Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Заболотни Галина Ивановна
Должность: Директор филиала
Дата подписания: 27.09.2023 10:39:53
Уникальный программный ключ:
476db7d4acccb36ef8130172be235477473d63457266ce26b7e9e40f733b8b08

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный технический университет»
(ФГБОУ ВО «СамГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ:
Директор филиала ФГБОУ ВО "СамГТУ" в г. Новокуйбышевске
_____ / Г.И. Заболотни
"_____" _____ 20____ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.1.01.ДВ.01.01 «Отбор и оценка персонала»

Код и направление подготовки (специальность)	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль)	Управление персоналом
Квалификация	Бакалавр
Форма обучения	Очная
Год начала подготовки	2021
Институт / факультет	Кафедры филиала ФГБОУ ВО "СамГТУ" в г. Новокуйбышевске
Выпускающая кафедра	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
Кафедра-разработчик	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
Объем дисциплины, ч. / з.е.	144 / 4
Форма контроля (промежуточная аттестация)	Зачет

Самара 2021

Б1.В.1.01.ДВ.01.01 «Отбор и оценка персонала»

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) **38.03.03 Управление персоналом**, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от № 955 от 12.08.2020 и соответствующего учебного плана.

Разработчик РПД:

Доцент, кандидат экономических наук, доцент (должность, степень, ученое звание)	Е.А Подолян (ФИО)
Заведующий кафедрой	А.А. Малафеев, кандидат экономических наук, доцент (ФИО, степень, ученое звание)

СОГЛАСОВАНО:

Председатель методического совета факультета / института (или учебно-методической комиссии)	(ФИО, степень, ученое звание)
Руководитель образовательной программы	А.А. Малафеев, кандидат экономических наук, доцент (ФИО, степень, ученое звание)

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы 4
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся 5
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам), с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий 5
4.1 Содержание лекционных занятий 5
4.2 Содержание лабораторных занятий 8
4.3 Содержание практических занятий 8
4.4. Содержание самостоятельной работы 11
5. Перечень учебной литературы и учебно-методического обеспечения по дисциплине (модулю) 13
6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения 13
7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных, информационно-справочных систем 14
8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) 14
9. Методические материалы 14
10. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) 16

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (знать, уметь, владеть, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции)
Профессиональные компетенции			
Не предусмотрено	ПК-1 Способен осуществлять деятельность по обеспечению организации персоналом и функционирования системы управления персоналом	ПК-1.1 Способен осуществлять сбор и анализ информации о потребностях организации в персонале с учетом требований профессиональных стандартов и характеристик конкретных рабочих мест, обоснованно применять способы и методы привлечения и отбора, найма и адаптации персонала на рабочем месте, оценивать их эффективность	Владеть навыками применения способов и методов привлечения и отбора, найма и адаптации персонала на рабочем месте, оценки их эффективности
			Знать основы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основы найма и оценки персонала
			Уметь осуществлять сбор и анализ информации о потребностях организации в персонале с учетом требований профессиональных стандартов и характеристик конкретных рабочих мест,

2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы: **часть, формируемая участниками образовательных отношений**

Код компетенции	Предшествующие дисциплины	Параллельно осваиваемые дисциплины	Последующие дисциплины

ПК-1	Кадровое делопроизводство; Организационная культура и организационное поведение; Организация производства; Основы безопасности труда; Разработка производственных управленческих решений; Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности; Управление персоналом организации; Финансовое право; Экономика и социология труда	Оценка и аттестация персонала; Пакеты прикладных программ; Профессиональные компьютерные программы на платформе 1С; Экономика и социология труда; Экономика управления персоналом	Маркетинг персонала; Основы кадровой стратегии и кадрового планирования; Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы; Производственная практика: преддипломная практика; Управленческий учет и учет персонала

3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Вид учебной работы	Всего часов / часов в электронной форме	7 семестр часов / часов в электронной форме
Аудиторная контактная работа (всего), в том числе:	96	96
Лекции	32	32
Практические занятия	64	64
Самостоятельная работа (всего), в том числе:	48	48
составление конспектов	48	48
Итого: час	144	144
Итого: з.е.	4	4

4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам), с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

№ раздела	Наименование раздела дисциплины	Виды учебной нагрузки и их трудоемкость, часы				
		ЛЗ	ЛР	ПЗ	СРС	Всего часов
1	Организация оценки и отбора персонала	32	0	64	48	144
	Итого	32	0	64	48	144

4.1 Содержание лекционных занятий

№ занятия	Наименование раздела	Тема лекции	**Содержание лекции** (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	Количество часов / часов в электронной форме
7 семестр				
1	Организация оценки и отбора персонала	Тема 1. Методология построения системы отбора персонала	Основные принципы технологичного построения системы отбора кадров. Планирование процесса отбора. Место поиска и отбора кадров в общей системе управления персоналом. Кадровое планирование. Этапы кадрового планирования. Ошибки, допускаемые при кадровом планировании. Анализ работы. Значение анализа работы для процесса отбора. Должностные инструкции. Содержание должностной инструкции. Ошибки при написании должностных инструкций. Требования к должности. Критерии отбора. Требования к критериям отбора. Разработка и установление критериев отбора. Внешний и внутренний рекрутинг.	2
3	Организация оценки и отбора персонала	Тема 2. Организация процесса внешнего отбора кадров	Пул претендентов. Поиск и привлечение подходящих кандидатов. Источники рабочей силы. Как заинтересовать потенциальных кандидатов работой в организации?Сбор предварительной информации о кандидатах. Предварительное собеседование. Реалистичная информация о работе. Сбор и анализ сведений о кандидатах. Требования к содержанию стандартной формы. Проверка информации, предоставленной кандидатом. Проверка информации о состоянии здоровья.	2
5	Организация оценки и отбора персонала	Тема 3. Методы отбора.	Личностные опросники. Тесты общих способностей. Надежность тестов.Профессиональные и имитационные тесты. Групповые методы отбора. Графологическая экспертиза	2
7	Организация оценки и отбора персонала	Тема 4. Интервью	Типы интервью. Факторы, определяющие содержание и структуру интервью. Подготовка к проведению интервью. Проведение интервью. Навыки, необходимые интервьюеру.Сбор информации от кандидата в ходе интервью. Оценка невербального поведения. Контроль и направление хода интервью. Фиксация информации, полученной в ходе интервью. Подведение итогов интервью.	2
9	Организация оценки и отбора персонала	Тема 5. Решение о приеме кандидата на работу	Система оценки кандидатов.Возможные ошибки при оценке кандидатов. Процедура принятия окончательного решения.	2

11	Организация оценки и отбора персонала	Тема 6. Правовые аспекты найма на работу	Трудовой договор (контракт).Приказ о зачислении на работу.	2
13	Организация оценки и отбора персонала	Тема 7. Отбор руководителей	Критерии отбора руководителей. Формы и методы отбора руководителей. Экспертные оценки. Проведение специализированных семинаров. Центры оценки (Асессмент-центры).Ежегодная оценка рабочих показателей. Работа с кадровым резервом. Основные этапы работы с резервом. Формирование резерва. Критерии включения резерв. Ответственность за работу с резервом. Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей	2
14	Организация оценки и отбора персонала	Тема 8. Эффективность процесса поиска и отбора кадров.	Показатели эффективности процесса отбора кадров. Затраты на поиски и отбор кадров. Прямые и косвенные потери при ошибках отбора	2
15	Организация оценки и отбора персонала	Тема 9. Адаптация новых работников	Цели адаптации. Структура процесса адаптации новых работников к труду в организации. Введение в организацию. Введение в подразделение. Введение в должность. Ключевые факторы, определяющие успех адаптации. Управление процессом профессиональной адаптации	2
16	Организация оценки и отбора персонала	Тема 10.Понятие эффективности	Факторы, влияющие на профессиональную эффективность работников Условия успешной работы системы оценки Требования к системе оценки	2
17	Организация оценки и отбора персонала	Тема 11. Место системы оценки в процессе управления персоналом	Критерии оценки Требования к критериям оценки Выработка критериев	2
18	Организация оценки и отбора персонала	Тема 12. Оценка работы как персонал-технология	Цели и задачи, стоящие перед системой оценки Ответственность за обеспечение работы системы оценки Разработка системы оценки Категории оцениваемых работников	2
19	Организация оценки и отбора персонала	Тема 13. Методы оценки работы персонала	Установление стандартов и нормативов Оценка на основании письменных характеристик Шкалы оценки Методы ранжирования Заданное распределение Оценка рабочего поведения Управление по целям как метод оценки работы персонала Сравнительная характеристика разных методов оценки работы персонала Ошибки оценивания и их преодоление	2

20	Организация оценки и отбора персонала	Тема 14. Оценочное собеседование	Подходы к проведению оценочного собеседования Факторы, влияющие на успех оценочного собеседования Подготовка к проведению оценочного собеседования Проведение оценочного собеседования	2
21	Организация оценки и отбора персонала	Тема 15. Сопротивление проведению оценки работы персонала и пути его преодоления	Причины сопротивления проведению оценки Преодоление сопротивления внедрению методов оценки персонала	2
22	Организация оценки и отбора персонала	Тема 16. Оценка работы руководителей и аттестация персонала	Содержание управленческой деятельности Методы оценки работы руководителей Подготовка к проведению-аттестации Проведение аттестации Подведение итогов аттестации Потенциальные выгоды от проведения аттестации	2
			Итого за семестр:	**32**
			Итого:	**32**

4.2 Содержание лабораторных занятий

Учебные занятия не реализуются.

