Оценка и аттестация персонала в организациях воздушного транспорта»: 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 организациях воздушного транспорта;
- объяснение технологии процедуры оценки, включающей исследование этапов процедуры, документации, необходимой для ее организации, а также роли экспертов в процедуре оценки;
- рассмотрение инструментов оценки персонала в организациях воздушного транспорта;
- изучение современных методик оценки персонала, определение их преимуществ и недостатков в организациях воздушного транспорта;
- ознакомление с психологическими методами оценки персонала;
- выделение основных ошибок и трудностей в проведении процедуры оценки персонала и нахождение основных путей их устранения в организациях воздушного транспорта.

Дисциплина обеспечивает подготовку выпускника к решению задач профессиональной деятельности организационно-управленческого типа.

2 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Оценка и аттестация персонала в организациях воздушного транспорта» представляет собой дисциплину, относящуюся к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 Дисциплины (модуля).

Дисциплина базируется на результатах обучения, полученных при изучении дисциплин: «Персональный менеджмент и его специфика для авиационного персонала» (7).

Дисциплина «Оценка и аттестация персонала в организациях воздушного транспорта» является обеспечивающей для: «Производственная (преддипломная практика)» (8); «Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы» (8).

Дисциплина изучается в 8 семестре.

3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Процесс освоения дисциплины «Оценка и аттестация персонала в организациях воздушного транспорта» направлен на формирование

следующих компетенций:

Код компетенции/ индикатора	Результат обучения: наименование компетенции, индикатора компетенции
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.
ИД ¹ _{УК-2}	Формулирует конкретные задачи согласно поставленной цели и определяет последовательность действий для решения этих задач.
ИД ² _{УК-2}	Рассматривает, оценивает и выбирает оптимальные способы решения задач, учитывая правовые нормы, имеющиеся ресурсы и иные ограничения.
УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности
ИД ¹ _{УК-10}	Владеет основами экономической и финансовой грамотности, понимает сущность рациональной организации хозяйственной деятельности в современном обществе.
ИД ² _{УК-10}	Экономически обосновывает принятые решения, в том числе в профессиональной деятельности.
ПК-2	Способен разрабатывать и реализовывать мероприятия по использованию, развитию и высвобождению персонала организаций воздушного транспорта; способен осуществлять оценку и аттестацию различных категорий персонала организаций воздушного транспорта
ИД ¹ _{ПК-2}	Разрабатывает и реализовывает мероприятия по использованию, развитию и высвобождению персонала организаций воздушного транспорта.
ИД ² _{ПК-2}	Осуществляет оценку и аттестацию различных категорий персонала организаций воздушного транспорта.

Планируемые результаты изучения дисциплины:

Знать:

- теоретические основы проведения оценки персонала в организациях воздушного транспорта;
- методические и методологические аспекты оценки в кадровом менеджменте;
- практические вопросы применения оценки персонала в организациях воздушного транспорта;
- психологические, социально-экономические последствия результативной работы с персоналом в организациях воздушного транспорта.

Уметь:

- разрабатывать и применять современные методики и инструментарий оценки в организациях воздушного транспорта;
- составлять перечень оценочных критериев для различных должностей в организациях воздушного транспорта, формировать профессиограммы основных специальностей и специализаций сотрудников;

- анализировать кадровый потенциал организации и отдельных работников в организациях воздушного транспорта;
- изучать профессиональные, деловые и личностные качества работников в целях более полного и рационального использования их потенциала;
- анализировать социальные процессы и межличностные отношения в организации в организациях воздушного транспорта;
- разрабатывать процедуру аттестации и планировать ее основные этапы в организациях воздушного транспорта.

Владеть:

- методами оценки вновь принимаемых сотрудников и претендентов на замещение вакантных должностей, их личностных особенностей и деловых качеств в организациях воздушного транспорта;
- методами проведения оценки эффективности труда сотрудников в организациях воздушного транспорта;
- навыками анализа полученных в результате аттестации данных для принятия дальнейших кадровых решений;
- навыками организации и применения новейших методов оценки и управления деловой карьерой, формирования резерва для выдвижения на должности руководителей в организациях воздушного транспорта.

