

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

Утверждено:  
на заседании кафедры  
протокол № 10 от «2» июня 2017 г.

Согласовано:  
Председатель УМК Института

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_/У.А. Назарова



\_\_\_\_\_/Н.Г. Вишневская

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Деловая оценка персонала  
Факультатив

**программа магистратуры**

Направление подготовки  
38.04.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) программы  
Управление деловой карьерой персонала

Квалификация  
магистр

Разработчик (составитель)  
Доцент, к.с.н



Терелецкова Е. В.

Для приема: 2017 г.

Уфа 2017 г.

Составитель / составители: к.с.н., доцент Терелецкова Е.В.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры социологии труда и экономики предпринимательства протокол № 10 от « 2 » июня 2017 г.

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры социологии труда и экономики предпринимательства: вопросы к зачету, перечень основной и доп. литературы, протокол № 12 от « 8 » июня 2018 г.

Заведующий кафедрой

  
\_\_\_\_\_

/ Назарова У.А.

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры социологии труда и экономики предпринимательства: программное обеспечение, протокол № 6 от « 18 » января 2019 г.

И.о. заведующего кафедрой

  
\_\_\_\_\_

/ Назарова У.А.

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_, протокол № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Ф.И.О/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_, протокол № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Ф.И.О/

## Список документов и материалов

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы 5
3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся) 6
4. Фонд оценочных средств по дисциплине 9
  - 4.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания 9
  - 4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций 10
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 21
  - 5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины 21
  - 5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины 22
6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине 22

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

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

**ПК-6** умением определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации

Результаты обучения		Формируемая компетенция (с указанием кода)	Примечание
Знания	Знать инструменты и приемы текущей деловой оценки персонала	<b>ПК-6</b> - умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации	
Умения	Уметь выбирать соответствующие методы и средства оценки для текущей деловой оценки персонала	<b>ПК-6</b> - умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации	
Владения (навыки / опыт деятельности)	Владеть навыками выбирать соответствующие инструменты и приемы текущей деловой оценки персонала	<b>ПК-6</b> - умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации	

## **2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина ФТД.03 «Деловая оценка персонала» относится к факультативным.

Дисциплина изучается на 2 курсе заочной формы обучения.

Целью учебной дисциплины «Деловая оценка персонала» является формирование представлений о механизмах и закономерностях формирования, функционирования и использования кадрового потенциала и деловой оценки персонала современных организаций.

Дисциплина является предшествующей и значимой для прохождения практики по получению умений и опыта профессиональной деятельности Б2.В.02.02(П) и преддипломной практики Б2.В.02.03(Пд).

## **3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)**

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины Деловая оценка персонала  
на 2 курсе

заочная форма обучения

<b>Вид работы</b>	<b>Объем дисциплины</b>
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	2/72
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	
Лекций	2
Практических/ семинарских	2
Лабораторных	
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем) (ФКР)	0,2
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	63,8
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	4

Форма (ы) контроля: зачет 2 курс

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)				Основная и дополнительная литература, рекомендуемая студентам (номера из списка)	Задания по самостоятельной работе студентов	Форма текущего контроля успеваемости (коллоквиумы, контрольные работы, компьютерные тесты и т.п.)
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СР			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Модуль 1. Методы оценки персонала								
1.	Место оценки и аттестации персонала в системе управления персоналом. Роль и значение оценки персонала управления как систематического, организационного процесса. Классификация видов оценочных процедур. Направления оценочной работы с персоналом. Структура критериев оценки персонала: морально-психологические, профессиональные, деловые, интегральные. Система аттестации кадров на предприятии. Основные функции аттестации персонала. Этапы подготовки и проведения аттестации.	1			15,5	1, 2 доп. 3,4 1, 2 доп. 3,4	Вопросы семинарского занятия, индивидуальное задание	Вопросы для семинара, индивидуальное задание
2.	Методы оценки персонала. Современные методы оценки персонала. Традиционные методы оценки персонала. Методы оценки управленческого персонала. Количественные и качественные методы оценки персонала. Оценочное интервью. Метод кейс-стади. Оценка «360 градусов». Экспертная оценка. Профессиональное и психологическое тестирование. Оценка по результатам		1		16,4	1, 2 доп. 3,4	Вопросы семинарского занятия	Вопросы для семинара, контрольная работа