4.3 Содержание практических занятий

№ занятия	**Наименование раздела**	**Тема практического занятия**	**Содержание практического занятия** (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	**Количество часов / часов в электронной форме**
7 семестр				
1	Организация оценки и отбора персонала	Тема 1. Методология построения системы отбора персонала	Основные принципы технологичного построения системы отбора кадров. Планирование процесса отбора. Место поиска и отбора кадров в общей системе управления персоналом. Кадровое планирование. Этапы кадрового планирования. Ошибки, допускаемые при кадровом планировании.	2
2	Организация оценки и отбора персонала	Тема 1. Методология построения системы отбора персонала	Анализ работы. Значение анализа работы для процесса отбора. Должностные инструкции. Содержание должностной инструкции. Ошибки при написании должностных инструкций. Требования к должности. Критерии отбора. Требования к критериям отбора. Разработка и установление критериев отбора. Внешний и внутренний рекрутинг.	2

3	Организация оценки и отбора персонала	Тема 2. Организация процесса внешнего отбора кадров	Пул претендентов. Поиск и привлечение подходящих кандидатов. Источники рабочей силы. Как заинтересовать потенциальных кандидатов работой в организации?Сбор предварительной информации о кандидатах. Предварительное собеседование.	2
4	Организация оценки и отбора персонала	Тема 2. Организация процесса внешнего отбора кадров	Реалистичная информация о работе. Сбор и анализ сведений о кандидатах. Требования к содержанию стандартной формы. Проверка информации, предоставленной кандидатом. Проверка информации о состоянии здоровья.	2
5	Организация оценки и отбора персонала	Тема 3. Методы отбора.	Личностные опросники. Тесты общих способностей. Надежность тестов.	2
6	Организация оценки и отбора персонала	Тема 3. Методы отбора.	Профессиональные и имитационные тесты. Групповые методы отбора. Графологическая экспертиза	2
7	Организация оценки и отбора персонала	Тема 4. Интервью	Типы интервью. Факторы, определяющие содержание и структуру интервью. Подготовка к проведению интервью. Проведение интервью. Навыки, необходимые интервьюеру.	2
8	Организация оценки и отбора персонала	Тема 4. Интервью	Сбор информации от кандидата в ходе интервью. Оценка невербального поведения. Контроль и направление хода интервью. Фиксация информации, полученной в ходе интервью. Подведение итогов интервью.	2
9	Организация оценки и отбора персонала	Тема 5. Решение о приеме кандидата на работу	Система оценки кандидатов.Возможные ошибки при оценке кандидатов. Процедура принятия окончательного решения.	2
10	Организация оценки и отбора персонала	Тема 6. Правовые аспекты найма на работу	Трудовой договор (контракт).	2
11	Организация оценки и отбора персонала	Тема 6. Правовые аспекты найма на работу	Приказ о зачислении на работу.	2
12	Организация оценки и отбора персонала	Тема 7. Отбор руководителей	Критерии отбора руководителей. Формы и методы отбора руководителей. Экспертные оценки. Проведение специализированных семинаров. Центры оценки (Асессмент-центры).	2
13	Организация оценки и отбора персонала	Тема 7. Отбор руководителей	Ежегодная оценка рабочих показателей. Работа с кадровым резервом. Основные этапы работы с резервом. Формирование резерва. Критерии включения резерв. Ответственность за работу с резервом.	2

14	Организация оценки и отбора персонала	Тема 7. Отбор руководителей	Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей	2
15	Организация оценки и отбора персонала	Тема 8. Эффективность процесса поиска и отбора кадров.	Показатели эффективности процесса отбора кадров. Затраты на поиски и отбор кадров. Прямые и косвенные потери при ошибках отбора	2
16	Организация оценки и отбора персонала	Тема 9. Адаптация новых работников	Цели адаптации. Структура процесса адаптации новых работников к труду в организации.	2
17	Организация оценки и отбора персонала	Тема 9. Адаптация новых работников	Введение в организацию. Введение в подразделение. Введение в должность. Ключевые факторы, определяющие успех адаптации.	2
18	Организация оценки и отбора персонала	Тема 9. Адаптация новых работников	Управление процессом профессиональной адаптации	2
19	Организация оценки и отбора персонала	Тема 10.Понятие эффективности	Факторы, влияющие на профессиональную эффективность работников	2
20	Организация оценки и отбора персонала	Тема 10.Понятие эффективности	Условия успешной работы системы оценки Требования к системе оценки	2
21	Организация оценки и отбора персонала	Тема 11. Место системы оценки в процессе управления персоналом	Критерии оценки Требования к критериям оценки	2
22	Организация оценки и отбора персонала	Тема 11. Место системы оценки в процессе управления персоналом	Выработка критериев	2
23	Организация оценки и отбора персонала	Тема 12. Оценка работы как персонал-технология	Цели и задачи, стоящие перед системой оценки Ответственность за обеспечение работы системы оценки	2
24	Организация оценки и отбора персонала	Тема 12. Оценка работы как персонал-технология	Разработка системы оценки Категории оцениваемых работников	2
25	Организация оценки и отбора персонала	Тема 13. Методы оценки работы персонала	Установление стандартов и нормативов Оценка на основании письменных характеристик	2
26	Организация оценки и отбора персонала	Тема 13. Методы оценки работы персонала	Шкалы оценки Методы ранжирования Заданное распределение Оценка рабочего поведения	2

27	Организация оценки и отбора персонала	Тема 13. Методы оценки работы персонала	Управление по целям как метод оценки работы персонала Сравнительная характеристика разных методов оценки работы персонала Ошибки оценивания и их преодоление	2
28	Организация оценки и отбора персонала	Тема 14. Оценочное собеседование	Подходы к проведению оценочного собеседования Факторы, влияющие на успех оценочного собеседования	2
29	Организация оценки и отбора персонала	Тема 14. Оценочное собеседование	Подготовка к проведению оценочного собеседования Проведение оценочного собеседования	2
30	Организация оценки и отбора персонала	Тема 15. Сопротивление проведению оценки работы персонала и пути его преодоления	Причины сопротивления проведению оценки	2
31	Организация оценки и отбора персонала	Тема 15. Сопротивление проведению оценки работы персонала и пути его преодоления	Преодоление сопротивления внедрению методов оценки персонала	2
32	Организация оценки и отбора персонала	Тема 16. Оценка работы руководителей и аттестация персонала	Содержание управленческой деятельности Методы оценки работы руководителей Подготовка к проведению-аттестации Проведение аттестации Подведение итогов аттестации Потенциальные выгоды от проведения аттестации	2
			Итого за семестр:	**64**
			Итого:	**64**

4.4. Содержание самостоятельной работы

Наименование раздела	Вид самостоятельной работы	Содержание самостоятельной работы (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	Количество часов
7 семестр			

Организация оценки и отбора персонала	составление конспектов	Тема 1. Методология построения системы отбора персонала Основные принципы технологичного построения системы отбора кадров. Планирование процесса отбора. Место поиска и отбора кадров в общей системе управления персоналом. Кадровое планирование. Этапы кадрового планирования. Ошибки, допускаемые при кадровом планировании. Анализ работы. Значение анализа работы для процесса отбора. Должностные инструкции. Содержание должностной инструкции. Ошибки при написании должностных инструкций. Требования к должности. Критерии отбора. Требования к критериям отбора. Разработка и установление критериев отбора. Внешний и внутренний рекрутинг. Тема 2. Организация процесса внешнего отбора кадров Пул претендентов. Поиск и привлечение подходящих кандидатов. Источники рабочей силы. Как заинтересовать потенциальных кандидатов работой в организации? Сбор предварительной информации о кандидатах. Предварительное собеседование. Реалистичная информация о работе. Сбор и анализ сведений о кандидатах. Требования к содержанию стандартной формы. Проверка информации, предоставленной кандидатом. Проверка информации о состоянии здоровья.Тема 3. Методы отбора. Личностные опросники. Тесты общих способностей. Надежность тестов. Профессиональные и имитационные тесты. Групповые методы отбора. Графологическая экспертиза Тема 4. Интервью Типы интервью. Факторы, определяющие содержание и структуру интервью. Подготовка к проведению интервью. Проведение интервью. Навыки, необходимые интервьюеру. Сбор информации от кандидата в ходе интервью. Оценка невербального поведения. Контроль и направление хода интервью. Фиксация информации, полученной в ходе интервью. Подведение итогов интервью.Тема 5. Решение о приеме кандидата на работу Система оценки кандидатов. Возможные ошибки при оценке кандидатов. Процедура принятия окончательного решения. Тема 6. Правовые аспекты найма на работу Трудовой договор (контракт). Приказ о зачислении на работу. Тема 7. Отбор руководителей Критерии отбора руководителей. Формы и методы отбора руководителей. Экспертные оценки. Проведение специализированных семинаров. Центры оценки (Асессмент-центры). Ежегодная оценка рабочих показателей. Работа с кадровым резервом. Основные этапы работы с резервом. Формирование резерва. Критерии включения резерв. Ответственность за работу с резервом. Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей Тема 8. Эффективность процесса поиска и отбора кадров. Показатели эффективности процесса отбора кадров. Затраты на поиски и отбор кадров. Прямые и косвенные потери при ошибках отбора Тема 9. Адаптация новых работников Цели адаптации. Структура процесса адаптации новых работников к труду в организации. Введение в организацию. Введение в подразделение. Введение в должность. Ключевые факторы, определяющие успех адаптации. Управление процессом профессиональной адаптации Тема 10.Понятие эффективности Факторы, влияющие на профессиональную эффективность работников Условия успешной работы системы оценки Требования к системе оценки Тема 11. Место системы оценки в процессе управления персоналом Критерии оценки Требования к критериям оценки Выработка критериевТема 12. Оценка работы как персонал-технология Цели и задачи, стоящие перед системой оценки Ответственность за обеспечение работы системы оценки Разработка системы оценки Категории оцениваемых работников Тема 13. Методы оценки работы персонала Установление стандартов и нормативов Оценка на основании письменных характеристик Шкалы оценки Методы ранжирования Заданное распределение Оценка рабочего поведения Управление по целям как метод оценки работы персонала Сравнительная характеристика разных методов оценки работы персонала Ошибки оценивания и их преодоление Тема 14. Оценочное собеседование Подходы к проведению оценочного собеседования Факторы, влияющие на успех оценочного собеседования Подготовка к проведению оценочного собеседования Проведение оценочного собеседования Тема 15. Сопротивление проведению оценки работы персонала и пути его преодоления Причины сопротивления проведению оценки Преодоление сопротивления внедрению методов оценки персонала Тема 16. Оценка работы руководителей и аттестация персонала Содержание управленческой деятельности Методы оценки работы руководителей Подготовка к проведению-аттестации Проведение аттестации Подведение итогов аттестации Потенциальные выгоды от проведения аттестации	48

Итого за семестр:	48
Итого:	48

5. Перечень учебной литературы и учебно-методического обеспечения по дисциплине (модулю)

№ п/п	Библиографическое описание	Ресурс НТБ СамГТУ (ЭБС СамГТУ, IPRbooks и т.д.)
Основная литература		
1	Прием и увольнение работников. Оформление трудовых отношений, подбор и оценка персонала; Ай Пи Эр Медиа, 2011.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||iprbooks||1559	Электронный ресурс
2	Система оценки персонала в организации; Прометей, 2018.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||iprbooks||94528	Электронный ресурс
3	Совершенствование системы оценки персонала промышленного предприятия; Ай Пи Ар Медиа, 2020.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||iprbooks||101274	Электронный ресурс
Дополнительная литература		
4	10 критериев оценки персонала; Ай Пи Эр Медиа, 2019.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||iprbooks||79759	Электронный ресурс
5	Поиск и оценка линейного персонала: повышение эффективности и снижение затрат; Альпина Паблишер, 2019.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||iprbooks||86771	Электронный ресурс
6	Психологические основы отбора персонала; Издательство Южного федерального университета, 2016.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||iprbooks||78697	Электронный ресурс
7	Социально-психологическая оценка персонала; **ЮНИТИ-ДАНА**, **2017**.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||iprbooks||81561	Электронный ресурс

Доступ обучающихся к ЭР НТБ СамГТУ (elib.samgtu.ru) осуществляется посредством электронной информационной образовательной среды университета и сайта НТБ СамГТУ по логину и паролю.