4 Объем дисциплины и виды учебной работы

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

Наименование	Всего часов	Семестры
		8
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
Контактная работа:	60,5	60,5
лекции	24	24
практические занятия	36	36
семинары	-	-
лабораторные работы	-	-
курсовой проект (работа)	-	-
Самостоятельная работа студента	75	75
Промежуточная аттестация	9	9
контактная работа	0,5	0,5
самостоятельная работа по подготовке к зачету с оценкой	Зачет с оценкой 8,5	Зачет с оценкой 8,5

5 Содержание дисциплины

5.1 Соотнесения тем (разделов) дисциплины и формируемых компетенций

Темы дисциплины	Кол-во часов	Компетенции			Образовательные технологии	Оценочные средства
		УК-2	УК-10	ПК-2		
Тема 1. Место оценки персонала в кадровом менеджменте в организациях воздушного транспорта	11	+	+		Л, ПЗ (С), СРС, ВК	Т, УО, Д, УЗ
Тема 2. Понятие, цели и задачи оценки персонала	11	+	+	+	Л, ПЗ (С), СРС	Т, УО, Д, УЗ
Тема 3. Особенности процедуры оценки персонала в организациях воздушного транспорта	11	+	+	+	Л, ПЗ (С), СРС	Т, УО, Д, УЗ
Тема 4. Организационные проблемы проведения процедур оценки в организациях воздушного транспорта	11	+	+	+	Л, ПЗ (С), СРС	Т, УО, Д, УЗ
Тема 5. Традиционные методы оценки персонала и трудовой деятельности	13	+	+	+	Л, ПЗ (С), СРС	Т, УО, Д, УЗ
Тема 6. Использование методов оценки при подборе и отборе персонала в организациях воздушного транспорта	13		+		Л, ПЗ (С), СРС	Т, УО, Д, УЗ
Тема 7. Особенности оценки деятельности при отборе и выдвижении в резерв руководителей в организациях воздушного транспорта	13	+	+	+	Л, ПЗ (С), СРС	Т, УО, Д, УЗ
Тема 8. Цели, виды и технология проведения аттестационной оценки	13	+	+	+	Л, ПЗ (С), СРС	Т, УО, Д, УЗ
Тема 9. Психологические методы оценки персонала в организациях воздушного транспорта	13	+	+	+	Л, ПЗ (С), СРС	Т, УО, Д, УЗ
Тема 10. Современные формы организации и методики оценки персонала	13	+	+	+	Л, ПЗ (С), СРС	Т, УО, Д, УЗ
Тема 11. Центр оценки персонала как подразделение службы управления персоналом в организациях воздушного транспорта	13		+		Л, ПЗ (С), СРС	Т, УО, Д, УЗ
Итого	135					
Промежуточная аттестация	9					
Итого по дисциплине	144					

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

5.2 Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

Наименование темы дисциплины	Л	ПЗ (С)	СРС	Всего часов
Тема 1. Место оценки персонала в кадровом менеджменте в организациях воздушного транспорта.	2	2	7	11
Тема 2. Понятие, цели и задачи оценки персонала.	2	2	7	11
Тема 3. Особенности процедуры оценки персонала в компании в организациях воздушного транспорта.	2	2	7	11
Тема 4. Организационные проблемы проведения процедур оценки в организациях воздушного транспорта.	2	2	7	11
Тема 5. Традиционные методы оценки персонала и трудовой деятельности	2	4	7	13
Тема 6. Использование методов оценки при подборе и отборе персонала в организациях воздушного транспорта	2	4	7	13
Тема 7. Особенности оценки деятельности, при отборе и выдвижении в резерв руководителей в организациях воздушного транспорта	2	4	7	13
Тема 8. Цели, виды и технология проведения аттестационной оценки	2	4	7	13
Тема 9. Психологические методы оценки персонала в организациях воздушного транспорта	2	4	7	13
Тема 10. Современные формы организации и методики оценки персонала	2	4	7	13
Тема 11. Центр оценки персонала как подразделение службы управления персоналом в организациях воздушного транспорта	4	4	5	13
Итого	24	36	75	135
Промежуточная аттестация				9
Итого по дисциплине				144

Сокращения: Л – лекция, ПЗ (С) – практическое занятие (семинар), СРС – самостоятельная работа студента.