	<p>деятельности (Management by objectives).          Комплексные формы и процедуры оценки (Performance appraisal and management).          Построение диагностической системы оценки персонала. Аттестация как метод оценки персонала. Планирование и организация аттестации персонала в компании.          «Классическая» аттестация. Подготовка к аттестации.</p>							
Модуль 2. Развитие персонала на основе оценки								
3.	<p>Принятие решений по результатам оценки.          Принятие решений по результатам оценки.          Использование результатов оценки. Анализ и интерпретация результатов аттестации, план мероприятий. Связь оценки с вознаграждением и развитием персонала. Планирование индивидуального развития на основе результатов оценки.</p>	1			15,5	1, 2 доп. 3,4	<p>Вопросы семинарского занятия,          практическое задание</p>	<p>Вопросы для семинара,          практическое задание</p>
4.	<p>Планирование индивидуального развития на основе результатов оценки.          Связь оценки персонала с другими направлениями деятельности в области управления персоналом.          Увольнения и перемещения по результатам аттестации.</p>		1		16,4	1, 2 доп. 3,4	<p>Вопросы семинарского занятия,          практическое задание</p>	<p>Вопросы для семинара,          практическое задание,          контрольная работа</p>
	Зачет				4			
	<b>Всего часов:</b>	2	2		63.8			



#### 4. Фонд оценочных средств по дисциплине

##### 4.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

**ПК-6** умением определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения	
		Зачтено	Не зачтено
Первый этап (уровень)	<b>Знать</b> инструменты и приемы текущей деловой оценки персонала	Сформированные знания об инструментах и приемах текущей деловой оценки персонала	Отсутствие или фрагментарные представления об инструментах и приемах текущей деловой оценки персонала
Второй этап (уровень)	<b>Уметь</b> выбирать соответствующие методы и средства оценки для текущей деловой оценки персонала	Сформированное умение выбирать соответствующие методы и средства оценки для текущей деловой оценки персонала	Отсутствие или фрагментарные умения выбирать соответствующие методы и средства оценки для текущей деловой оценки персонала
Третий этап (уровень)	<b>Владеть</b> навыками выбирать соответствующие инструменты и приемы текущей деловой оценки персонала	В целом успешное и систематическое владение навыками выбирать соответствующие инструменты и приемы текущей деловой оценки персонала	Отсутствие или фрагментарные владение навыками выбирать соответствующие инструменты и приемы текущей деловой оценки персонала

Показатели сформированности компетенции:

Оценка уровня сформированности компетенций в рамках дисциплины проводится на основе критериев оценки результатов обучения и осуществляется в формах текущего, рубежного и итогового контроля уровня освоения дисциплины.

Критерии оценивания за виды деятельности по итогам изучения модулей (разделов дисциплины) и соответствующие оценочные средства представлены в разделе 4.2.

**4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Этапы освоения	Результаты обучения	Компетенция	Оценочные средства
1-й этап Знания	<b>Знать</b> инструменты и приемы текущей деловой оценки персонала	<b>ПК-6</b>	вопросы для семинаров, тест, контрольная работа, вопросы к зачету
2-й этап Умения	<b>Уметь</b> выбирать соответствующие методы и средства оценки для текущей деловой оценки персонала	<b>ПК-6</b>	Индивидуальные задания, контрольная работа
3-й этап Владеть навыками	<b>Владеть</b> навыками выбирать соответствующие инструменты и приемы текущей деловой оценки персонала	<b>ПК-6</b>	практические задания («кейсы»)

**Типовые контрольные задания**

**Задания для текущего контроля  
Вопросы для семинаров**

Модуль 1. Методы оценки персонала

Занятие № 1. Место оценки и аттестации персонала в системе управления персоналом.

*Проработать и подготовить обоснованный ответ на основные вопросы темы:*

1. Теоретические подходы к оценке персонала в организации.
2. Международный опыт построения оценки персонала в организации.
3. Оценка персонала в зависимости от стадии развития организации.
4. Цели и задачи системы оценки персонала.
5. Планирование и организация оценки персонала в организации.
6. Подготовительный этап оценки персонала.
7. Работа экспертной группы.

8. Выбор оценочной процедуры в зависимости от целей: оценка должности, оценка эффективности деятельности, оценка потенциала, оценка компетенций, оценка эффективности обучения.