6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения

При проведении лекционных занятий используется мультимедийное оборудование.

Организовано взаимодействие обучающегося и преподавателя с использованием электронной ин-формационной образовательной среды университета.

№ п/п	Наименование	Производитель	Способ распространения
1	Microsoft Windows 8.1 Professional операционная система	Microsoft (Зарубежный)	Лицензионное
2	Microsoft Office 2013	Microsoft (Зарубежный)	Лицензионное

3	Антивирус Kaspersky EndPoint Security	«Лаборатории Касперского» (Отечественный)	Лицензионное
4	Программное обеспечение «Антиплагиат.Эксперт»	АО «Антиплагиат» (Отечественный)	Лицензионное

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных, информационно-справочных систем

№ п/п	Наименование	Краткое описание	Режим доступа
1	Административно-управленческий портал	3. www.aup.ru/marketing	Ресурсы открытого доступа
2	Консультант плюс	http://www.consultant.ru	Ресурсы открытого доступа
3	Научная электронная библиотека «Киберленинка»	https://cyberleninka.ru	Ресурсы открытого доступа

8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Лекционные занятия

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Оборудование: набор демонстрационного оборудования: (экран, проектор, переносной ноутбук), специализированная мебель.

Практические занятия

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, текущего контроля и промежуточной аттестации (аудитория для практических и семинарских занятий).

Помещение оснащено специализированной мебелью.

Лабораторные занятия null

Самостоятельная работа

Аудитория для самостоятельной работы. Помещение оснащено специализированной мебелью.

9. Методические материалы

Методические рекомендации при работе на лекции

До лекции студент должен просмотреть учебно-методическую и научную литературу по теме лекции с тем, чтобы иметь представление о проблемах, которые будут разбираться в лекции.

Перед началом лекции обучающимся сообщается тема лекции, план, вопросы, подлежащие рассмотрению, доводятся основные литературные источники. Весь учебный материал, сообщаемый преподавателем, должен не просто прослушиваться. Он должен быть активно воспринят, т.е. услышан, осмыслен, понят, зафиксирован на бумаге и закреплен в памяти. Приступая к слушанию нового учебного материала, полезно мысленно установить его связь с ранее изученным. Следя за техникой чтения лекции (акцент на существенном, повышение тона, изменение ритма, пауза и т.п.), необходимо вслед за преподавателем уметь выделять основные категории, законы и определять их содержание, проблемы, предполагать их возможные решения, доказательства и выводы. Осуществляя такую работу, можно значительно облегчить себе понимание учебного материала, его конспектирование и дальнейшее изучение.

Конспектирование лекции позволяет обработать, систематизировать и лучше сохранить

полученную информацию с тем, чтобы в будущем можно было восстановить в памяти основные, содержательные моменты. Типичная ошибка, совершаемая обучающимся, дословное конспектирование речи преподавателя. Как правило, при записи «слово в слово» не остается времени на обдумывание, анализ и синтез информации. Отбирая нужную информацию, главные мысли, проблемы, решения и выводы, необходимо сокращать текст, строить его таким образом, чтобы потом можно было легко в нем разобраться. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых можно будет делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. С окончанием лекции работа над конспектом не может считаться завершенной. Нужно еще восстановить отдельные места, проверить, все ли понятно, уточнить что-то на консультации и т.п. с тем, чтобы конспект мог быть использован в процессе подготовки к практическим занятиям, зачету, экзамену. Конспект лекции – незаменимый учебный документ, необходимый для самостоятельной работы.

Методические рекомендации при подготовке и работе на практическом занятии

Практические занятия по дисциплине проводятся в целях выработки практических умений и приобретения навыков в решении профессиональных задач.

Рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. ознакомление с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы;
2. проработка конспекта лекции;
3. чтение рекомендованной литературы;
4. подготовка ответов на вопросы плана практического занятия;
5. выполнение тестовых заданий, задач и др.

Подготовка обучающегося к практическому занятию производится по вопросам, разработанным для каждой темы практических занятий и (или) лекций. В процессе подготовки к практическим занятиям, необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы.

Работа студентов во время практического занятия осуществляется на основе заданий, которые выдаются обучающимся в начале или во время занятия. На практических занятиях приветствуется активное участие в обсуждении конкретных ситуаций, способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективные решения поставленных проблем, уметь находить полезный дополнительный материал по тематике занятий. Обучающимся необходимо обращать внимание на основные понятия, алгоритмы, определять практическую значимость рассматриваемых вопросов. На практических занятиях обучающиеся должны уметь выполнить расчет по заданным параметрам или выработать определенные решения по обозначенной проблеме. Задания могут быть групповые и индивидуальные. В зависимости от сложности предлагаемых заданий, целей занятия, общей подготовки обучающихся преподаватель может подсказать обучающимся алгоритм решения или первое действие, или указать общее направление рассуждений. Полученные результаты обсуждаются с позиций их адекватности или эффективности в рассмотренной ситуации.

Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы

Организация самостоятельной работы обучающихся ориентируется на активные методы овладения знаниями, развитие творческих способностей, переход от поточного к индивидуализированному обучению с учетом потребностей и возможностей обучающегося.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий;
- на лекциях, практических занятиях;

- в контакте с преподавателем вне рамок расписания;
- на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;
- в библиотеке, дома, на кафедре при выполнении обучающимся учебных и практических задач.

Эффективным средством осуществления обучающимся самостоятельной работы является электронная информационно-образовательная среда университета, которая обеспечивает доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, к изданиям электронных библиотечных систем.

10. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

Фонд оценочных средств представлен в приложении № 1.

Приложение 1 к рабочей программе дисциплины
Б1.В.1.01.ДВ.01.01 «Отбор и оценка персонала»

Фонд оценочных средств
по дисциплине
Б1.В.1.01.ДВ.01.01 «Отбор и оценка персонала»

Код и направление подготовки (специальность)	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль)	Управление персоналом
Квалификация	Бакалавр
Форма обучения	Очная
Год начала подготовки	2021
Институт / факультет	Кафедры филиала ФГБОУ ВО "СамГТУ" в г. Новокуйбышевске
Выпускающая кафедра	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
Кафедра-разработчик	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
Объем дисциплины, ч. / з.е.	144 / 4
Форма контроля (промежуточная аттестация)	Зачет

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (знать, уметь, владеть, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции)
Профессиональные компетенции			
Не предусмотрено	ПК-1 Способен осуществлять деятельность по обеспечению организации персоналом и функционирования системы управления персоналом	ПК-1.1 Способен осуществлять сбор и анализ информации о потребностях организации в персонале с учетом требований профессиональных стандартов и характеристик конкретных рабочих мест, обоснованно применять способы и методы привлечения и отбора, найма и адаптации персонала на рабочем месте, оценивать их эффективность	Владеть навыками применения способов и методов привлечения и отбора, найма и адаптации персонала на рабочем месте, оценки их эффективности
			Знать основы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основы найма и оценки персонала
			Уметь осуществлять сбор и анализ информации о потребностях организации в персонале с учетом требований профессиональных стандартов и характеристик конкретных рабочих мест,

Матрица соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения

Код индикатора достижения компетенции	Результаты обучения	Оценочные средства	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация
Организация оценки и отбора персонала				

ПК-1.1 Способен осуществлять сбор и анализ информации о потребностях организации в персонале с учетом требований профессиональных стандартов и характеристик конкретных рабочих мест, обоснованно применять способы и методы привлечения и отбора, найма и адаптации персонала на рабочем месте, оценивать их эффективность	**Знать** основы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основы найма и оценки персонала	тест	Да	Нет
		Вопросы к зачету	Нет	Да
	Уметь осуществлять сбор и анализ информации о потребностях организации в персонале с учетом требований профессиональных стандартов и характеристик конкретных рабочих мест,	практические задания	Да	Нет
	Владеть навыками применения способов и методов привлечения и отбора, найма и адаптации персонала на рабочем месте, оценки их эффективности	практические задания	Да	Нет

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

1 Примерный перечень вопросов для промежуточной аттестации (зачет)

1. Основные принципы технологичного построения системы отбора кадров.
2. Планирование процесса отбора. Место поиска и отбора кадров в общей системе управления персоналом.
3. Кадровое планирование. Этапы кадрового планирования. Ошибки, допускаемые при кадровом планировании.
4. Анализ работы. Значение анализа работы для процесса отбора.
5. Должностные инструкции. Содержание должностной инструкции. Ошибки при написании должностных инструкций.
6. Требования к должности.
7. Критерии отбора. Требования к критериям отбора.
8. Разработка и установление критериев отбора.
9. Внешний и внутренний рекрутинг.
10. Пул претендентов. Поиск и привлечение подходящих кандидатов. Источники рабочей силы.
11. Сбор предварительной информации о кандидатах.
12. Предварительное собеседование. Реалистичная информация о работе.
13. Сбор и анализ сведений о кандидатах. Требования к содержанию стандартной формы.
14. Проверка информации, предоставленной кандидатом. Проверка информации о состоянии здоровья.
15. Личностные опросники. Тесты общих способностей. Надежность тестов.
16. Профессиональные и имитационные тесты.
17. Групповые методы отбора.
18. Графологическая экспертиза
19. Типы интервью. Факторы, определяющие содержание и структуру интервью.
20. Подготовка к проведению интервью. Проведение интервью.
21. Навыки, необходимые интервьюеру. Сбор информации от кандидата в ходе интервью.
22. Оценка невербального поведения. Контроль и направление хода интервью.
23. Фиксация информации, полученной в ходе интервью. Подведение итогов интервью.
24. Система оценки кандидатов. Возможные ошибки при оценке кандидатов. Процедура принятия окончательного решения.
25. Правовые аспекты найма на работу и психологический контракт
26. Отбор руководителей
27. Работа с кадровым резервом.
28. Эффективность процесса поиска и отбора кадров.
29. Адаптация новых работников
30. Цели адаптации. Структура процесса адаптации новых работников к труду в организации.
31. Введение в организацию. Введение в подразделение. Введение в должность.
32. Ключевые факторы, определяющие успех адаптации. Управление процессом профессиональной адаптации
33. Факторы, влияющие на профессиональную эффективность работников
34. Условия успешной работы системы оценки
35. Требования к системе оценки
36. Место системы оценки в процессе управления персоналом
37. Критерии оценки
38. Требования к критериям оценки
39. Выработка критериев
40. Оценка работы как персонал-технология
41. Цели и задачи, стоящие перед системой оценки
42. Ответственность за обеспечение работы системы оценки
43. Разработка системы оценки