5.3 Содержание дисциплины

Тема 1. Место оценки персонала в кадровом менеджменте в организациях воздушного транспорта

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.

Особенности оценки персонала в организациях воздушного транспорта.

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 организациях воздушного транспорта

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 в организациях воздушного транспорта

Общие проблемы оценки персонала в организациях воздушного транспорта. 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 в организациях воздушного транспорта.

Зависимость производительности труда от качества персонала, результативности и эффективности труда работников в организациях воздушного транспорта. 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: балльный 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 в организациях воздушного транспорта

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 в организациях воздушного транспорта

Содержание управленческой деятельности в организациях воздушного транспорта. 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 в организациях воздушного транспорта

Цели и задачи психологических методов оценки в организациях

воздушного транспорта. 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 в организациях воздушного транспорта

Основные цели функционирования Центра оценки персонала в организациях воздушного транспорта. Процедура разработки корпоративной системы критериев оценки персонала и внутренней системы аттестации.

Ассессмент-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)	Трудоемкость (часы)
1	Практическое занятие (семинар) 1. Система деловой оценки в организациях воздушного транспорта	2
2	Практическое занятие (семинар) 2. Методы оценки персонала, их преимущества и недостатки	2
3	Практическое занятие (семинар) 3. Деловая оценка и расстановка персонала. Формирование команды». «Проблемы оценки персонала	2
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».	2
5	Практическое занятие (семинар) 5. Оценка по мини-характеристикам. Оценка кандидатов по резюме. Оценка по автобиографиям в организациях воздушного транспорта	2
5	Практическое занятие (семинар) 6. Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность в организациях	2

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (часы)
	воздушного транспорта	
6	Практическое занятие (семинар) 7. Оценка методом интервью. Разработка формы оценочного листа. Разработка анкеты соискателя.	2
6	Практическое занятие (семинар) 8. Методики оценки личностных качеств».	2
7	Практическое занятие (семинар) 9. Профессиональная диагностика руководителя.	2
7	Практическое занятие (семинар) 10. Установление стандартов результативности труда и критерии ее оценки в организациях воздушного транспорта.	2
8	Практическое занятие (семинар) 11. «Аттестация персонала».	2
8	Практическое занятие (семинар) 12. «Аттестация персонала».	2
9	Практическое занятие (семинар) 13. Метод оценки по компетенциям. Этичность “спорных” методов.	2
9	Практическое занятие (семинар) 14. Методика экспертного выявления профессиональных и управленческих компетенций»	2
10	Практическое занятие (семинар) 15. Метод Ассессмент-центра. Технологические шаги Ассессмент-центра.	2
10	Практическое занятие (семинар) 16. Разработка плана Ассессмент-центра»	2
11	Практическое занятие (семинар) 17. Центр оценки персонала в организациях воздушного транспорта.	2
11	Практическое занятие (семинар) 18. Технология Центра оценки и развития персонала в компании	2
Итого по дисциплине		36

5.5 Лабораторный практикум

Лабораторный практикум учебным планом не предусмотрен.

5.6 Самостоятельная работа

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (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.	7

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
	Мизинцева, А.Р. Сардарян и др.). Лит.: [4]	
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]	7
3	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам и тестированию, подготовка докладов по теме: Определение оценочных критериев в системе оценки в организациях воздушного транспорта. 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 в организациях воздушного транспорта. Лит.: [4]	7
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 в организациях воздушного транспорта. Лит.: [4]	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 в организациях воздушного транспорта. Лит.: [1,2,4]	7
6	Изучение теоретического материала и составление конспекта по вопросам: Специфика оценки при приеме новых сотрудников в организации воздушного транспорта. Лит.: [1,2,4]	7
7	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам и тестированию, подготовка докладов по теме: Проблемы оценки управленческого персонала в организациях воздушного транспорта. Показатели и к Цели формирования кадрового резерва и их характеристика. Определение зон развития личностных качеств. Соотношение	7

