

**«УТВЕРЖДАЮ»**

Ректор

Никишина О.Ю.

«30» августа 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

дисциплины

**Технология и инструменты оценки персонала  
(KPI, AssessmentCenter и др.)**

Дополнительная профессиональная программа  
по переподготовке

**Кадровый менеджмент**

Квалификация выпускника

**Руководитель кадровой службы**

Форма обучения  
**очно-заочная**

Москва, 2024

## 1. Цели и задачи освоения дисциплины

**Целью** программы «Технология и инструменты оценки персонала (KPI, Assessment Center и др.)» является формирование у слушателей целостных знаний и умений, необходимых для решения вопросов, связанных с: оценкой персонала; организацией и нормированием труда; оплатой труда и компенсаций; подбором и адаптацией персонала; мотивацией и стимулированием; корпоративной культурой.

**Задачи** освоения дисциплины **нацелена** на подготовку к:

- научно-исследовательской и практической работе в области управления персоналом, связанной с выбором и использованием релевантных методов оценки при найме и текущей деловой оценке персонала,
- выявлению и анализу кадрового потенциала кандидатов, персонала и организации в целом,
- участию в разработке стратегии организации в области маркетинга и профессионального развития персонала, социального развития организации,
- поиску и анализу профильной информации, необходимой для решения управленческих задач.

## 2. Место дисциплины в структуре ДПП

Изучение дисциплины «Технология и инструменты оценки персонала (KPI, AssessmentCenter и др.)» имеет логические и содержательно-методические связи с дисциплинами: Ключевые функции кадрового менеджмента, Мотивация и стимулирование трудовой деятельности, Управление персоналом в современной организации, Основы кадровой политики и кадрового планирования. Аудит и контроллинг персонала организации и др.

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

### Профессиональные компетенции:

Код	Содержание дисциплин
ПК-7	знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала
ПК-8	знанием принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской

дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике
---

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

**знать:**

- современные технологии рекрутмента, психодиагностические и социологические методы оценки персонала, роль оценки персонала в аудите системы управления персоналом и кадровом аудите, значение оценки персонала для разработки стратегии развития организации; информацию по комплексной оценке персонала; методы моделирования компетенций; систему методов AssessmentCenter.

**уметь:**

- разрабатывать и комплексно применять различные методы оценки персонала с учетом конкретных организационных условий, проводить анализ и прогнозировать развитие эффективности профессиональной деятельности персонала, принимать участие в разработке и совершенствовании корпоративной системы оценки персонала как элемента управленческой стратегии организации; строить AssessmentCenter своими силами; оценивать внутренних резервистов компании и внешних кандидатов, претендующих на свободные вакансии.

**владеть:**

- навыками разработки и проведения мероприятий по подбору и отбору персонала, текущей деловой оценке (в т.ч. аттестации) персонала, проведению аттестационного интервью, обработке, систематизации и анализу полученных результатов, методами комплексной оценки состояния человеческого ресурса организации; навыками применения методов AssessmentCenter и KPI.

#### 4. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины «Технология и инструменты оценки персонала (KPI, AssessmentCenter и др.)» составляет 18 часов.

##### 4.1. Объем дисциплины и виды учебной деятельности

###### Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов
Общая трудоемкость дисциплины	18
Аудиторные занятия:	10
Лекции (Л)	4

Практические занятия (ПЗ)	6
Самостоятельная работа	8
Вид итогового контроля	зачет

## 4.2. Разделы дисциплины и виды занятий

### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Раздел дисциплины	Аудиторные занятия		Сам. работа
		Лекции	ПЗ (С)	
1	Оценка персонала как элемент системы управления персоналом	1	1	1
2	Маркетинговый подход к организации оценки кандидатов. Методы оценки персонала при найме.	1	1	2
3	Оценка персонала как инструмент кадровой политики организации	-	1	1
4	Организация текущей деловой оценки персонала	-	1	1
5	AssessmentCenter как технология комплексной оценки внутренних сотрудников. Моделирование компетенций с целью AssessmentCenter.	1	1	2
6	Роль оценки персонала в управлении развитием персонала	1	1	1
	Итого	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

## 4.3. Тематическое содержание дисциплины

### Раздел 1. Оценка персонала как элемент системы управления персоналом

Понятие оценки персонала. Оценка персонала в системе управления персоналом. Субъекты оценки. Виды оценки: оценка при найме, оценка потребностей в обучении, оценка профессионально-личностного потенциала, оценка эффективности деятельности. Планирование рекрутмента.