44. Категории оцениваемых работников
45. Методы оценки работы персонала
46. Установление стандартов и нормативов
47. Оценка на основании письменных характеристик
48. Шкалы оценки
49. Методы ранжирования
50. Заданное распределение
51. Оценка рабочего поведения
52. Управление по целям как метод оценки работы персонала
53. Сравнительная характеристика разных методов оценки работы персонала
54. Ошибки оценивания и их преодоление
55. Оценочное собеседование
56. Подходы к проведению оценочного собеседования
57. Факторы, влияющие на успех оценочного собеседования
58. Подготовка к проведению оценочного собеседования
59. Проведение оценочного собеседования
60. Сопротивление проведению оценки работы персонала и пути его преодоления
61. Причины сопротивления проведению оценки
62. Преодоление сопротивления внедрению методов оценки персонала
63. Оценка работы руководителей и аттестация персонала
64. Содержание управленческой деятельности
65. Методы оценки работы руководителей
66. Подготовка к проведению-аттестации
67. Проведение аттестации
68. Подведение итогов аттестации
69. Потенциальные выгоды от проведения аттестации

2 Оценочное средство 1 (примерные тестовые задания)
Тест 1
«Методы отбора персонала»

1. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:
а) психологические тесты;
б) проверка знаний;
в) проверка профессиональных навыков;
г) графические тесты.
д) анкетирование

2. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:
а) отбор кандидатов;
б) найм работника;
в) подбор кандидатов;
г) заключение контракта;
д) привлечение кандидатов.

3. Методы первичного отбора называют:
а) социологическими;
б) нормативными;
в) анкетными;
г) бесконтактными;
д) автобиографическими

4. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:

а) анализ анкетных данных;
б) профессиональное испытание;
в) экспертиза почерка;
г) рекомендации близких родственников кандидата;
д) анализ резюме

5. Какой из методов отбора кандидатов в мировой практике считается наиболее надежным?
а) графология;
б) астрология;
в) неструктурированное интервью;
г) анализ рекомендаций;
д) анализ личных анкет

6. Личностные особенности сотрудника, необходимые для успешного выполнения деятельности, сформулированы в:
а) должностной инструкции;
б) описании рабочего места;
в) профессиограмме;
г) гистограмме;
д) карьерограмме

7. Методы первичного отбора?
а) анализ CV, заявления;
б) интервью;
в) тестирование;
г) экспертиза почерка;
д) собеседование

8. Может ли один человек работать сразу по нескольким договорам?
а) да;
б) нет;
в) да, только на госпредприятии;
г) да, только на предприятиях одной фирмы;
д) могут только руководящие работники

9. На каком этапе отбора персонала применяются деловые игры?
а) на этапе первичного отбора;
б) отборочного интервьюирования;
в) повторного интервьюирования;
г) на предварительном этапе;
д) перед анкетированием

10. Наиболее распространенными в настоящее время методами первичного отбора персонала являются (при необходимости отметить несколько методов):
1 - собеседование;
2 - анализ резюме;
3 - тестирование;
4 -анализ анкетных данных;
5 - графологическая экспертиза
а) 1, 2, 3;
б) 2, 3, 4;
в) 2, 3;
г) 1, 4, 5;
д) 2, 4

11.Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:
а) психологические тесты;
б) проверка знаний;
в) проверка профессиональных навыков;
г) графический тест.

12. Основная цель первичного отбора состоит в:
а) изменении статуса человека в организации;
б) отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности;
в) установлении требований к кандидатам на вакантную должность;
г) рациональном распределении работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам;
д) доведении до сотрудников сообщения о приеме

13. Определите проблему, которая может возникнуть при проведении собеседований как инструмента отбора кадров.
а) небольшое количество претендентов;
б) избыток информации для принятия решения;
в) оценка по первому впечатлению;
г) сложность обработки полученной при собеседовании информации;
д) ограниченность круга задаваемых вопросов

14. Определите проблему, которая может возникнуть при проведении собеседований как инструмента отбора кадров.
а) слишком большое количество претендентов;
б) ошибка «по контрасту»;
в) избыток информации для принятия решения;
г) сложность обработки полученной при собеседовании информации;
д) ограниченность круга задаваемых вопросов

15. При проведении внутреннего конкурса на руководящую должность решение должно приниматься на основании:
а) субъективных мнений ответственных лиц;
б) данных психологических методов оценки;
в) данных оценки профессиональной компетентности;
г) рекомендательных писем;
д) графологического анализа

16. Профессиограмма - документ, который:
а) раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку;
б) представляет собой «портрет» идеального сотрудник;
в) полностью совпадает с содержанием должностной инструкции;
г) дает краткую профессиональную и биографическую характеристики работника;
д) представляет собой перечень должностей, занимаемых работником

17. Формирование персонала в условиях рынка опирается на действие механизма:
а) внутреннего рынка труда предприятия;
б) государственного рынка труда;
в) регионального рынка труда;
г) мирового рынка труда;
д) зарубежного рынка труда

7. 18. Что влияет на выбор метода набора и отбора кандидатов на вакантную должность?
а) уровень должности и ее значение в организации;
б) экономическая стабильность;
в) сфера деятельности организации;
г) уровень подготовки потенциальных кандидатов на вакантную должность;
д) методы набора и отбора выбираются по желанию кандидатов

19. Что такое Curriculum Vitae (CV)?
а) это способ анализа работы;
б) это должностная инструкция;
в) это рекомендательное письмо с предыдущего места работы;
г) это личная анкета, содержащая краткие биографические, профессиональные и личные сведения о поступающем на работу;
д) результаты отборочного тестирования

20. Какая характеристика теста является ключевой при его включении в процесс отбора?
а) действенность;
б) масштабность;
в) преемственность;
г) уровень сложности;
д) множественность

Тест 2

1. Аттестация – это форма оценки человека, которую:
а) может дать только другой человек, группа людей;
б) можно провести с помощью измерительных приборов;
в) можно провести как с помощью измерительных приборов, так и с помощью людей;
г) работник проводит самостоятельно;
д) может проводить только непосредственный руководитель работника

2. Аттестация персонала - это:
а) анализ затрат, связанных с наймом персонала;
б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала;
в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;
г) установление функциональной роли работника;
д) ответы а) и б)

3. В чем заключается основной недостаток аттестации?
а) субъективизм;
б) высокая требовательность к аттестуемым;
в) высокая требовательность к организаторам;
г) высокая стоимость;
д) ухудшение морально-психологического климата в коллективе

4. К какой группе требований, предъявляемых руководителю, можно отнести аналитические способности?
а) профессиональная компетентность;
б) организаторские способности;
в) личные качества;
г) коммуникативные способности;
д) медицинские показания

5. К явной функции аттестации относится:

а) установление факта пригодности человека к определенной социальной роли;
б) углубление знакомства с подчиненными;
в) разрушение круговой поруки;
г) мотивация и стимулирование труда;
д) поиск оснований для увольнения конкретных работников

6. Какое название носит один из стилей оценочного интервью, в ходе которого менеджер рассказывает подчиненному о том, как он работает, а затем выслушивает точку зрения служащего об оценке работы и о его последующих действиях?
а) рассказать и продать;
б) рассказать и выслушать;
в) решение проблемы;
г) «дерево решений»;
д) Бостонская матрица

7. Какой из ниже перечисленных вопросов является центральным в западном варианте аттестации (performance appraisal)?
а) конкретные соглашения между менеджером и работником об улучшении деятельности;
б) проведение оценочного интервью;
в) умение менеджера вести переговоры;
г) понижение в должности;
д) понижение заработка работника

8. Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к качествам успешного менеджера?
а) уверенность в себе;
б) опыт в бизнесе;
в) отношение к деньгам как к мере успеха;
г) готовность к компромиссу;
д) настойчивость в решении задач

9. Какой из ниже перечисленных пунктов ограничивает процесс оценки персонала?
а) единообразие методов оценки;
б) однозначность зависимости между оценкой и деятельностью;
в) различие представлений об эффективности оценки;
г) необходимость наличия большого числа членов аттестационной комиссии;
д) желание большого количества работников пройти процедуру оценки

10. Когда надо проводить аттестацию персонала:
1 - когда персонал надо сократить;
2 - когда персонал надо оценить;
3 - когда персонал надо испугать, тогда люди станут лучше работать;
4 - когда надо переходить на новую систему оплаты труда;
5 - когда надо поменять структуру компании
а) 1, 2, 3, 4;
б) 2, 3, 4, 5;
в) 1, 3, 4, 5;
г) 1, 2, 3;
д) 1, 2, 4, 5

11. Конечной целью традиционной аттестации (формальный классический государственный вариант) является:
а) письменное официальное решение, изменяющее или сохраняющее социальное положение аттестуемого в соответствии с его готовностью к исполнению данной социальной роли;
б) выработка мер по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении;
в) неофициальные рекомендации по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем

окружении, развитию его способностей и навыков в связи с требованиями компании;
г) сокращение как можно большего количества работников;
д) составление должностной инструкции для каждой штатной должности

12. Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств, называется:
а) анкетный опрос;
б) интервью;
в) шкалирование;
г) парные сравнения;
д) самооценка

13. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседы с работником в режиме "вопрос-ответ" называется:
а) анкетный опрос;
б) критический инцидент;
в) интервью;
г) ранжирование;
д) шкалирование

14. Метод, позволяющий выявить наивысшие рейтинги различных сотрудников по тому или иному показателю оценки, через последовательное сравнение сотрудников друг с другом называется методом ...
а) попарного сравнения;
б) принудительного распределения;
в) альтернативных характеристик;
г) упорядочения рангов;
д) управления по целям