Занятие № 2. Методы оценки персонала

*Проработать и подготовить обоснованный ответ на основные вопросы темы:*

1. Современные методы оценки персонала.
2. Традиционные методы оценки персонала.
3. Методы оценки управленческого персонала.
4. Количественные и качественные методы оценки персонала.
5. Оценочное интервью. Метод кейс-стади. Оценка «360 градусов». Экспертная оценка. Профессиональное и психологическое тестирование.
6. Оценка по результатам деятельности (Management by objectives).
7. Комплексные формы и процедуры оценки (Performance appraisal and management).
8. Построение диагностической системы оценки персонала.
9. Аттестация как метод оценки персонала.
10. Планирование и организация аттестации персонала в компании.
11. «Классическая» аттестация. Подготовка к аттестации.
12. Мероприятия, документы, характеристика аттестуемого. Правовые основы аттестации. Ответственность работодателя за нарушение прав работника при проведении аттестации. Основные поведенческие ошибки при проведении аттестации.
13. Ассесмент центр как инструмент оценки персонала.  
Ассесмент-центр. Использование метода «ассесмент-центр» в системе подбора и оценки персонала. Основные этапы проведения ассесмента, построение процедуры оценки для конкретной должности. Разработка сценария ассесмента, подготовка ролевых игр и кейсов. Способы представления результатов ассесмента.

Модуль 2. Развитие персонала на основе оценки

Занятие № 3. Принятие решений по результатам оценки.

*Проработать и подготовить обоснованный ответ на основные вопросы темы:*

1. Принятие решений по результатам оценки.
2. Использование результатов оценки.
3. Анализ и интерпретация результатов аттестации, план мероприятий. Связь оценки с вознаграждением и развитием персонала.
4. Планирование индивидуального развития на основе результатов оценки.

Занятие № 4. Планирование индивидуального развития на основе результатов оценки.

*Проработать и подготовить обоснованный ответ на основные вопросы темы:*

1. Связь оценки персонала с другими направлениями деятельности в области управления персоналом.
2. Увольнения и перемещения по результатам аттестации.

**Критерии оценки ответов на вопрос семинарского занятия:**

Критерии оценивания ответа на вопрос	оценки
--------------------------------------	--------

Дан полный, развернутый, обоснованный ответ, в соответствии с правилом ТАП («тезис» - «аргумент» - «поддержка»): ответ содержит верный тезис или формулировку определения, логически верное обоснование, или апелляция к теоретической модели, пример из практики, или описание решения в конкретной ситуации	зачтено
Дан в целом неверный ответ, или два элемента ТАП в структуре ответа отсутствуют, неверны или противоречат верному ответу («тезису»)	не зачтено

### Примеры индивидуальных заданий для аудиторной и самостоятельной работы

#### Задание 1.

1. Опишите процесс организации отбора персонала. Укажите условия его эффективности.

2. В чем заключается технология жесткого отбора? Сравните её с технологией умеренного отбора. В чем сравнительные преимущества и недостатки?

#### Задание 2.

1. Каковы значения коэффициентов отбора для различных должностей?

2. Каковы наиболее часто применяемые инструменты отбора? Укажите сравнительные преимущества и недостатки? Как оформляется лист собеседования с кандидатом? Что может содержать анкета кандидата? Что следует включать в тест самооценки кандидата?

#### Задание 3.

1. Что следует включать в отзыв о кандидате? Подготовьте и оформите отзыв о кандидате.

2. Раскройте процесс принятия решения о найме и его оформление. Представьте его в виде у схемы процесса.

### Критерии оценки заданий:

Критерии оценивания	оценка
Задание выполнено полностью: дан верный ответ, основные понятия определены, в логическом рассуждении нет ошибок или логическом рассуждении содержатся незначительные ошибки, приведены значимые аргументы и примеры из практики	зачтено
Задание не выполнено, или не в полном объеме, фрагментарно и содержит существенные недочеты	не зачтено

### Примеры практических заданий («кейсы»)

#### Задание 4. Кейс «Надоедливый новичок»

Для чего: оценить навык взаимодействия в коллективе и бесконфликтной коммуникации, а также умение обсудить возникшую проблему.

*Ситуация:* В отдел персонала пришла новая сотрудница Ирина М. Руководитель отдела познакомила ее с коллегами, провела экскурсию по офису, показала, где можно взять образцы документов, поставила задачи на неделю. Через какое-то время девушка обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все нюансы. Через несколько часов Ирина опять спросила про то, о чем Юлия уже ей подробно рассказывала. Но, несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому самому незначительному вопросу. Однажды Юлия не выдержала и нагрубила новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее руководителю, что та не помогает ей адаптироваться.