### Раздел 2. Маркетинговый подход к организации оценки кандидатов. Методы оценки при найме персонала.

Определение потребности в персонале. Исследование рынка труда. Определение требований к персоналу и предложений работодателя. Профиль должности. Построение модели компетенций. Уровни оценки.

Психодиагностические и социологические методы оценки персонала. Тестирование. Виды тестов. Интервью: психологическое, биографическое, профессиональное, интервью по компетенциям. Правила постановки вопросов.

Оценка резюме: контент-анализ. Метод экспресс-оценки. Невербальные средства коммуникации.

### **Раздел 3. Оценка персонала как инструмент кадровой политики организации**

Оценка персонала в системе кадрового аудита: подбор, ротация, контроль персонала, оптимизация системы оплаты труда, разработка программ обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала. Роль оценки персонала в формировании кадрового резерва организации.

### **Раздел 4. Организация текущей деловой оценки персонала**

Понятие деловой оценки персонала, этапы ее проведения. Разработка критериев оценки. Методы оценки: интервью, структурированное интервью, Ассесмент-центр, тестирование, оценка 360°, оценка по ключевым показателям эффективности (KPI), анкетирование. Аттестация персонала как вид деловой оценки: понятие, функции, задачи. Методы проведения аттестации: метод стандартных оценок, сравнительный метод, метод Управления посредством постановки целей (MBO) (Management by Objectives).

### **Раздел 5. AssessmentCenter как технология комплексной оценки внутренних сотрудников. Моделирование компетенций с целью AssessmentCenter.**

Оптимизация численности персонала. Построение карьеры и формирование резерва. Оценка возможностей сотрудников, поиск лидеров и креативщиков среди работающего персонала. Прием внешних кандидатов на свободные вакансии. Принципы AssessmentCenter. Валидность, системность, прогностичность. Этапы AssessmentCenter. Трудозатратность AssessmentCenter. Принятие решения и внутренний PR введения новой оценочной процедуры в компании. Подготовительная работа. Руководитель и сотрудники Assessment, планирование, разработка документов. Проведение пилота и анализ результатов. Обучение участников по пробелам. Оценка эффективности сотрудников. Введение AssessmentCenter как корпоративного стандарта. Компетентность и компетенция. Корпоративные ценности. Контроль работы региональных специалистов по подбору. Управленческие компетенции. Профессиональные компетенции. Компетенции личной эффективности. Методы моделирования компетенций. Списки компетенций, разработанные в российских компаниях. Разработка поведенческих индикаторов. Разработка методов шкалирования компетенций.

### **Раздел 6. Роль оценки персонала в управлении развитием персонала**

Оценка персонала как элемент социально-психологической диагностики производственных отношений. Роль оценки персонала в анализе и проектировании корпоративной культуры. Оценка персонала и социальное развитие организации.

## **5. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины**

Для обеспечения качественного образовательного процесса применяются следующие образовательные технологии:

- традиционные: деятельностно-развивающая, личностно-ориентированная, практикоориентированная, идеи опоры и опережения, компетентностный подход реализуются в форме лекции, семинарские занятия, практические занятия;
- инновационные: интерактивные лекции, метод проектов, рассмотрение проблемных ситуаций;
- интерактивные: вебинары, интернет-конференции, компьютерные симуляции;
- самостоятельная работа, в том числе, с использованием системы дистанционного обучения;
- дистанционные образовательные технологии.