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
	кадрового резерва с личной карьерой сотрудников. Оценка личностных качеств будущего руководителя. Критерии оценки руководителей в организациях воздушного транспорта. Признаки лидерства. Лит.: [2,4]	
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].	7
9	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам и тестированию, подготовка докладов по теме: Оценка кандидатов на вакантное место в организациях воздушного транспорта. Профессионально важные качества в структуре профессионализма. Основные преимущества и недостатки психодиагностики. Сущность и становление психологического тестирования. Лит.: [1,2,4-13].	7
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 профессиограммой. Профессиограммы как инструмент руководителя в оценке профессионально-личностных качеств. Распределение функций при работе с профессиограммами. Лит.: [1,4-13].	7
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 Ассессмент-центра в структуре Центра оценки персонала. Технологические шаги Ассессмент-центра. Группы методов Ассессмент-центра. Лит.: [4-13].	5
Итого по дисциплине		75

5.7 Курсовые работы

Курсовые работы (проекты) учебным планом не предусмотрены.

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562320> (дата обращения: 20.11.2025).

2. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 203 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-16778-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/563406> (дата обращения: 20.11.2025).

б) дополнительная литература:

3. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 283 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19812-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581862> (дата обращения: 20.11.2025).

4. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559831> (дата обращения: 20.11.2025).

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

5. «ВКК» — национальный союз кадровиков Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru>— свободный (дата обращения 16.11.2025).

6. Журнал «Управление персоналом». Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>— свободный (дата обращения 16.11.2025).

7. Административно-управленческий портал. Режим доступа: <http://www.aup.ru> — свободный (дата обращения 16.11.2025).

8. Воздушный кодекс Российской Федерации от 19.03.1997 N 60-ФЗ (ред. от 3.11.2025) — Режим доступа https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_13744/— свободный (дата обращения 16.11.2025).

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

9. Консультант Плюс [Электронный ресурс]: официальный сайт компании Консультант Плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> , свободный (дата обращения 03.11.2025).

10. Гарант [Электронный ресурс] официальный сайт компании

Гарант. - Режим доступа: <https://www.garant.ru/> , свободный (дата обращения 03.11.2025).

11. Электронная библиотека научных публикаций «eLIBRARY.RU» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://elibrary.ru/>, свободный (дата обращения 03.11.2025).

12. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru> ,свободный (дата обращения 03.11.2025).

13. Электронно-библиотечная система издательства «Лань». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://e.lanbook.com/> — свободный (дата обращения 03.11.2025).

7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

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

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащённость специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебная аудитория № 365 имени д.и.н., профессора, члена-корреспондента международной академии транспорта Булкина А.К.	Комплект учебной мебели: парты и стулья (вместимость: 40 посадочных мест). МОК (мультимедийный обучающий комплекс) - компьютер, проектор, экран.	Microsoft Windows 7 Professional Microsoft Windows Office Professional Plus 2007 Acrobat Professional 9
Методический кабинет кафедры истории и управления персоналом № 363	Комплект учебной мебели: парты и стулья (вместимость: 20 посадочных мест). МОК (мультимедийный обучающий комплекс) - компьютер, проектор, экран.	Windows International Kaspersky Anti-Virus Suite для WKS и FS Konsi- SWOT ANALYSIS Konsi - FOREXSAL
Учебная аудитория кафедры истории и управления персоналом № 354а	Комплект учебной мебели: парты и стулья (вместимость: 24 посадочных мест). МОК (мультимедийный обучающий комплекс) - компьютер, проектор, экран.	

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.

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; читальный зал библиотеки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета (ауд. 125).

8 Образовательные и информационные технологии

В рамках изучения дисциплины предполагается использовать следующие образовательные технологии.

Входной контроль проводится преподавателем в начале изучения дисциплины с целью коррекции процесса усвоения студентами дидактических единиц при изучении базовых дисциплин.

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.