Задание:

Как должен поступить в такой ситуации руководитель?

Что нужно было сделать Юлии, когда Ирина стала доставать ее постоянными вопросами?

#### Интерпретация ответов на кейс

Варианты ответов	Интерпретация
Обвиняет Юлию в грубости и отсутствии выдержки. Нужно было войти в положение новичка, помочь ему адаптироваться, а не грубить ему. Предлагает руководителю побеседовать с Юлией и отчитать ее за такой поступок. Так она только нарушает атмосферу и не строит отношения в коллективе	Такой ответ показывает, что человек односторонне анализирует ситуацию, склонен принимать чью-то сторону. Не умеет находить компромисс, категоричен в суждениях
Считает, что вины Юлии нет, любой человек так бы мог поступить. Вся проблема в Ирине, которая не может понять своих обязанностей. Предлагает еще раз изучить ее компетенции, может быть взяли не того человека. И если Ирина не справляется, надо расстаться с ней	По такому ответу можно судить, что человек анализирует поступок с разных сторон, но при этом тоже склонен к принятию одностороннего решения. Не принимает импульсивные решения, сначала пытается разобраться в ситуации
Предлагает руководителю побеседовать с Юлией, чтобы выяснить, что произошло на самом деле, на какие вопросы ей приходилось отвечать и как часто. Попросить ее быть сдержаннее. А также поговорить с Ириной на предмет того, что ей непонятно. Предлагает назначить Ирине наставника, который будет вводить ее в курс дел	Такой ответ показывает, что человек анализирует ситуацию с разных сторон. Пытается найти точки сближения двух сторон, пытается не допустить конфликта и спокойно обсудить ситуацию. Не принимает чью-либо сторону, умеет соблюдать нейтралитет

#### Задание 5. Кейс «Сотрудники-конкуренты»

Для чего: оценить социально - личные компетенции: – коммуникативные навыки; – умение вести переговоры в конфликтной ситуации; – склонность к пониманию позиции оппонента; – способность придерживаться нейтралитета, объективно оценивать проблему. Кому давать кейс: претендентам на рядовые должности специалиста, ведущего специалиста.

Ситуация: Несмотря на то, что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной. После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

Вопросы:

Кто из участников выбрал неверную модель поведения?

Можно ли было избежать конфликта?

От кого это зависело?

Смогут ли коллеги наладить отношения?

Интерпретация ответов на кейс:

Варианты ответов	Интерпретация
Соискатель выбирает одну из сторон конфликта. Обвиняет руководителя в неверном решении, считает несправедливым повышение Ирины либо обвиняет руководителя в том, что он перевел Сергея в ее отдел. Категорично судит о том, какие решения можно принять. Видит выход для Сергея в увольнении или предлагает перевести его в другой отдел, тоже повысить	Такой ответ говорит о необходимости развивать навыки переговоров и оценки конфликтных ситуаций. Неспособность видеть проблему в целом не дает соискателю возможность принять рациональное решение. Скорее, он склонен действовать, руководствуясь эмоциями, личными симпатиями
Соискатель придерживается мнения, что руководителю следовало бы вмешаться сразу. По его мнению, участники конфликта должны были сразу идти к руководителю вместе и при нем высказать свои претензии. Соискатель считает, что стороны вряд ли смогут когда-то стать друзьями	Соискатель склонен к разрешению ситуации путем переговоров в присутствии всех заинтересованных сторон. Можно прогнозировать, что в подобном случае он будет искать справедливости исходя из личных интересов, а не профессиональных, ссылаясь на авторитетное лицо в решении конфликта
Соискатель оценивает поведение	Ответ говорит об объективной оценке

участников конфликта как некомпетентное и непрофессиональное. Видит решение данной ситуации в повышении коммуникативных навыков (...взять себя в руки и вспомнить, что они на работе и прежде всего должны быть профессионалами и не обращать внимания на личные споры)	ситуации, глубоком анализе ее причин. Можно сделать выводы, что соискатель склонен предупреждать подобные ситуации, нежели решать их. Умеет отделять личное от профессионального.
---	---

#### Задание 6. Кейс «Воспитание лояльности»

Для чего: чтобы оценить социально-личностные компетенции: готовность смириться с временными трудностями компании и проявлять верность; умение творчески подходить к решению проблем; инициативность и склонность к новаторскому подходу.