## **6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.**

Основными видами самостоятельной работы являются:

- выполнение заданий разнообразного характера (выполнение тренировочных тестов и т.п.)
- выполнение индивидуальных заданий,
- подготовка к учебному вебинару,
- изучение основной и дополнительной литературы,
- поиск и сбор информации по дисциплине в периодических печатных и интернет-изданиях,
- подготовка и написание рефератов, эссе, докладов и т.п.,
- подготовка презентации с использованием новейших компьютерных технологий;
- методические рекомендации, библиотечные ресурсы, электронные библиотечные ресурсы.

### **6.1. Примерные планы семинарских/практических занятий**

#### **Маркетинговый подход к организации оценки кандидатов**

Семинар: «Рынок труда в Москве»

Вопросы к семинару:

1. «Новые» и «необходимые» профессии на рынке труда Москвы.
2. Безработица в РТ.
3. Требования к персоналу и предложений работодателя в РТ

#### **Современные технологии рекрутмента**

Семинар: «Технологии поиска и подбора персонала».

Вопросы к семинару:

1. Массовый рекрутмент.

2. Аутсорсинг.
3. Graduate Recruitment.
4. Selection.
5. Executive Search.
6. Cross-country Search.
7. General Recruitment.

### **Методы оценки при найме персонала**

Диагностическая работа в решении задач определения профессиональной компетенции персонала

Вопросы к семинару:

1. Оценка профессиональной компетенции персонала.
2. Методика психологического обследования при решении задач профессионального подбора и определения профессиональной компетенции персонала.
3. Диагностика познавательных процессов
4. Психодиагностика интеллекта и креативности.

### **Оценка персонала как инструмент кадровой политики организации**

Семинар: Оценка персонала в системе кадрового аудита.

Вопросы к семинару:

1. Диагностика мотивационной сферы.
2. Диагностика коммуникативных качеств.
3. Диагностика профессиональной направленности.
4. Диагностика профессиональной компетенции.

### **Организация текущей деловой оценки персонала**

Практическое занятие:

Деловая игра «Аттестация»

### **Роль оценки персонала в управлении развитием персонала**

Семинар:

Роль оценки персонала в анализе и проектировании корпоративной культуры.

Вопросы к семинару:

1. Диагностика уровня развития группы.
2. Определение уровня организационной культуры.

## **6.2. Примерные вопросы для подготовки к зачету**

1. Понятие оценки персонала.
2. Оценка персонала в системе управления персоналом.
3. Субъекты оценки.
4. Виды оценки: оценка при найме, оценка потребностей в обучении, оценка профессионально-личностного потенциала, оценка эффективности деятельности.
5. Планирование рекрутмента.
6. Определение потребности в персонале.

7. Исследование рынка труда.
8. Определение требований к персоналу и предложений работодателя.
9. Профиль должности.
10. Построение модели компетенций. Уровни оценки.
11. Привлечение, подбор и отбор персонала.
12. Виды подбора персонала.
13. Технологии поиска и подбора персонала: массовый рекрутмент, аутсорсинг, Graduate Recruitment, Selection, Executive Search, Cross-country Search, General Recruitment.
14. Психодиагностические и социологические методы оценки персонала.
15. Тестирование. Виды тестов.
16. Интервью: психологическое, биографическое, профессиональное, интервью по компетенциям.
17. Правила постановки вопросов.
18. Оценка резюме: контент-анализ.
19. Метод экспресс-оценки.
20. Невербальные средства коммуникации.
21. Оценка персонала в системе кадрового аудита: подбор, ротация, контроль персонала, оптимизация системы оплаты труда, разработка программ обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала.
22. Роль оценки персонала в формировании кадрового резерва организации.
23. Понятие деловой оценки персонала, этапы ее проведения.
24. Разработка критериев оценки.
25. Методы оценки: интервью, структурированное интервью,
26. Ассесмент-центр, тестирование, оценка 360°, оценка по ключевым показателям эффективности (КПИ), анкетирование.
27. Аттестация персонала как вид деловой оценки: понятие, функции, задачи.
28. Методы проведения аттестации: метод стандартных оценок, сравнительный метод.
29. Метод Управления посредством постановки целей (MBO) (Management by Objectives).
30. Оценка персонала как элемент социально-психологической диагностики производственных отношений.
31. Роль оценки персонала в анализе и проектировании корпоративной культуры.
32. Оценка персонала и социальное развитие организации.