15. Процесс традиционной аттестации персонала (формальный классический государственный вариант) не предполагают выполнение следующих обязательных мероприятий:
а) разработка методики аттестации и привязка к конкретным условиям организации;
б) формирование аттестационной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника;
в) определение места и времени проведения аттестации;
г) предварительное исследование социально-психологического состояния коллектива;
д) проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса аттестации

16. Чем отличается оценка деятельности в форме западного варианта аттестации (performance appraisal) от традиционной аттестации персонала (формальный классический государственный вариант)?
а) оценка деятельности накладывает ответственность за результаты деятельности на работника и менеджеров в отличие от аттестации;
б) оценка деятельности всегда закрепляется официальным документом, решением о заработной плате, продвижении, в отличие от аттестации;
в) ничем не отличается;
г) аттестацию проводят коллеги работника, а оценку специальная комиссия;
д) оценка, в отличие от аттестации, проводится по желанию работника

17. Явной функцией аттестации является:
а) придание большего веса принятым ранее кадровым решениям;
б) углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями;
в) эмоциональная разрядка недовольства деятельностью подчиненных;
г) придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы;

д) установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли

18. Что понимается под традиционной системой аттестации работника:
а) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
б) процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;
в) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами;
г) процесс регулярного наблюдения за работой непосредственного руководителя;
д) хронометраж, проводимый сотрудниками отдела научной организации труда

19. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:
а) оценка личных и деловых качеств;
б) оценка труда;
в) оценка результатов труда;
г) комплексная оценка качества работы;
д) моральный климат в организации

20. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:
а) верно;
б) верно только для руководителей высшего звена;
в) верно только для руководителей среднего звена;
г) верно только для руководителей низового звена;
д) верно только для рабочих

21. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на:
а) соизмерение результатов и затрат, связанных с деятельностью кадровых служб;
б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений;
г) соизмерение затрат, связанных с деятельностью руководителей кадровых служб с затратами службы маркетинга;
д) материальное поощрение работников подразделения

Критерии оценки
Количество верных ответов:
86 – 100% - оценка «отлично» (глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, усвоивший взаимосвязь основных понятий дисциплины; способный самостоятельно приобретать новые знания и умения; способный самостоятельно использовать углубленные знания);
71 – 85% ответов – оценка «хорошо» (полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные программой задания, показывающий систематический характер знаний по дисциплине и способный к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшего обучения в вузе и в будущей профессиональной деятельности);
50 - 70% ответов – оценка «удовлетворительно» (обнаруживший знание основного учебно–программного материала в объеме, необходимом для дальнейшего обучения, выполняющего задания, предусмотренные программой, допустившим неточности в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения);
менее 50% ответов – оценка «неудовлетворительно» (имеющему пробелы в знаниях основного

учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий)

3 Оценочное средство 2 (примерные практические задания)
Ситуация «Анализ работы и собеседование при приеме на работу»
Описание ситуации
Образовалась вакансия на одну из должностей в организации. Такую же должность занимает один из опытных работников организации Н.Н. Петров.
Постановка задачи
Для того чтобы определить требования к кандидату на образовавшуюся вакантную должность, проведем анализ работы при помощи опытного работника организации Н.Н. Петрова, занимающего такую же должность.
Методические указания
Приведем пример начала собеседования с Н.Н. Петровым.
«Как вы знаете, на такую же должность, как и ваша, образовалась вакансия, и мы собираемся приступить к набору кадров. Безусловно, мы хотим убедиться, что человек, которого мы примем на работу, обладает навыками, которые необходимы для выполнения данной работы. Эта беседа является одним из способов, с помощью которого мы надеемся получить более ясное представление о том, что входит в круг обязанностей сотрудника, занимающего эту должность. Я буду интервьюировать вас с помощью данного вопросника для анализа работы, который используется для того, чтобы установить, в чем вы видите главную цель вашей работы и как вы ее выполняете. Затем я попрошу вас назвать основные виды деятельности в вашей работе. После этого поочередно каждый вид деятельности мы обсудим более подробно.
Для того чтобы запомнить ваши ответы, я буду делать краткие заметки. Беседа будет продолжаться примерно полтора часа. Я хочу подчеркнуть, что я не оцениваю качество вашей работы и эта беседа не является тестом. Кроме того, здесь не может быть правильных или неправильных ответов. Все сведения, которые вы сообщите, абсолютно конфиденциальны. Прежде чем мы начнем, вы можете задать мне интересующие вас вопросы».

ВОПРОСНИК СТРУКТУРИРОВАННОГО СОБЕСЕДОВАНИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА РАБОТЫ
Место в данной организации
1. Как называется ваша должность (работа)?
2. В каком отделе вы работаете?
3. Какие должности (работы) непосредственно выше вашей?
4. Какие должности (работы) непосредственно ниже вашей?
Главная цель работы
5. Какой вы себе представляете главную цель вашей работы?
Основные обязанности, виды или направления деятельности
6. Каковы ваши основные обязанности, направления деятельности?
7. Насколько важна каждая из названных вами обязанностей в вашей работе?
8. Какую долю рабочего времени вы тратите на выполнение каждой из них?
По каждой обязанности, виду или направлению деятельности
9. Какими инструментами, оборудованием вы пользуетесь?
10. Для чего вы используете каждый инструмент (оборудование)?
11. Насколько они важны в вашей работе?
12. Как часто вы ими пользуетесь?
13. Какие аспекты вашей работы требуют физических усилий?
14. Что вам конкретно приходится делать?
15. Какого рода усилие, давление вы используете в работе?
16. Как часто вам приходится производить эту операцию?
17. Какие письменные материалы вы используете в качестве источников информации - записки, отчеты, статьи и т.п.?
18. Для чего вы их используете?
19. Насколько они важны в вашей работе?
20. Как часто вы ими пользуетесь?

21. Что вам приходится писать: отчеты, письма, докладные записки?
22. Кому вы обычно пишите?
23. Каково обычно содержание этих текстов?
24. Как вы решаете, что вы должны писать?
25. Как часто вам приходится их писать?
26. Какими материалами вы пользуетесь, включая рисунки, справочные таблицы с числами и т.п.?
27. Для чего вы их используете?
28. Насколько они важны в вашей работе?
29. Как часто вы их используете?
30. Какие расчеты вам приходится выполнять?
31. Для чего вам приходится их делать?
32. Какой уровень математических знаний вам требуется, например работа с десятичными и простыми дробями, с алгебраическими выражениями и т.п.?
33. Как часто вы работаете с цифрами?
34. Пользуетесь ли вы в своей работе графиками, рисунками или иными графическими материалами?
35. Для чего вы их используете?
36. Насколько они важны?
37. Как часто вы их используете?
38. Приходилось ли вам когда-нибудь составлять карты, схемы, диаграммы и т.п.?
39. По каким причинам?
40 Как часто вы это делаете?
41. Какие аспекты вашей работы, если таковые имеются, требуют от вас точности или аккуратности в работе?
42. Каковы были бы последствия, если бы вы были не точны или не аккуратны?
43. Какие другие источники информации вы используете в своей работе?
44. По какой причине?
45. Насколько они важны?
46. Необходима ли для этой работы профессиональная квалификация?
47. Какой уровень образования необходим для того, чтобы выполнять данную работу?
48. Нужен ли для выполнения этой работы предыдущий опыт?
49. Если да, то какой конкретно опыт вы используете?
50. Почему вы так думаете?
51. За какое минимальное количество времени человек мог бы получить такой опыт?
52. Как часто вас контролируют?
53. Сколько у вас контактов с вашим контролером?
54. Как узнает ваш контролер, что ваша работа по качеству ниже стандартных требований?
55. Сколько человек вы контролируете?
56. В чем заключается этот контроль?
57. Каким образом вы определяете порядок выполнения своей работы?
58. Что вам приходится планировать или организовывать?
59. Для чего вам приходится это делать?
60. Насколько это важно в вашей работе?
61. Как часто вам приходится это делать?
62. Каким образом вы несете ответственность за безопасность других?
63. Что входит в эту ответственность?
64. Насколько это важно?
65. За что вы несете непосредственную ответственность (имущество, материалы, деньги)?
66. Что сюда входит?
67. Насколько это важно?
Контакты с другими работниками
68. С кем вы контактируете?
69. По какой причине?
70. Насколько важен контакт с каждым из них?

71. Как часто вы вступаете в контакт с каждым из них?
72. С кем вне организации вы вступаете в контакты?
73. По какой причине?
74. Насколько важны контакты с каждым из них?
75. Как часто вы вступаете в контакты с каждым из них?
76. Участвуете ли вы в каких-либо переговорах, собеседованиях, обучении, публичных выступлениях?
77. По какой причине?
78. Что в них входит?
79. Насколько это важно?
80. Как часто вам приходится это делать?
81. Каковы основные формы контактов?
82. Насколько важны эти формы контактов?
83. Как часто вы ими пользуетесь?
84. Большая часть вашей работы выполняется в помещении или вне его?
85. Какую часть времени вы проводите в помещении (вне его)?
86. С каким количеством людей вы работаете большую часть времени?
87. В какой степени вам приходится придерживаться установленных порядков и процедур?
88. Для каких видов деятельности?
89. Сколько времени вы работаете в условиях данных порядков и процедур?
90. Каковы перспективы вашего дальнейшего развития?

ВОПРОСНИК СОБЕСЕДОВАНИЯ С КАНДИДАТОМ НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

1. Вопросы для определения способности выполнять работу

Какого числа и в каком году вы поступили в предыдущую организацию?
Как называлась ваша должность?
Каков был ваш первоначальный оклад?
Какие были ваши три наиболее важные обязанности на той работе?
Какие специальные знания и навыки требовались вам для выполнения этих обязанностей?
Какие решения приходилось вам принимать на этих должностях?
Какими своими достижениями в данной области вы больше всего гордитесь?
Над каким самым важным проектом (программой) вы работали на этой должности?
Что вы можете сказать о нагрузке, которая была у вас в этой организации?
Как вы распределяли время для выполнения ваших основных обязанностей?
Насколько важным на этой работе были коммуникабельность и взаимодействие с другими сотрудниками, коллегами?
Какие контакты в вашей работе были более трудными - письменные или устные?
Какой наиболее сложный отчет вам приходилось писать?
Почему этот отчет оказался наиболее трудным?
Как вы с ним справились?
Теперь, когда это уже в прошлом, как бы вы улучшили его, сделали более понятным?
Со сколькими уровнями руководства вы взаимодействовали?
Каковы были поводы для вашего контакта?
С руководством какого уровня вы чувствуете себя наиболее комфортно?
Приходилось ли вам когда-либо принимать непопулярные решения?
Кого это решение затронуло?
Почему возникла такая ситуация?
Сколько времени вам потребовалось на принятие решения?
Как, по-вашему, вы справились с ситуацией?
Какой урок вы извлекли из этого случая?
С какой другой функциональной повседневной деятельностью вы были связаны, которую мы не обсуждали?
Как бы вы обратились к вашему руководителю с просьбой о повышении, какую бы причину указали?
Обсуждали ли вы с вашим начальником свое желание уволиться?