Практические занятия (семинары) по дисциплине проводятся в соответствии с учебно-тематическим планом по отдельным группам. Цель – 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. Рассматриваемые в рамках практического занятия примеры и проблемы имеют профессиональную направленность и содержат элементы, необходимые для формирования компетенций в рамках профессиональной подготовки бакалавра.

Самостоятельная работа студента 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.

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 (Microsoft Word), электронные таблицы (Microsoft Excel), 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. Текущий контроль успеваемости обучающихся включает следующие оценочные средства.

Устные опросы проводятся на практических занятиях с целью контроля усвоения теоретического материала, излагаемого на лекции.

Тесты, выдаваемые на самостоятельную работу, преследуют собой цель своевременного выявления плохо усвоенного материала дисциплины для последующей корректировки или организации обязательной консультации.

Доклады (научные сообщения, выступления с наглядной презентацией информации) обсуждаются в рамках практических занятий 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 простому воспроизведению текста. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. При этом обучающийся может обращаться к своим записям, приводить выдержки из периодической печати, сайтов интернета и т. д.

Учебные задания, выдаваемые для самостоятельного выполнения обучающимися, содержат требования выполнить какие-либо теоретические или практические учебные действия. Учебные задания предполагают активизацию знаний, умений и навыков, либо – актуализацию ранее усвоенного материала.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в виде *зачета с оценкой* в 8 семестре. К моменту проведения промежуточной аттестации должны быть успешно пройдены предыдущие формы контроля. Промежуточная аттестация позволяет оценить уровень освоения компетенций за весь период изучения дисциплины.

9.1 Балльно-рейтинговая оценка текущего контроля успеваемости и знаний студентов по дисциплине

Не применяется.

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

Процедура оценивания знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, предусматривает текущий контроль успеваемости обучающихся и промежуточную аттестацию по итогам освоения дисциплины. При этом фонд оценочных средств включает следующие оценочные средства и шкалы оценивания.

Оценочные средства	Шкалы оценивания*
Текущий контроль успеваемости обучающихся	
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 существу и правильно отвечает на уточняющие вопросы. «Удовлетворительно»: обучающийся не сразу дал верный ответ, но смог дать его правильно при помощи ответов на наводящие вопросы. «Неудовлетворительно»: обучающийся отказывается отвечать на поставленный вопрос, либо отвечает на него неверно и при формулировании дополнительных (вспомогательных) вопросов.
Доклад	«Отлично»: обучающийся делает доклад, полностью соответствующий требованиям. «Хорошо»: обучающийся делает доклад, частично соответствующий требованиям. «Удовлетворительно»: обучающийся делает доклад, частично соответствующий требованиям с незначительными ошибками. «Неудовлетворительно»: обучающийся делает доклад либо частично соответствующий требованиям со значительными ошибками, либо полностью несоответствующий требованиям. Требования к докладу определяются индивидуально исходя из темы исследования.
Учебное задание	«Отлично»: задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями; при ответе обучающийся демонстрирует знание программного материала; ответ обучающегося аргументирован и не содержит ошибок. «Хорошо»: задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями; при ответе обучающийся демонстрирует знание программного материала; ответ обучающегося аргументирован, но дан с незначительными ошибками. «Удовлетворительно»: задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями; при ответе обучающийся в недостаточной степени демонстрирует знание программного материала; ответ обучающегося в недостаточной степени аргументирован и дан с незначительными ошибками. «Неудовлетворительно»: обучающийся не выполнил задания, или результат выполнения задания не соответствует поставленным требованиям; обучающийся демонстрирует незнание программного

Оценочные средства	Шкалы оценивания*
	материала; обучающийся не может аргументировать свой ответ; в заданиях и (или) ответах имеются существенные ошибки.

*К моменту прохождения промежуточной аттестации обучающийся должен получить «отлично», «хорошо» или «удовлетворительно» за участие по крайней мере в 50 % фонда оценочных средств.

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)

«Персональный менеджмент и его специфика для авиационного персонала» (7).