### **6.3.Примерные тестовые задания для самопроверки**

#### **Вариант 1**

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



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

3. В чем заключается основной недостаток аттестации?

А) субъективизм

**Б) высокая требовательность к аттестуемым**

В) высокая требовательность к организаторам

4. К какой группе требований, предъявляемых руководителю, можно отнести аналитические способности?

А) профессиональная компетентность

Б) организаторские способности

**В) личные качества**

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

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

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 любому компромиссу**
- Д) настойчивость в решении задач

9. Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к факторам, лежащим в основе критериев оценки персонала?

- А) знания
- Б) качество выполнения работы
- В) способности к руководству
- Г) возраст работника**
- Д) способность к развитию

10. Какой из ниже перечисленных пунктов ограничивает процесс оценки персонала?

- А) единообразии методов оценки
- Б) однозначности зависимости между оценкой и деятельностью
- В) различие представлений об эффективности оценки**

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

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

14. Метод оценки персонала, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения, называется:

- А) **критический инцидент**
- Б) интервью
- В) упорядочение рангов
- Г) парные сравнения
- Д) самооценка

15. 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

16. Чем отличается оценка деятельности в форме западного варианта аттестации (с) 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

17. Как найти хорошего тренера для вашей компании:

- А) надо найти тренера с известным именем
- Б) надо найти компанию с известным именем
- В) **надо воспитать тренера, обучить его работать с вашей компанией**
- Г) надо спросить рекомендации и отзывы других
- Д) лучший способ - поиск в Интернете

18. 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.

19. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):

**А) соизмерение затрат и результатов, 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.**

20. Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать (можно указать несколько вариантов):

**А) авторские методики, принятые в каждой организации;**

**Б) инструкции Центробанка РФ;**

**В) методические рекомендации, утвержденные Министерством экономики, Министерством финансов и т.п.**

### **Критерии оценивания учебной деятельности слушателя**

**Лекции и практические занятия:** оценивается посещаемость, активность, умение выделить главную мысль, самостоятельность при выполнении работы, активность работы в аудитории, правильность выполнения заданий, уровень подготовки к занятиям и т.д.

Оценивание работы на лекциях осуществляется по совокупности качественных показателей с выставлением баллов, максимально возможная сумма баллов – 25 баллов:

<b>Оценка</b>	<b>Характеристика ответа слушателя</b>
<b>21-25 баллов</b>	студент глубоко и всесторонне усвоил сущность проблемы; уверенно, логично, последовательно и грамотно ее излагает; опирается на знания основной и дополнительной литературы; тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью; умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи; делает выводы и обобщения; посетил 80-100% занятий; свободно владеет системой научных понятий.
<b>16-20 баллов</b>	не допускает существенных неточностей; увязывает усвоенные знания с практической деятельностью; аргументирует научные положения; делает выводы и обобщения; посетил 60-80% занятий; владеет системой научных понятий.
<b>11-15 баллов</b>	тема раскрыта недостаточно четко и полно, то есть слушатель освоил суть проблемы, по существу излагает ее, опираясь на знания только основной литературы; допускает несущественные ошибки и неточности; испытывает затруднения в практическом применении знаний;

	посетил 60-40 % занятий; затрудняется в формулировании выводов и обобщений; частично владеет системой научных понятий.
<b>0-10 баллов</b>	слушатель не усвоил суть проблемы; допускает существенные ошибки и неточности при ее рассмотрении;  испытывает трудности в практическом применении знаний; не может аргументировать научные положения; посетил менее 40% занятий  не формулирует выводов и обобщений; не владеет системой научных понятий.