Как отнесся ваш начальник к вашему увольнению?
Какого числа и какого месяца вы уволились из этой организации?
Как называлась ваша должность, когда вы уволились?
Почему вы уволились из организации?
Почему вас уволили?
Почему вы так часто меняли места работы?
Некоторые люди полагают, что если вы проводите так много времени на одной должности, то это свидетельствует об отсутствии инициативы. Что вы думаете по этому поводу?
Чему вы научились, работая на занимаемых должностях?
Каким образом ваша работа подготовила вас к более серьезным обязанностям?
Перед кем вы отчитываетесь?
Можно ли использовать мнение этого человека как рекомендацию?
Каков был ваш начальник?
Какие более сложные обязанности были у вас на той работе?
Каким образом ваш начальник добивался от вас наилучших результатов в работе?
Почему вы устраиваетесь к нам на работу?
Почему вы устраиваетесь на эту должность?
Что вы знаете о нашей организации?
Что вы ожидаете от предлагаемой вам работы?
Что вам больше всего нравится в этой работе?
Что вам меньше всего нравится в этой работе?
Каким образом эта работа поможет вам достичь ваших долгосрочных целей?
С кем еще вы ведете переговоры об устройстве на работу?
Какие у вас имеются условия относительно работы в нашей организации?
Каковы ваши рекомендации?
2. Вопросы для определения желания выполнять работу
Какие личные качества, по-вашему, необходимы для успешного выполнения этой работы?
Что вы можете сказать о ваших успехах до настоящего времени?
Считаете ли вы, что преуспели?
Как вы оцениваете свое положение среди других сотрудников?
Какую черту вашего характера вы считаете наиболее сильной?
Расскажите о какой-нибудь обязанности, которую вы выполняли с удовольствием?
Приходилось ли вам раньше работать в группе?
Как вам это удавалось?
Приходилось ли вам много работать одному на вашей прежней работе?
Как вам удается добиться понимания других людей при работе с ними?
Какова ваша роль в качестве члена коллектива?
С людьми какого типа вы контактировали на вашей предыдущей работе?
С какого рода людьми вы лучше всего ладите?
Как вы определяете сотрудничество?
Как бы вы определили благоприятную рабочую атмосферу?
Приходилось ли вам сталкиваться со сложными проблемами на вашей работе?
Что именно для вас было трудно выполнить?
Какие решения для вас являются наиболее трудными?
Как вы организуете и планируете основные программы?
Устанавливаете ли вы для себя цели?
Над сколькими задачами вы можете работать одновременно?
Опишите ваш типичный рабочий день?
Как вы организуете себя для повседневной деятельности?
Являются ли необходимыми сверхурочные часы для выполнения вашей работы?
Как вы планируете ваш день?
Вспомните о кризисной ситуации, когда дела вышли из-под контроля. Почему это произошло и какова была ваша роль в цепи событий?
Как вы поступаете, когда вам приходится выполнять большую работу за короткое время?
Когда вы оказываетесь в трудных кризисных ситуациях, какие аспекты ваших

профессиональных навыков вы используете для дальнейшей работы? Как долго вы предполагаете работать в нашей организации? Как вы определяете успешную карьеру?

3. Вопросы для определения управляемости и исполнительности

Как вы относитесь к указаниям?

Можете ли вы назвать какие-либо вопросы, по которым вы были не согласны с вашим начальником?

Совершал ли ваш начальник такие поступки, которые вам не нравились? В каких областях мог бы ваш начальник выполнить работу лучше?

Как, по-вашему, ваш начальник расценивал вашу деятельность? Хотели бы вы получить должность вашего начальника? За что вас наиболее часто критиковали?

Как вы поступаете, когда требуется принять решение, а никакой инструкции не существует?

Какое у вас общее впечатление о вашей последней организации? Когда в последний раз вы по-настоящему рассердились?

4. Специальные вопросы, задаваемые при отборе руководителей

Сколько времени вы работаете на руководящей должности?

Как бы вы определили работу руководителя?

Как вы планируете беседу?

Обучали ли вы когда-нибудь других людей?

Как вы анализируете потребности в обучении вашего отдела или отдельных сотрудников?

Как вы информируете ваш коллектив о деятельности организации, которая может повлиять на его работу?

Какова была текучесть кадров в вашем отделе за последние два-три года?

Скольких людей вы уволили?

Скольких людей вы приняли на работу?

Как вы мотивируете ваш коллектив?

Как вы поддерживаете дисциплину в вашем отделе?

Опишите организацию отдела и обязанности каждого члена коллектива?

Каким методом вы пользовались при пересмотре окладов?

Как вы планировали работу в связи с отпусками?

Какие у вас существуют связи с другими отделами?

Как вы участвуете в планировании работы отдела?

Как вы количественно определяете результаты вашей деятельности как руководителя?

Расскажите о случаях, когда люди принимали .эмоциональные решения относительно ваших проектов. Что при этом произошло и как вы поступили? Несете ли вы финансовую ответственность за ваш отдел? Какие у вас проблемы по бюджету отдела?

5. Дополнительные вопросы, задаваемые работникам, принимаемым на должности, связанные с реализацией продукции и услуг

Что побуждает людей покупать ваши изделия или платить за их обслуживание?

Как вы относитесь к командировкам?

Что вам нравится в большинстве коммерческих сделок?

Какого рода вознаграждения вы считаете наиболее удовлетворительными?

Сколько у вас уходит времени на завершение сделки, начиная от первоначального контакта?

Приходилось ли вам сталкиваться с трудностями при получении платежа
от клиента?

Как вы превращаете случайного покупателя в постоянного?

С какими людьми вам нравится заключать коммерческие сделки?

С какими этапами связана продажа вашей продукции?

Расскажите о вашем катастрофическом провале (если таковой имел место).

Приходилось ли вам продавать что-либо по телефону?

Как вы поступите, если не будете приняты на работу?

6. Дополнительные вопросы к собеседованию с молодыми специалистами

Вы ведете поиски постоянной или временной работы? Что вы можете охарактеризовать из сделанного вами как проявление инициативы и желания работать?

Какой из периодов в вузе был для вас наиболее трудным?

Планируете ли вы дальнейшее обучение?

Как вы проводили свои каникулы?
Какую работу вы хотели бы получить?
Чем бы вы хотели заниматься пять лет спустя?

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ. СИТУАЦИЯ «ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА»

Описание ситуации

В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работает восемь человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и повышения квалификации предпринята оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личностные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в табл. 9.1 и методических указаниях к данной ситуации.

Постановка задачи

1. Оцените профессиональные и личностные качества сотрудников отдела маркетинга.
2. Оцените уровень квалификации работников.
3. Оцените сложность выполняемых работ.
4. Оцените результаты труда.
5. Дайте комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.

Таблица 9.1

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ РАСЧЕТА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА И ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКОВ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

№ п/п	Должность, Ф.И.О.	Степень достижения признаков*, определяющих профессиональные и личностные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков*, определяющих результаты труда		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Н.М. Иванов	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	-	высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист СИ. Ларин	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Л.В. Воронина	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист I категории Л.С. Сушков	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории А.М. Зимина	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории З.К. Сахарова	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	незаконченное высшее (V курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист II категории	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	незаконченное высшее (IV	3	1,25	0,75	1,0

	Н.И. Алексеев							курс)				
8	Специалист II категории СВ. Зуева	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

* См. табл. 9.2 и 9.3.

6. По итогам комплексной оценки разработайте предложения по:

а) премированию лучших сотрудников;

б) изменению уровня должностного оклада;

в) должностному продвижению работников;

г) улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;

д) повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов работы).

Методические указания

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих: а) самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями; б) вид и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет; в) конкретные результаты его деятельности. Оценка производится на основе комплексного (интегрального) показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок. Первая определяет показатели, характеризующие работника, т.е. степень развития профессиональных и личностных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители; вторая - показатели, характеризующие выполняемую работу, т.е. позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С).

Комплексная оценка (Д) определяется по формуле

Д = ПК + РС.

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значение каждого элемента выражается в долях единицы.

1. Расчет оценки профессиональных и личностных качеств работника (17)

Для определения величины показателя П производится оценка степени проявления каждого из признаков (табл. 9.2 и 9.3) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Каждый признак профессиональных и личностных качеств (для руководителей - 5, для специалистов - 6) имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личностные качества работников (П), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле

$$П = \sum_{i=1}^{n} a_{ij} x_i,$$

где i - порядковый номер признака (i = 1, 2, ... n) (для руководителей n = 5, для специалистов n = 6);

j - уровень (степень) проявления признака (j = 1, 2, 3);

aij - количественная мера признака у работника;

xi - удельная значимость признака в общей оценке (доли единицы).

Таблица 9.2

ОЦЕНКА ПРИЗНАКОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ

№ п/п	Признаки профессиональных и личностных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = гр.	гр. 5 = гр.	гр. 6 = гр.

			3*0,75	3*1,0	3*1,25
1	Профессиональная компетентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,27	0,2	0,27	0,34
2	Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументированно отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений	0,23	0,17	0,23	0,29
3	Способность практически организовывать работу коллектива и направлять деятельность работников на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать и контролировать работу сотрудников)	0,13	0,1	0,13	0,16
4	Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат, способность направлять деятельность подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них	0,12	0,09	0,12	0,15
5	Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе выработки и принятия нестандартных решений	0,25	0,19	0,25	0,31

Таблица 9.3

ОЦЕНКА ПРИЗНАКОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА СПЕЦИАЛИСТА

№ п/п	Признаки профессиональных и личностных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = гр. 3*0,75	гр. 5 = гр. 3*1,0	гр. 6 = гр. 3*1,25
1	Профессиональная компетентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15

4	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
5	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новой компьютерной и информационной технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
6	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

Решение

Профессиональные и личностные качества экономиста I категории А.И. Павлова характеризуют следующие уровни признаков (см. табл. 9.3).

1-й признак - 1,25; 2-й признак - 1,0; 3-й признак - 1,25; 4-й признак - 1,0; 5-й признак - 1,0; 6-й признак - 0,75.