Ситуация:

Компания по оказанию ремонтных услуг насчитывала 57 сотрудников, среди них: – пять бригад по пять-шесть работников по ремонту и монтажу; – два менеджера по продажам; – сотрудники, обслуживающие офис и выполняющие работу с персоналом. В год на одну бригаду приходилось около 15 заказов на ремонтные работы, которые они проводили в среднем по три с половиной недели. Работали всегда динамично и качественно. Стоимость услуг по рынку была средней. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже. При этом в год всего 3–4 % клиентов отказывались от услуг на этапе переговоров. От бригад отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с менеджерами по продажам. За последние полгода число отказавшихся выросло до 10 %. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать. Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от нее к клиентам. Выяснили, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, двое отдавали заказы конкурентам. Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка. Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что лучше подойдет. Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Замерщики настаивали, что это работа продавцов. Независимо от того, сколько заказов замерщик принес в компанию, зарплата составляла 20–25 тысяч рублей в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.

Вопросы и задания:

Дайте оценку действиям замерщиков.

Можно ли осуждать сотрудников за то, что им недоплачивают?

Справедливо ли, по Вашему мнению, начисляется вознаграждение всем категориям сотрудников?

Предложите компании решение проблемы.

#### Интерпретация ответов на кейс

Варианты ответов	Интерпретация
Кандидат убежден: компании следовало учесть тот факт, что замерщикам приходится еще и продавать товары и услуги по ремонту и монтажу. Значит, их обида вполне закономерна. Может быть, они поступили не совсем верно, но вполне оправданно.	Ответ дан без учета требований трудового договора, игнорируются нормы трудовой этики и не принимается во внимание, что функциональные задачи менеджеров по продажам и замерщиков пересекаются. Между тем, это необходимо

Компании следует пересмотреть систему вознаграждения и начисления премиальных	учитывать, вырабатывая критерии оценки
По мнению соискателя, чтобы замерщики работали только на свою компанию, нужно разработать стандарты оценки их труда и правила вознаграждения. Кандидат считает, что зарплата менеджерам по продажам начислена справедливо, так как они свою работу выполнили – продали услуги клиенту, а вот задача замерщиков заключается в том, чтобы давать консультацию по ремонту и материалам, которые они будут использовать. Нужно уволить замерщиков	Сложно согласиться с тем, что стандарты оценки труда заставят сотрудника быть лояльным. Увольнение одних сотрудников не дает гарантии, что те, кто будут работать на их месте, не станут отдавать заказы конкурентам. Поэтому можно предполагать, что соискатель стремится к справедливости. Правда, не исключено, что отвечающий на вопрос старался дать социально желаемый ответ
Претендент предлагает: чтобы сотрудники компании не передавали заявки конкурентам, нужно изначально подбирать работников, которые обладают определенными личностными качествами и убеждениями. В то же время следует стимулировать замерщиков на продажи, так как они непосредственно общаются с заказчиками. Вполне логично, чтобы на них эта обязанность тоже возлагалась, и работа по ее выполнению оплачивалась	Этот ответ можно назвать наиболее полным. Он основан на социально-личностных компетенциях, от которых зависит развитие лояльности. Рекомендации нельзя назвать креативными, но они вполне обоснованы и рациональны

### Критерии оценивания заданий:

Критерии оценивания	оценки
Задание выполнено полностью даны ответы на все вопросы, в алгоритме выполнения задания нет ошибок, приведены значимые аргументы, сделан обоснованный вывод или есть недочеты в ответах на вопросы	зачтено
Основная часть задания не выполнена или не в полном объеме, фрагментарно, не определены основные понятия, нарушена или отсутствует логика в рассуждениях, отсутствуют значимые примеры из практики, рассуждения являются ошибочными или чересчур тривиальными, цель выполнения задания не достигнута.	не зачтено

### Задания для рубежного контроля

#### Тест

#### Описание тестирования:

Тестирование уровня усвоения основных понятий, концепций, теоретических моделей (10 тестовых вопросов, контрольное время 15 мин.).



## Пример варианта теста

1. Ассесмент-центр это:
  - а) местоположение;
  - б) мероприятие;
  - в) название по имени учёного.
  