### Критерии оценки самостоятельной работы слушателей

**Самостоятельная работа:** оценивается качество и количество выполненных самостоятельных работ, грамотность в оформлении, правильность выполнения и т.д.

Оценивание самостоятельной работы осуществляется по совокупности качественных показателей с выставлением баллов, максимально возможная сумма баллов – 25 баллов

<b>Оценка</b>	<b>Характеристика ответа слушателя</b>
<b>21-25 баллов</b>	тема работы раскрыта глубоко и всесторонне; обстоятельно и тщательно проанализированы все вопросы; работа оформлена по всем технико-орфографическим правилам; рассмотренный материал связывается с практикой будущей профессиональной деятельности; правильно определены и достаточно полно освещены узловые вопросы темы; Оформлена работа в точном соответствии с требованиями.
<b>16-20 баллов</b>	тема работы раскрыта глубоко и всесторонне; в целом проанализированы все вопросы, сделаны необходимые выводы; работа оформлена по всем технико-орфографическим правилам; в целом правильно определены узловые вопросы темы, но недостаточно полно раскрыто их содержание; имеются незначительные недостатки в оформлении работы
<b>11-15 баллов</b>	тема работы раскрыта глубоко и всесторонне; тщательно проанализированы все вопросы; сделаны необходимые логические выводы; работа оформлена по всем технико-орфографическим правилам; имеются недостатки в оформлении работы
<b>0-10 баллов</b>	слушатель не понял смысл и содержание темы работы, не раскрыл содержание поставленных вопросов, допустил ряд грубых теоретических ошибок и не выполнил основные требования к оформлению работы.

### Критерии оценки учебных действий студентов по выполнению лабораторных работ по учебной дисциплине.

<b>Оценка</b>	<b>Характеристики ответа студента</b>
---------------	---------------------------------------

<b>21-25 баллов</b>	Слушатель самостоятельно и правильно выполнил лабораторную работу, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое решение, используя научные понятия.
<b>16-20 баллов</b>	слушатель самостоятельно и в основном правильно выполнил лабораторную работу, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое решение, используя научные ПОНЯТИЯ.
<b>11-15 баллов</b>	слушатель в основном выполнил лабораторную работу, допустил несущественные ошибки, слабо аргументировал свое решение, используя в основном научные понятия.
<b>0-10 баллов</b>	Слушатель в основном не выполнил лабораторную работу.

**Критерии оценки учебных действий студентов по решению учебных задач (проблемные ситуации, кейс-задачи).**

<b>Оценка</b>	<b>Характеристики ответа студента</b>
<b>21-25 баллов</b>	слушатель самостоятельно и правильно решил учебно-профессиональную задачу, уверенно, последовательно и аргументировано излагал свое решение, используя научные понятия.
<b>16-20 баллов</b>	слушатель самостоятельно и в основном правильно решил учебно-профессиональную задачу, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое решение, используя научные понятия.
<b>11-15 баллов</b>	Слушатель в основном решил учебно-профессиональную задачу, допустил несущественные ошибки, слабо аргументировал свое решение, используя в основном научные понятия.
<b>0-10 баллов</b>	Слушатель в основном не решил учебно-профессиональную задачу.

**Критерии оценки учебных действий студентов по решению тестовых заданий**

<b>Оценка</b>	<b>Характеристики ответа слушателя</b>
25-21 баллов	91-100% правильных ответов
16-20 баллов	75-90%
11-15 баллов	51-75%
0-10 баллов	Менее 50%

**Критерии оценки учебных действий слушателей при выступлении на коллоквиуме или с рефератом по обсуждаемому вопросу или с эссе по обсуждаемой теме**

<b>Оценка</b>	<b>Характеристики ответа слушателя</b>
<b>21-20 баллов</b>	слушатель глубоко и всесторонне усвоил учебный материал; уверенно, логично, последовательно и грамотно излагает; опираясь на знания основной и дополнительной литературы,