По табл. 9.3 определяются оценки, соответствующие уровням проявления признаков и учитывающие их удельную значимость. Сумма этих оценок составит общую оценку профессиональных и личностных качеств оцениваемого работника - экономиста I категории А.И. Павлова:

П = 0,42 + 0,17 + 0,15 + 0,10 + 0,10 + 0,13 = 1,07.

2. Расчет оценки уровня квалификации работников (К)

Для оценки К принимается единый набор признаков, относящихся ко всем категориям работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на две группы:

I группа - имеющие среднее специальное образование;

II группа - имеющие высшее или незаконченное высшее (IV-V курс вуза) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (табл. 9.4).

Оценка уровня квалификации определяется по формуле

К = (ОБ + СТ)/3,

где ОБ - оценка образования (ОБ =1,2);

СТ - оценка стажа работы по специальности (СТ = 0,25; 0,50; 0,75; 1,0);

З - постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

Решение

Расчет оценки уровня квалификации (К) проводится следующим образом.

Работник - экономист I категории А.И. Павлов имеет высшее образование; стаж работы в должности экономиста - 12 лет.

Таблица 9.4

ОЦЕНКА УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		1 гр. Среднее специальное образование	II гр. Высшее и незаконченное высшее образование
1	0,25	0-9	0-9
2	0,50	9-13, свыше 29	9-17, свыше 29
3	0,75	13-17, 21-29	17-25
4	1,0	17-21	26-29

По образованию он относится ко второй группе, по стажу работы для работников с высшим образованием - также ко второй группе, что соответствует значению 0,50:

К = (2 + 0,50) / 3 = 0,83.

Уровень квалификации А.И. Павлова составляет 0,83.

3. Расчет оценки сложности выполняемых работ (С)

Для оценки С по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения, обусловленные постепенным усложнением работ (от менее сложных к более сложным).

В табл. 9.5 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников.

Таблица 9.5

СРЕДНИЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ СЛОЖНОСТИ РАБОТ

№ п/п	Наименование должности	Коэффициент сложности
1	Начальник отдела	1,0
2	Главный специалист	0,89
3	Ведущий специалист	0,8
4	Специалист I категории	0,68
5	Специалист II категории	0,57

4. Расчет оценки результатов труда (Р)

Для определения величины Р производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

• количество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий);

• качество выполненных работ (заданий);

• соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др.

Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения по каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Оценка Р определяется так же, как и П (см. расчет 1 и табл. 9.6).

Таблица 9.6

ОЦЕНКА ПРИЗНАКОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ РЕЗУЛЬТАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ

№ п/п	Признаки результатов труда	Удельная значимости признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости признака		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = = гр. 3*0,75	гр. 5 = = гр. 3*1,0	гр. 6 = гр. 3*1,25
1	Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2	Качество выполненных работ	0,40	0,30	0,40	0,50
3	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

Решение

При оценке экономиста I категории А.И. Павлова выявлены признаки результатов труда следующих уровней:

• количество выполненных работ - 1,25;

• качество выполненных работ - 1,0;

• соблюдение сроков выполнения работ - 1,0.

По табл. 9.6 определяется суммарный коэффициент: Р = 0,375+ 0,40 + 0,30= 1,075.

Оценка результатов труда экономиста I категории А.И. Павлова составила 1,075.

5. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников (Д)

Комплексная оценка Д получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки - профессиональных и личностных качеств, уровня квалификации, сложности работ и результатов труда:

Д = ПК + РС.

Решение

Комплексная оценка экономиста I категории А.И. Павлова определяется на основе расчетов, приведенных выше,
где П = 1,07; К = 0,83; С = 0,68; Р = 1,075.
Тогда
Д = 1,07 * 0,83+ 1,075 * 0,68= 1,619.
Ситуация «Ценностные ориентации при выборе работы»
Описание ситуации
Молодой специалист заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Менеджмент». Ему предлагают работу в нескольких организациях, каждая из которых располагает разными возможностями удовлетворения сложившихся у молодого специалистов запросов.
Постановка задачи
Каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение молодой специалист при выборе своей будущей работы? Проранжируйте их, используя метод попарных сравнений (табл. 6.4).
Таблица 6.4
ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ

Ценностные ориентации	Ранг
1 Хорошо зарабатывать	
2 Получать отпуск в удобное время	
3 Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях	
4 Работать в дружном, сплоченном коллективе	
5 Получить жилье или улучшить жилищные условия	
6 Повышать свое профессиональное мастерство	
7 Наиболее полно использовать способности и умения	
8 Получать, ощущать общественное признание за свои трудовые достижения	
9 Активно участвовать в управлении производством	
10 Иметь надежное рабочее место	
11 Власть и влияние (право принимать решения)	
12 Продвижение по службе	
13 Соответствие интересов на работе и вне ее	
14 Общение с интересными, эрудированными коллегами	
15 Иметь спокойную работу с четко определенным кругом обязанностей	
16 Иметь хорошее обеспечение в старости	

Ситуация «Составление резюме»
Описание ситуации и постановка задачи
Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.
Необходимо составить резюме.
Методические указания
Резюме - информация о себе, представляемая работополуча-телем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: резюме должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Приведем примерную форму резюме.

Ф.И.О., адрес, телефон	
Личные сведения	Возраст Семейное положение
Цель	Опишите, на какую должность вы претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы
Образование в обратном хронологическом порядке	19хх - 19хх гг. (укажите год выпуска) Факультет, основные дисциплины Укажите также любое дополнительное образование
Опыт работы в обратном хронологическом порядке	19хх - 19хх гг. Название организации Должность, основные обязанности, укажите иностранные

	языки, которыми вы владеете, и уровень их знания
Навыки работы на компьютере	Укажите программное обеспечение, которым вы владеете
Дополнительные сведения	Наличие водительских прав Общественная деятельность
Интересы	

Ситуация «Разработка квалификационной характеристики специалиста»

Описание ситуации и постановка задачи

В Сбербанке отсутствует квалификационная характеристика начальника кредитно-экономического отдела. Это препятствует правильному подбору кандидата на эту должность.

Необходимо разработать квалификационную характеристику должности начальника кредитно-экономического отдела Сбербанка.

Методические указания

Квалификационная характеристика разрабатывается на основе Положения об организации, Положения о подразделении, где работает специалист, должностной инструкции и других регламентирующих документов.

Квалификационная характеристика должна содержать права и обязанности специалиста и отвечать на следующие вопросы: должен быть, должен иметь, должен владеть, должен знать, должен иметь ясное представление.

Решение

Квалификационная характеристика начальника кредитно-экономического отдела Сбербанка представлена в виде следующей таблицы.

Начальник кредитно-экономического отдела должен	Права и обязанности
БЫТЬ	способным управлять в интересах банка кредитными ресурсами, нести персональную ответственность за их использование; лидером коллектива, эталоном ответственности за принимаемые решения
ИМЕТЬ	выраженную склонность к комплексному анализу экономических последствий финансовых проектов и программ банка; высшее профессиональное образование, стаж работы по финансово-банковской деятельности на руководящих должностях не менее 3-х лет
ЗНАТЬ	законы, иные нормативные акты Российской Федерации, относящиеся к деятельности Сбербанка, ведомственные инструкции и нормативные документы; основы экономики и финансового менеджмента; перспективы развития финансово-банковской системы и стратегии направления Сбербанка; основы техники безопасности и противопожарной защиты
ВЛАДЕТЬ	эффективной технологией банковской деятельности; методами разработки и экономического обоснования различных финансовых программ; методами оценки стоимости имущества; методами и техникой переговоров; методами изучения ценных бумаг, инвестиций
ИМЕТЬ ЯСНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ	о механизме функционирования банковской системы, системы финансово-кредитных отношений, рынке ценных бумаг, механизме валютных торгов

Ситуация «Требования к кандидату на замещение вакантной должности консультанта»

Описание ситуации

Требуется консультант по вопросам экономической политики в один из комитетов Совета Федерации Федерального Собрания РФ. Возможные основные направления работы консультанта:

• финансово-кредитная и промышленная политика государства;
• инвестиционная деятельность;
• отраслевая промышленная политика в военно-промышленном комплексе;
• регулирование вопросов банкротства;
• регулирование деятельности естественных монополий;
• лицензионная деятельность;
• страховая деятельность и промышленная политика.

Постановка задачи

Сформулируйте перечень требований к кандидату на замещение вакантной должности консультанта по вопросам экономической политики.

Методические указания

Формулировка требований к кандидату производится в соответствии с перечнем, приведенным в левой части табл. 6.5.

Решение

В правой части табл. 6.5 приведены результаты решения ситуации.

Таблица 6.5

ПЕРЕЧЕНЬ ТРЕБОВАНИЙ К КАНДИДАТУ НА ЗАМЕЩЕНИЕ ВАКАНТНОЙ ДОЛЖНОСТИ КОНСУЛЬТАНТА ПО ВОПРОСАМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ

Примерный перечень требований к кандидату на замещение вакантной государственной должности	Степень важности: 1 - очень важно 2 - важно 3 - желательно			Примечание
	1	2	3	
Профессиональные качества кандидата (нужное подчеркнуть и пояснить)				
1. Специальность Высшее профессиональное образование по специальности «Государственное и муниципальное управление»	-	-	X	
2. Высшее профессиональное образование по направлению или специальности «Экономика»: теоретическая экономика	X	-	-	
финансы и кредит	-	X	-	
мировая экономика	-	X	-	
национальная экономика	-	X	-	
экономика предприятия и управление	-	X	-	
3. Наличие ученой степени	-	X	-	
4. Дополнительное высшее образование	-	-	X	
5. Специальная подготовка (главные направления): государственное регулирование рыночной экономики	-	-	X	
развитие предпринимательства	-	-	X	
финансы и кредит	-	-	X	
региональное управление социально-экономическими процессами	-	-	X	
6. Владение иностранным языком	-	-	X	
Опыт работы кандидата по специальности				
7. Профессиональный опыт по направлению высшего профессионального образования «Экономика» не менее трех лет	X	-	-	
8. Общий стаж государственной службы не менее двух лет на старших государственных должностях	-	-	X	
Личностные качества кандидата (нужное подчеркнуть и пояснить)				
9. Устная речь (способность ясно выражать свои мысли при контактах с сотрудниками)	-	X	-	
10. Работа с документами: умение самостоятельно дать письменное заключение	X	-	-	
умение составить методические рекомендации	X	-	-	
знание основ делопроизводства	X	-	-	
11. Общение с посетителями	-	X	-	
12. Умение вести переговоры (умение определить трудность или значение переговоров)	-	X	-	
13. Умение принимать самостоятельные решения (подход к решению сложных задач)	-	X	-	

14. Организаторские способности, в частности при организации трудовой деятельности на рабочем месте	-	-	X	

Задача «Оценка стабильности коллектива подразделения организации в целях аттестации его руководителя»

Исходные данные

В коллективе штамповочного цеха машиностроительного завода со среднесписочной численностью 100 человек постоянно нарушаются трудовая дисциплина и правила внутреннего распорядка. На этом основании кадровая служба предприятия оценивает состояние трудового коллектива как недостаточно стабильное и предпринимает меры для улучшения положения. С этой целью она осуществляет ежемесячный учет нарушений работниками трудовой дисциплины, правил внутреннего распорядка, а также нарушений общественного порядка. Данные учета группируются по подразделениям и используются для расчетов соответствующих коэффициентов стабильности, на основе которых оценивается уровень стабильности в целом по предприятию, определяется нормативный показатель стабильности. В последующем для каждого подразделения определяются средние показатели за каждый квартал, полугодие и год, и эти данные используются при периодической аттестации руководителей подразделений как один из показателей результатов их работы за аттестационный период.