2. Личностные опросники оценивают:
  - а) прошлое поведение личности в профессиональной деятельности;
  - б) типичное или предпочитаемое поведение личности в профессиональной деятельности;
  - в) будущее поведение личности в профессиональной деятельности.
  
4. В постановке целей участвуют:
  - а) работник и руководитель;
  - б) работник, руководитель и эксперт;
  - в) работник, руководитель и специалист службы персонала.
  
5. Ассесмент-центры – это комплексные диагностические методы. Комплексность диагностических методов означает:
  - а) участие в оценке нескольких оценщиков;
  - б) использование нескольких диагностических инструментов;
  - в) оценка нескольких кандидатов.
  
6. При выработке критериев следует придерживаться определенных правил:
  - а) критерии должны учитывать не только экспертную оценку руководителей, но и объективные показатели работы;
  - б) критерии должны учитывать не только экспертную оценку руководителей, но и их стаж работы.
  
7. Кто не может выступать в роли оценщиков:
  - а) подчинённые;
  - б) коллеги;
  - в) государственные организации;
  - г) регистрирующие органы;
  - д) общественные организации.
  
8. Процесс оценки позволяет выявить и устранить узкие места в работе:
  - а) специалиста;
  - б) подразделения;
  - в) организации;
  - г) специалиста, подразделения, организации.
  
9. Выберите из нижеперечисленных пунктов то, что не связано с оценкой деятельности персонала:
  - а) развитие персонала;
  - б) мотивация персонала;
  - в) подбор персонала;
  - г) планирование персонала;
  - д) социальные программы.

10. Комплексная оценка деятельности это:
- а) использование широкого спектра критериев оценки;
  - б) доступ к результатам оценки;
  - в) обратная связь руководителя по результатам оценки;
  - г) использование широкого спектра критериев оценки, доступ к результатам оценки, обратная связь руководителя по результатам оценки.

Описание методики оценивания при тестовом контроле:

На оценку степени сформированности знаниевой компоненты компетенции при рубежном контроле отводится не менее 10 вопросов теста. Критерии оценки теста приведены в таблице:

#### Критерии оценивания:

Процент правильных ответов	оценка
81 - 100 %	зачтено
60 - 80 %	
45 - 59%	
менее 45%	не зачтено

#### Задания для контрольной работы

*Темы контрольных работ:*

- Методы оценки персонала;
- Развитие персонала на основе оценки.

Описание контрольной работы:

Письменная контрольная работа для рубежного контроля по модулю включает три части: вводную (выборочные контрольные вопросы по темам модуля), основную и дополнительную. Содержание частей контрольной работы варьируется по вариантам.

#### Пример варианта письменной контрольной работы

*Вводная часть:*

Дать развернутый ответ на вопросы:

1. Теоретические подходы к оценке персонала в организации.
2. Оценка персонала в зависимости от стадии развития организации.

*Основная часть:*

1. Какие подходы можно выделить для повышения эффективности критериев оценки?

- а) объективный, субъективный;
- б) интегральный, простой;
- в) количественный качественный.

Раскройте сущность выбранных подходов \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Нужно ли с течением времени перерабатывать критерии оценки?

- а) да;
- б) нет.

Поясните ответ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Если при разработке критериев использовался профессиональный язык, будут ли они отвечать показателю - надёжность?

- а) да;
- б) нет.

Поясните ответ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Дополнительная часть:*

Ответить на тестовые вопросы:

1. Эффективное межфункциональное взаимодействие – это:

- а) интегральный критерий;
- б) простой критерий.

2. Можно ли для оценки использовать сразу несколько видов критериев?

- а) да;
- б) нет.

3. Критерии оценки определяют:

- а) каким образом должна выполняться каждая функция;
- б) перечень основных функций и задач.

4. Для каких критериев применяют множественные методы оценки?

- а) знания;
- б) навыки;
- в) компетенции.

5. В каком случае разработанные критерии понимаются и принимаются работниками?

- а) при разработке критериев совместно с работниками;
- б) при разработке критериев совместно с руководителями;
- в) при разработке критериев совместно со специалистами службы персонала;
- г) при разработке критериев совместно с топ-менеджментом;
- д) при разработке критериев совместно с работниками,
- е) руководителями, со специалистами службы персонала;
- ж) при разработке критериев совместно с работниками,
- з) руководителями, со специалистами службы персонала, с топ менеджментом.