1. Что представляет собой адаптация?
2. Какова организация процесса адаптации?
3. Планирование средств на оплату труда работников при рыночных отношениях в экономике
4. Производительность труда: сущность
5. Мотивационные теории, выявление мотивации работников к труду.
6. Виды стимулов.
7. Проблематика корпоративного управления
8. Компетенция органов, осуществляющих управление корпорацией в системе менеджмента
9. Что собой представляет развитие персонала?
10. Что представляет собой деловая карьера и каковы ее цели?
11. Что собой представляют служебные перемещения?
12. 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	Показатель и оценивание компетенций	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания компетенций *
Этап формирования	Полнота, системность,	– Приобретенные знания излагаются в устной, письменной или графической форме в полном объеме, в системном виде, в соответствии с	«5» - «отлично»

Этапы формирования компетенций	Показатель и оценивание компетенций	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания компетенций *
знаний	прочность знаний	требованиями учебной программы; допускаются единичные несущественные ошибки, самостоятельно исправляемые студентами	
		– 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 и сведениями с использованием информации из других предметов	«5» - «отлично»
		– 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;	«3» - «удовлетворительно»

Этапы формирования компетенций	Показатель и оценивание компетенций	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания компетенций *
		изученный материал не подтверждается известными фактами и сведениями	
		– 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 не значительные пропуски, негрубые ошибки, небольшие затруднения при ответах на вопросы преподавателя	«4» - «хорошо»
		– Существенные затруднения при комментировании выполняемых действий (умений) или допущение грубых ошибок в ответах на вопросы преподавателя	«3» - «удовлетворительно»
		– 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»

Этапы формирования компетенций	Показатель и оценивание компетенций	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания компетенций *
		– 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.

9.6 Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам обучения по дисциплине

9.6.1 Примерные 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 имеющимися 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 для устных опросов

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

Данный перечень тем докладов может быть расширен в рамках тематики практических занятий, указанных в п. 5.4. Тема доклада должна быть раскрыта на практических примерах выбранных организаций воздушного транспорта, подразделений гражданской авиации или категорий авиационного персонала.

1 Вклад отечественных и зарубежных ученых в разработку теоретических и методических вопросов оценки результатов труда и индивидуальных качеств работников (А. Бине, Г. Россоломо, 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.)

2 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.

3 Определение оценочных критериев в системе оценки в организациях воздушного транспорта. 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 в организациях воздушного транспорта.

4 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 в организациях воздушного транспорта.

5 Методы оценки. Инструментальные методы оценки. Методы и пути получения информации для оценки. Специфика оценки при приеме новых сотрудников, при ротации и повышении в должности в организациях воздушного транспорта.

6 Специфика оценки при приеме новых сотрудников в организации воздушного транспорта.

7 Проблемы оценки управленческого персонала в организациях воздушного транспорта. Показатели и 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 в организациях воздушного транспорта. Признаки лидерства.

8 Организация аттестации сотрудников: зарубежный опыт. Соответствие критериев оценки персонала основной цели аттестации – рациональной расстановке кадров и их эффективному использованию.

9 Оценка кандидатов на вакантное место в организациях воздушного транспорта. Профессионально важные качества в структуре профессионализма. Основные преимущества и недостатки психодиагностики. Сущность и становление психологического тестирования.

10 Автоматизированные методы оценки, предлагаемые на российском рынке управленческого консалтинга. Работа с профессиограммой. Профессиограммы как инструмент руководителя в оценке профессионально-личностных качеств. Распределение функций при работе с профессиограммами.

11 Особенности проведения внутрикорпоративных семинаров и тренингов по оценке персонала. Специфика Центра развития персонала и Ассессмент-центра в структуре Центра оценки персонала. Технологические шаги Ассессмент-центра. Группы методов Ассессмент-центра.

Учебные задания (задачи)

1. Как можно большим количеством способов разрушите данные стереотипы.
 - Успешный сотрудник успешен во всем.
 - Если человек один раз повел себя негативно, то так же он будет поступать и в будущем.
 - Если человек работал в определенной сфере, то всю жизнь должен вести свою деятельность именно в ней.
 - Много лет трудиться в одной организации — признак лояльности.
 - Многолетняя работа в одной компании означает стагнацию, остановку в своем развитии.
 - Любого человека мотивирует возможность карьерного роста.