За 23 рабочих дня прошедшего месяца (июль) в цехе имели место следующие нарушения: 10 прогулов, 30 опозданий, 8 случаев ухода с работы до окончания рабочего дня, 20 более мелких нарушений трудового распорядка, 2 случая нарушения общественного порядка. Один человек уволился по собственному желанию. При этом потери от прогулов составили - 30 чел./дней, потери от отпусков с разрешения администрации - 50 чел./дней.

Нормативный коэффициент стабильности по организации составляет 0,9.

Для учета реакции руководства подразделения на нарушения их подчиненными трудовой дисциплины и правил трудового распорядка, а также общественного порядка служба управления персоналом использует коэффициент непринятия мер (Нм), величина которого устанавливается этой службой и колеблется от 2 до 6 пунктов в зависимости от тяжести нарушений. В этом месяце эта величина Нм оценена в 3 пункта. Динамика стабильности за пять месяцев первого полугодия характеризуется следующими данными (табл. 7.2).

Таблица 7.2

ДИНАМИКА ПОКАЗАТЕЛЯ СТАБИЛЬНОСТИ КОЛЛЕКТИВА

Показатель стабильности	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
Кст	0,75	0,78	0.76	0,79	0,74	0,8

Постановка задачи

Оценить уровень стабильности коллектива штамповочного цеха машиностроительного завода за июль текущего года исходя из приведенных данных.

Методические указания

Оценка уровня стабильности коллектива производится путем расчета величины коэффициента стабильности и сравнения полученного значения с нормативным по предприятию. В идеале коэффициент стабильности (Кст) равен 1. Фактическая величина Кст рассчитывается с помощью следующей формулы:

$$K_{ст} = \left(1 - \frac{П_п + О_п + П_{ур} + Н_{тр} + Н_{оп} + А + У_в}{Ч_{сп}}\right) + \frac{(П_{пр} + П_{ра} + П_з) \cdot 10 Н_м}{Ч_{сп} \cdot Д},$$

где Кст - коэффициент стабильности трудового коллектива;

Пп - число случаев прогула;

Оп - число случаев опозданий на работу;

Пур - число случаев ухода с работы до окончания рабочего дня;

Нтр - число других нарушений трудового распорядка;

Ноп - число случаев нарушений общественного порядка;

А - число случаев нарушений общественного порядка, повлекших за собой арест до нескольких суток;
Ув - число уволившихся по инициативе администрации и по собственному желанию;
Ппр - потери от прогулов (чел./дн.);
П - потери вследствие отпусков с разрешения администрации (чел./дн.);
Пз - потери от задержания работников органами охраны правопорядка (чел./дн.);
Нм - коэффициент, устанавливаемый службой персонала по фактам непринятия руководителем подразделения мер воздействия на нарушителей;
Чсп - среднесписочная численность работающих на 1-е число
месяца, следующего за отчетным;
Д - количество рабочих дней в отчетном месяце.
Полученное значение Кст следует занести в табл. 7.3 и сравнить со средним значением за предшествующий период. Если оно выше среднего за период, предшествовавший отчетному месяцу, то его следует оценить как положительное. Если же осталось на прежнем уровне или уменьшилось - как отрицательное.
Но этого еще недостаточно для окончательного вывода. Чтобы сделать такой вывод, полученный путем расчета, Кст сравнивают с нормативным Кст по предприятию и анализируют характер динамики. Для этого целесообразно построить график.
Решение
1. Подставляем приведенные выше исходные данные в формулу

$$K_{ст} = 1 - \frac{10+30+8+20+2+0+1}{100} + \frac{(30+50+0)\cdot 10\cdot 3}{100\cdot 23}.$$

Произведя необходимые расчеты, получаем:
Кст = 1 -0,71 +0,46 = 0,75.
2. Заносим полученное значение Кст в табл. 7.3.
Таблица 7.3
ДИНАМИКА ПОКАЗАТЕЛЯ СТАБИЛЬНОСТИ КОЛЛЕКТИВА

Показатель стабильности	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль
Кст	0,75	0,78	0,76	0,79	0,74	0,80	0,75

3. Из табл. 7.3 видно, что Кст в июле заметно снизился по сравнению с июнем (0,80). Среднее значение Кст за полгода - 0,77. Следовательно, в июле произошло снижение стабильности не только по сравнению с предыдущим месяцем, но и по сравнению с полугодием.
4. Для оценки характера динамики Кст строим график.

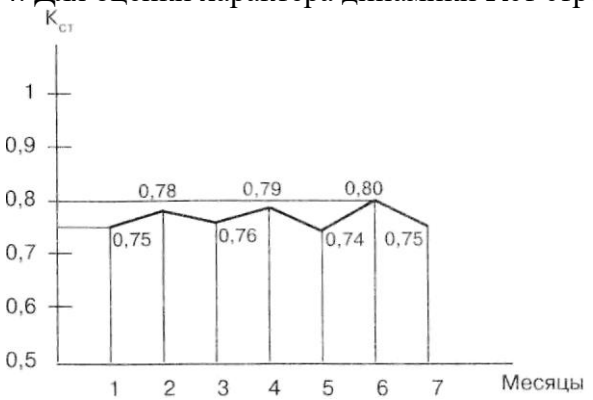

Рис. 7.1. Анализ динамики показателя стабильности коллектива
Из графика видно, что показатель стабильности трудового коллектива цеха, во-первых, неустойчив, во-вторых, колеблется на уровне 0,77, в-третьих, не обнаруживает тенденции к улучшению. Если учесть, что нормативное по предприятию значение Кст = 0,9, то администрации цеха и кадровой службе предприятия следует продумать систему мер, направленных на принципиальное улучшение ситуации.
Рекомендуется подробно обсудить со студентами, за счет чего можно достичь высокой стабильности трудового коллектива. Какие показатели, входящие в формулу, имеют в этом отношении решающее значение?

Критерии оценки

Критерий	«Неудовлетворител	«Удовлетворитель	«Хорошо»	«Отлично»

	ьно»	но»		
1. Соответствие решения сформулированным задачам	Не соответствуют	Частично соответствуют	Преимущественно соответствуют	Соответствуют
2.Степень полноты и правильность решения задачи.	Решение отсутствует	В решении имеются 3 и более ошибки	В решении имеются 1-2 ошибки (логические, практические, теоретические)	Решение дано верно и полностью
3. Степень обоснованности (аргументация способа решения задачи).	обоснование отсутствует или содержит грубые ошибки	обоснование содержит ошибки	обоснование проведено с учетом части материалов задачи, профессиональных знаний и информации	обоснование проведено верно на основе предоставленных материалов задачи, профессиональных знаний и информации
4. Соответствие профессиональному стандарту	Не соответствует	Пропущены 1-2 ключевых профессиональных действия в процессе при решении задачи	последовательность профессиональных действий при решении задачи представлена частично	представлена верная последовательность профессиональных действий в процессе решения задачи

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процессы формирования компетенций

3.1 Характеристика процедуры текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценивание знаний, умений, навыков и опыта деятельности проводятся на основе сведений, приводимых в матрице соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения.

Цель текущего контроля успеваемости по учебным дисциплинам в семестре – проверка приобретаемых обучающимися знаний, умений, навыков в контексте формирования установленных образовательной программой компетенций в течение семестра. Текущий контроль осуществляется через систему оценки преподавателем всех видов работ обучающихся, предусмотренных рабочей программой дисциплины и учебным планом.

3.2 Критерии и шкала оценивания результатов изучения дисциплины во время занятий (текущий контроль успеваемости)

Критерии оценки тестовых заданий

Количество верных ответов:

86 – 100% - оценка «отлично» (глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, усвоивший взаимосвязь основных понятий дисциплины; способный самостоятельно приобретать новые знания и умения; способный самостоятельно использовать углубленные знания);

71 – 85% ответов – оценка «хорошо» (полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные программой задания, показывающий систематический характер знаний по дисциплине и способный к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшего обучения в вузе и в будущей профессиональной деятельности);

50 - 70% ответов – оценка «удовлетворительно» (обнаруживший знание основного учебно–программного материала в объеме, необходимом для дальнейшего обучения, выполняющего задания, предусмотренные программой, допустившим неточности в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения);

менее 50% ответов – оценка «неудовлетворительно» (имеющему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий)

3.3. Критерии и шкала оценивания результатов изучения дисциплины на промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация результатов изучения дисциплины проводится в виде зачета.

Основанием для определения оценки на зачете служит уровень освоения обучающимся материала и формирования компетенция, предусмотренных учебным планом.

Успеваемость на зачете определяется оценками: зачтено; не зачтено.

Оценка	Критерии оценивания	Балльно-рейтинговая оценка
«Зачтено»	Обучающийся освоил компетенции дисциплины на 51-100 % и показал хорошие знания изученного учебного материала, логично и последовательно изложил и полностью раскрыл смысл предлагаемого вопроса; продемонстрировал умение применить	51-100

	теоретические знания для решения практической задачи; выполнил все контрольные задания, предусмотренные рабочей программой дисциплины	
«Не зачтено»	Обучающийся освоил компетенции дисциплины менее чем на 51% и при ответе на предлагаемый вопрос выявились существенные пробелы в знаниях учебного материала, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение практической задачи; не в полном объеме выполнил все контрольные задания, предусмотренные рабочей программой дисциплины	0- 50