6. При выработке критериев следует придерживаться определенных правил:

- а) критерии должны учитывать не только экспертную оценку,
- б) руководителей, но и объективные показатели работы;
- в) критерии должны учитывать не только экспертную оценку,
- г) руководителей, но и их стаж работы.

## Описание методики оценивания

Итоговая оценка за контрольную работу складывается в зависимости от качества выполненных заданий по частям контрольной работы.

### Критерии оценивания:

Критерии оценивания	оценка
Задание выполнено полностью (в вводной, основной и дополнительной части): основные понятия определены, в логическом рассуждении нет ошибок, дан верный ответ, сделаны обоснованные выводы или имеются небольшие недочеты, в целом не влияющие на верное содержание ответа, такие как небольшие логические пропуски, не связанные с основной идеей, но это не мешает пониманию вывода	зачтено
Задание в целом не выполнено или не в полном объеме (фрагментарно), рассмотрены отдельные случаи при отсутствии логически связанного ответа, основные понятия не определены, логика в рассуждениях отсутствует. Ответ неверный или отсутствует четко сформулированный ответ	не зачтено

### Итоговый контроль по дисциплине

Форма промежуточного контроля - зачет.

Перед проведением итогового контроля по дисциплине преподаватель подводит итоги по каждому обучающемуся.

Обучающийся допускается к прохождению итогового контроля по дисциплине при условии выполнения всех заданий рубежного и текущего контроля, предусмотренных программой дисциплины. При этом положительно должны быть оценены все рубежные контрольные работы и не менее 50% заданий текущего контроля.

Зачет проводится в виде устного собеседования (коллоквиума) по учебному материалу дисциплины, оцениваемому по критериям для зачета. Результат сдачи зачета фиксируются отметкой «зачтено» или «не зачтено».

Устанавливаются следующие критерии оценки знаний студентов на зачете:

- оценка «зачтено» может быть выставлена тем студентам, которые обнаружили глубокое знание материала, теории, знакомство со специальной литературой, а также проявили самостоятельность мышления, практические навыки;

- оценка «не зачтено» может быть выставлена тем студентам, которые не знакомы с материалом и (или) не ответили на два вопроса.

### Перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Система оценки персонала.
2. Основные элементы оценки персонала
3. Руководитель как субъект оценки.
4. Критерии и шкалы оценки.
5. Способы формирования критериев оценки
6. Руководитель как объект оценки.
7. Оценка деятельности персонала.

8. Общие требования к оценке персонала (валидность, надежность, различительная способность).
9. Профессионально-важные качества руководителя в структуре оценки.
10. Оценка потенциальных и актуальных способностей.
11. Персонал организации как объект оценки
12. Типичные ошибки оценки.
13. Методы оценки персонала.
14. Система оценки в процессе формирования кадрового резерва
15. Оценка персонала в системе государственной и муниципальной службы.
16. Нормативные и этические требования к оценке личности.
17. Психодиагностика в системе оценки персонала.
18. Профессиональные требования к методикам оценки.
19. Технологии отбора и подбора персонала.
20. Аттестация как организационно-правовое средство оценки.
21. Центр оценки как перспективная технология оценки.
22. Игровая диагностика в системе оценки персонала.

#### Критерии оценивания на зачете:

Критерии оценивания	Оценивание
Показывает знание теоретического материала; последовательно и четко отвечает на поставленные вопросы; ориентируется в проблемных ситуациях; демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала.	зачтено
Имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом.	не зачтено

### 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

#### 5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

##### Основная литература:

1. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала : учебное пособие / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 391с. [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118137> .
2. Шапиро, С.А. Формирование конкурентоспособности работников организации: учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, А.Б. Вешкурова. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2017. - 225 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=469685>

##### Дополнительная литература:

3. Кибанов, А.Я., Основы управления персоналом: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2014. – 440 с. – ISBN 978-5-16-009561-5; [Электронный ресурс]. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=447389&spec=1> .
4. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454057>