2. Этот вид оценки показывает уровень социальной напряженности в коллективе, особенности коммуникативных процессов, корпоративной культуры, выявляет формальных/неформальных лидеров и т. п. Разработайте (подберите, адаптируйте) методики для проведения такой оценки, адекватные ситуации в вашей организации.

3. Ознакомьтесь с перечнем следующих вопросов и решите, какие типы поведения должны классифицироваться как: 1) воровство, 2) допустимое поведение, 3) нечто среднее с учетом требований вашего кодекса этичного поведения.

Воровство ли это, когда работник:

- получает деньги за сверхурочные часы, которые он фактически не отработал;
- произвольно увеличивает продолжительность своего обеденного перерыва;
- ompостирует на рабочем месте карточку учета рабочего времени своего коллеги;
- приходит на работу позже, а уходит раньше, чем положено;
- имитирует получение травмы на рабочем месте в расчете на то, что работодатель станет выплачивать ему пособие по временной нетрудоспособности;
- занимается личными делами в рабочее время;
- время от времени использует в личных целях копировальную технику компании или звонит за счет компании по междугородному телефону своим родственникам;
- уносит домой карандаши, ручки и другие канцелярские принадлежности;
- присваивает часть сумм, выдаваемых ему компанией на закупку расходных материалов;
- использует транспортные средства или инструменты компании, но потом их возвращает;
- сознательно портит товар, чтобы его знакомые люди могли купить этот товар со скидкой;
- принимает подарки от поставщиков. __

4. Опишите и отобразите графически кадровый бизнес-процесс (оценка персонала) вашей организации.

5. В крупной производственной организации заместитель генерального директора по персоналу в ближайшие месяцы уходит на пенсию. На его место претендуют два кандидата: начальник отдела кадров и начальник сборочного цеха этой же организации. Необходимо выбрать из двух кандидатов одного на замещение вакантной должности.

9.6.2 Контрольные вопросы промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Примерные теоретические вопросы

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 360о».
33. Сущность и назначение Центров оценки персонала.
34. Оценка персонала в рамках системы сбалансированных показателей и КРІ.
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.

Примерные практические вопросы

1. В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети. Задание для анализа и оценки

организационного конфликта: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

2. Эффективность отдела была невысокой, руководитель видел причину в отсутствии сплоченности и многочисленных межличностных стычках. Руководитель ввел жесткие санкции – за одно опоздание на 10 мин. лишение 50 % премии, за ошибку некритического характера – понижение в должности на 2 месяца, что вызвало резкое недовольство всех сотрудников. Задание для анализа и оценки организационного конфликта: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

3. Ответе аргументировано на следующие вопросы. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс? Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

Факторы, оценки	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	45	28	35
Стаж работы	25	5	15
Число организаций,	4	8	11

10 Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации 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 рекомендации по подготовке к практическим занятиям:

- полнота и глубина освещения вопроса; системность изложения;
- наличие дополнительной информации по вопросу, подготовленной по результатам работы с традиционными и цифровыми источниками;

- обеспечение выступления цифровой презентацией, включающей иллюстративный материал; представление в PowerPoint тезисов сообщения; указание библиографического списка, ссылок на информационные ресурсы, используемые при подготовке сообщения;

- соблюдение регламента;

- готовность ответить на вопросы аудитории по излагаемому вопросу, участвовать в дискуссии.

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов:

- работа с конспектом лекций в разных формах;

- работа с учебной и научно-популярной литературой по темам дисциплины;

- составление глоссария по темам дисциплины;

- 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;

- подготовка к участию в олимпиадах, грантах, конкурсах и т.п.

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» 07.04.2026 г., протокол № 9.

Разработчики:

 Иванова В.С.
(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы разработчиков)

Заведующий кафедрой № 3:

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

Программа согласована:

Руководитель ОПОП ВО

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

Программа рассмотрена и согласована на заседании Учебно-методического совета Университета 22.04.2026 г., протокол № 7.