	<p>тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью;</p> <p>умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи;</p> <p>знает альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему;</p> <p>делает квалифицированные выводы и обобщения;</p> <p>владеет на высококвалифицированном уровне системой основных понятий.</p>
<b>16-20 баллов</b>	<p>Слушатель твердо усвоил тему, грамотно и по существу излагает ее, опираясь на знания основной и дополнительной литературы;</p> <p>не допускает существенных неточностей в анализе проблем;</p> <p>увязывает усвоенные знания с практической деятельностью;</p> <p>аргументирует научные положения;</p> <p>делает квалифицированные выводы и обобщения;</p> <p>владеет на высококвалифицированном уровне системой основных понятий.</p>
<b>11-15 баллов</b>	<p>тема раскрыта недостаточно четко и полно, то есть слушатель усвоил проблему, по существу излагает ее, опираясь на знания только основной и дополнительной литературы;</p> <p>допускает несущественные ошибки и неточности в анализе проблем;</p> <p>испытывает затруднения в практическом применении основных знаний;</p> <p>слабо аргументирует научные положения;</p> <p>затрудняется в формулировании выводов и обобщений;</p> <p>частично владеет на высококвалифицированном уровне системой основных понятий.</p>
<b>0-10 баллов</b>	<p>слушатель не усвоил значительной части проблемы;</p> <p>допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении ее;</p> <p>испытывает трудности в практическом применении знаний;</p> <p>не может аргументировать научные положения;</p> <p>не формулирует квалифицированных выводов и обобщений;</p> <p>не владеет на высококвалифицированном уровне системой основных понятий.</p>

### **Промежуточная аттестация:**

Промежуточная аттестация проходит в виде зачета.

Результаты зачета определяются оценками «зачтено», «не зачтено».

### **Критерии оценки уровня овладения слушателями компетенциями на этапе зачета по учебной дисциплине**

<b>Оценка</b>	<b>Характеристики ответа слушателя</b>
<b>Зачтено</b>	<p>слушатель показал глубокие знания программного материала, грамотно и логично его излагает, быстро принимает правильные решения, в ходе ответа демонстрирует глубокие знания основной и дополнительной литературы, умеет применять полученные знания к будущей профессиональной деятельности; слушатель твердо знает программный материал, грамотно его излагает, не допускает существенных неточностей в ответе, правильно применяет полученные знания при решении практических вопросов, демонстрирует твердые знания основной литературы</p>
<b>Не зачтено</b>	<p>слушатель не раскрыл содержание вопросов, не знает основной и дополнительной литературы в целом, отсутствуют знания по проблемам программного материала.</p>

ответ на «зачтено» оценивается от 11 до 25 баллов;  
ответ на «не зачтено» оценивается от 0 до 10 баллов.

Таким образом, максимально возможная сумма баллов за все виды учебной деятельности слушателя по дисциплине составляет 50 баллов.

**Таблица пересчета полученной слушателем суммы баллов по дисциплине в оценку:**

41 -50 баллов	«отлично»
25-40 баллов	«хорошо»
11-24 баллов	«удовлетворительно»
0-10 баллов	«неудовлетворительно»

## **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **Основная литература**

1. Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология»/ А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 391 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52562.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Зайнетдинова И.Ф. Оценка деятельности работников организации [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие/ И.Ф. Зайнетдинова— Электрон. текстовые данные.— Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2016.— 120 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68274.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Захарова Т.И. Оценка персонала [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Захарова Т.И., Стюрина Д.Е.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт, 2013.— 168 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11053>.— ЭБС «IPRbooks».
4. Иванова С. Как найти своих людей [Электронный ресурс]: искусство подбора и оценки персонала для руководителя/ С. Иванова— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблицер, 2017.— 184 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68035.html>.— ЭБС «IPRbooks»
5. Иванова С. Поиск и оценка линейного персонала [Электронный ресурс]: повышение эффективности и снижение затрат/ С. Иванова— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблицер, 2016.— 129 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48443.html>.— ЭБС «IPRbooks»
6. Петрова Ю.А. 10 критериев оценки персонала [Электронный ресурс]/ Петрова Ю.А., Спиридонова Е.Б.— Электрон. текстовые данные.— Саратов:



Ай Пи Эр Медиа, 2013.— 100 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/855>.— ЭБС «IPRbooks».