## 5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины

№	Наименование Интернет-ресурса	Ссылка (URL) на Интернет ресурс
1.	Официальный сайт научной библиотеки БашГУ	<a href="http://www.bashlib.ru">www.bashlib.ru</a>
2.	Федеральный образовательный портал по экономике, социологии и менеджменту	<a href="http://www.ecsocman.edu.ru">www.ecsocman.edu.ru</a>
3.	Электронный читальный зал библиотеки БашГУ	<a href="https://bashedu.bibliotech.ru">https://bashedu.bibliotech.ru</a>
4.	Университетская библиотека on-line	<a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>
5.	База данных периодических изданий на платформе EastView: «Вестники Московского университета», «Издания по общественным и гуманитарным наукам»	<a href="https://dlib.eastview.com/">https://dlib.eastview.com/</a>
6.	Научная электронная библиотека (eLibrary)	<a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>
7.	Электронно- библиотечная система издательства «Лань»	<a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
8.	Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»	<a href="http://window.edu.ru">http://window.edu.ru</a>
9.	Справочно-правовая система Консультант Плюс	<a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>
10.	Электронная библиотечная система «ЭБ БашГУ»	<a href="https://elib.bashedu.ru/">https://elib.bashedu.ru/</a>
11.	Электронный каталог Библиотеки БашГУ	<a href="http://www.bashlib.ru/catalogi">http://www.bashlib.ru/catalogi</a> .
12.	Архивы научных журналов на платформе НЭИКОН (Cambridge University Press, SAGE Publications, Oxford University Press)	<a href="https://archive.neicon.ru/xmlui/">https://archive.neicon.ru/xmlui/</a>
13.	Издательство «Annual Reviews»	<a href="https://www.annualreviews.org/">https://www.annualreviews.org/</a>
14.	Издательство «Taylor&Francis»	<a href="https://www.tandfonline.com/">https://www.tandfonline.com/</a>

### Перечень программного обеспечения

1. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade Договор №104 от 17.06.2013 г. Лицензии бессрочные.
2. Microsoft Office Standard 2013 Russian. Договор №114 от 12.11.2014 г. Лицензии бессрочные.

### 6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
<p><b>Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа:</b> №№ 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 114, , 122 , 204, 207, 208, 209, 210, 212, № 213, 218, 220, 221, 222, 301, 305, 307, 308, 309, 311а, 311в, 312 .</p>	<p>Лекции</p>	<p>Учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом lumien master control, проектор casio, персональный компьютер пэвм кламас  1.Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade. Договор № 104 от 17.06.2013 г. Лицензии – бессрочные.  2.Microsoft Office Standard 2013 Russian. Договор № 114 от 12.11.2014 г. Лицензии – бессрочные.</p>
<p><b>Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа:</b> №№ 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 114, , 122 , 204, 207, 208, 209, 210, 212, № 213, 218, 220, 221, 222, 301, 305, 307, 308, 309, 311а, 311в, 312 .</p>	<p>Практические/семинарские занятия</p>	<p>Учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом lumien master control, проектор casio, персональный компьютер пэвм кламас  1.Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade. Договор № 104 от 17.06.2013 г. Лицензии – бессрочные.  2.Microsoft Office Standard 2013 Russian. Договор № 114 от 12.11.2014 г. Лицензии – бессрочные.</p>
<p><b>Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций, учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации:</b> №№ 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 114, , 122 , 204, 207, 208, 209, 210, 212, № 213, 218, 220, 221, 222, 301, 305, 307, 308, 309, 311а, 311в, 312.</p>	<p>Групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль и промежуточная аттестация</p>	<p>Учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом lumien master control, проектор casio, персональный компьютер пэвм кламас  1.Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade. Договор № 104 от 17.06.2013 г. Лицензии – бессрочные.  2.Microsoft Office Standard 2013 Russian. Договор № 114 от 12.11.2014 г. Лицензии – бессрочные.</p>
<p><b>Помещения для самостоятельной работы:</b> 302 читальный зал (гуманитарный корпус).</p>	<p>Самостоятельная работа</p>	<p>Учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом lumien master control, проектор casio, персональный компьютер пэвм кламас</p>

		<p>1.Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade. Договор № 104 от 17.06.2013 г. Лицензии – бессрочные.</p> <p>2.Microsoft Office Standard 2013 Russian. Договор № 114 от 12.11.2014 г. Лицензии – бессрочные.</p>
<p><b>Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования № 115, 118</b></p>		<p>115: учебная мебель, колонки (2 шт.), динамики, dvd плеер toshiba, магнитола sony (4 шт.)</p> <p>118: учебная мебель, проектор benq, колонки (2 шт.), музыкальный центр lg, флипчарт магнитно-маркерный на треноге</p>