7. Шевченко Т.В. Нестандартные методы оценки персонала [Электронный ресурс]/ Шевченко Т.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2014.— 108 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/848>.— ЭБС «IPRbooks».

### **Дополнительная литература**

1. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В.— Электрон.текстовыеданные.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 170 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22644>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Бойко Э.В. 1С Предприятие 8.0 [Электронный ресурс]: универсальный самоучитель/ Бойко Э.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010.— 375 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/957>.— ЭБС «IPRbooks».

3. Петрова Ю.А. Лучшие способы мотивации персонала [Электронный ресурс]/ Петрова Ю.А., Спиридонова Е.Б.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010.— 120 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/838>.— ЭБС «IPRbooks».

4. Бердышев С.Н. Информационный маркетинг [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бердышев С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2012.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/5996>.— ЭБС «IPRbooks».

5. Гуцыкова С.В. Метод экспертных оценок [Электронный ресурс]: теория и практика/ Гуцыкова С.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Когито-Центр, Институт психологии РАН, 2011.— 144 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15548>.— ЭБС «IPRbooks».

### **Программное обеспечение и Интернет ресурсы**

[www.hrm.ru](http://www.hrm.ru) - Подборка информации для менеджеров по персоналу: тематические статьи (обучение, управление персоналом, аттестация и др.), базы данных кадровых агентств и тренинговых компаний. Форум.

[www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru) -Сообщество HR-менеджеров. Публикации по вопросам управления персоналом: подбору, адаптации, обучению, оценке и мотивации и др. Новости, HR-события. Файлы. Форум. Блоги.

[www.kdelo.ru](http://www.kdelo.ru) "Кадровое дело" - журнал об управлении персоналом. Статьи об управлении персоналом, трудовое законодательство, должностные инструкции и обязанности, оценка и мотивация персонала. Архив номеров. Информация о подписке.

[www.hrliga.com](http://www.hrliga.com) - Сообщество HR-менеджеров. Календарь и описание семинаров, тренингов, конференций, выставок; трудовое законодательство; вакансии и резюме. Форум по HR-тематике.

[www.hr-journal.ru](http://www.hr-journal.ru) - Электронный журнал. Материалы посвященные различным аспектам управления персоналом: подбору, обучению, мотивации и пр.

www.HR-ru.com - Сообщество менеджеров по персоналу. Образовательные статьи. Библиотека должностных инструкций. Советы по подбору персонала. Новости и события в сфере управления персоналом. HR-вакансии.

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Учреждение располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов лекционных, семинарских и практических занятий.

Слушатели имеют доступ с компьютеров, входящих в локальную сеть и сеть Wi-Fi, в Интернет.

В Учреждении организованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа используются слайд-лекции с обратной связью (интерактивные).

## **9. Методические указания слушателям по освоению дисциплины**

### **9.1. Методические рекомендации преподавательскому составу**

Особенность преподавания теоретической части дисциплины заключается в широком использовании общедидактических методов обучения, основным из которых должен быть выбран метод устного изложения учебного материала в виде традиционных и проблемных лекций, лекций с проблемными вопросами. Все лекции должны быть направлены на фундаментальную подготовку, обеспечивающую дальнейшую практическую направленность обучения специалистов соответствующего профиля. Поэтому в них основной упор следует делать на сообщение слушателям специальных знаний, запас которых необходим для решения различных проблем, возникающих как в процессе обучения, так и в будущей практической деятельности.

В процессе лекционных занятий, наряду с методом монологического изложения материала, необходимо использовать метод рассуждающего (проблемного) изложения. Поэтому преподавателю важно на лекциях активно обращаться к аудитории, как в процессе создания проблемных ситуаций и формулировки проблем, так и в поиске путей их разрешения.

Особенностью преподавания практической части является использование семинарских и практических занятий с применением методов показа, совместного выполнения (заданий) упражнений, активного группового взаимодействия. На практических занятиях целесообразно организовывать семинары - дискуссии, деловые игры с разбором конкретных практических ситуаций.

Практические занятия необходимо строить, исходя из потребностей и умения решать типовые и творческие задачи будущей профессиональной деятельности с использованием электронно-вычислительной и другой техники.

Семинарские занятия являются одними из основных видов учебных занятий и предназначены для углубления знаний, полученных при изучении лекционного материала, формирования соответствующих умений и навыков.

Целью проведения семинарских занятий является углубление теоретических знаний, формирование у слушателей умений свободно оперировать ими, применять теорию к решению практических задач, и в целом развивать творческое профессиональное мышление обучающихся.

Для углубления теоретических знаний следует осуществлять ориентацию слушателей на самостоятельное изучение дополнительной литературы.

## 9.2. Методические указания слушателям

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы слушателя.

Самостоятельная работа имеет целью закрепление и углубление знаний и навыков, полученных на лекциях и семинарских занятиях по курсу, подготовку к экзамену, а также формирование культуры умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний.

Основными видами самостоятельной работы по курсу являются:

- изучение отдельных теоретических вопросов при подготовке к семинарам, в том числе подготовка докладов, сообщений, рефератов по данным вопросам;
- осмысление информации, сообщаемой преподавателем, ее обобщение и краткая запись;
- своевременная доработка конспектов лекций;
- подбор, изучение, анализ и конспектирование рекомендуемой литературы;
- подготовка к зачету.

Основу самостоятельной работы слушателя составляет работа с учебной и научной литературой. Чтение становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др.

Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним.

Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана.

Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

**План** – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

**Конспект** – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

**План-конспект** – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

**Текстуальный конспект** – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

**Свободный конспект** – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

**Тематический конспект** – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

### **Методические указания для слушателей по подготовке к занятиям семинарского типа**

Целью занятий семинарского типа является: проверка уровня понимания обучающимися вопросов, рассмотренных на лекциях и в учебной литературе, степени и качества усвоения обучающимися программного материала; формирование и развитие умений, навыков применения теоретических знаний в реальной практике решения задач, анализа профессионально-прикладных ситуаций; восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса и оказания помощи в его освоении.

**Подготовка к семинарскому занятию** включает 2 этапа:

1й – организационный;

2й - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе слушатель планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;

- подбор рекомендованной литературы;

- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Второй этап включает непосредственную подготовку слушателя к занятию.

Подготовка к занятию семинарского типа включает в себя: работу в электронной информационно-образовательной среде, содержащей все образовательные ресурсы.

Слушатель должен изучить основную литературу по теме занятия семинарского типа, и, желательно, источники из списка дополнительной литературы, используемые для расширения объема знаний по теме (разделу), интернет-ресурсы.

Семинарские занятия способствуют успешному и эффективному самостоятельному изучению слушателями предмета, углубленному его пониманию. Широкий круг источников, предлагаемый слушателям, позволяет

не только расширить эрудицию, но и проникнуть в содержание современных управленческих направлений во всей их специфичности.

Для более успешного освоения материала слушателям предлагается следующая последовательность подготовки темы:

1. Внимательно ознакомьтесь с содержанием плана семинарского занятия.
2. Прочитайте конспект лекции.
3. Познакомьтесь с соответствующими разделами учебных пособий.
4. Прочтите рекомендуемую по теме литературу и составьте конспект прочитанного.
5. Проведите самоконтроль через соответствующие вопросы.
6. Составьте план изложения ответа на каждый вопрос плана занятия.

Тема должна быть изложена по плану, причем план можно предложить свой, в соответствии с той литературой, которая имеется у слушателя.

Во избежание механического переписывания материала рекомендованной литературы необходимо:

- а) представить рассматриваемые проблемы в развитии;
- б) провести сравнение различных концепций по каждой проблеме;
- в) отметить практическую ценность данных событий;
- г) аргументировано изложить собственную точку зрения на рассматриваемую проблему.