УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Утверждаю
зав. кафедрой
Ф.Ф. Хамидуллин
_____
Протокол заседания
кафедры № 7
от «26» февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Технологии деловой оценки персонала
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом
Профиль подготовки	Управление персоналом в условиях цифровой трансформации
Год набора	2026

Составитель:

Ст. преподаватель Н.К. Метлаш

Казань

Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины 3
2. Место дисциплины в структуре ОПОП 4
3. Требования к результатам освоения дисциплины 6
4. Структура и содержание дисциплины 7
4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций 7
4.2 Содержание дисциплины по темам (разделам) 9
4.3 Планы практических и семинарских занятий 10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов 14
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 16
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины 17
8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине 17

Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 20

Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине 21

1. Цели и задачи учебной дисциплины

Целью освоения учебной дисциплины «Технологии деловой оценки персонала» является: ПК-2. способен осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала в соответствии со стратегическими планами организации, разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки различных категорий персонала

Задачи:

1. ПК-2.1 Организация и проведение оценки персонала в условиях цифровизации
2. ПК-2.2 Организация и проведение аттестации персонала в условиях цифровизации

После освоения данной дисциплины студент должен:

Знать: ПК-2.1 З.1 технологии деловой оценки персонала;

ПК-2.2 З.3 способы организации и технологии проведения аттестации и оценки персонала.

Уметь: ПК-2.2 У.3 организовывать и проводить аттестацию и оценку персонала;

Уметь ПК-2.1 У.1 осуществлять деятельность по организации и проведению оценки персоналарсонала;

Владеть: ПК-2.1 В.1 различными технологиями деловой оценки персонала;

ПК-2.2 В.3 способами организации и проведения деловой оценки различных категорий персонала.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1 учебного плана. До начала изучения дисциплины «**Технологии деловой оценки персонала»** у студента должны быть сформированы компоненты компетенций (ЗУВы), полученных в результате изучения дисциплин «Технология найма персонала» Дисциплина находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

Обеспечивающие учебные дисциплины:
Технология найма персонала

↓

Технологии деловой оценки персонала

↓

Обеспечиваемые учебные дисциплины:
Основы кадрового аудита и консалтинга

В результате изучения дисциплины «**Технологии деловой оценки персонала**» у студентов были сформированы следующие знания, умения и навыки.

Студент должен:

Знать: ПК-2.1 З.1 технологии деловой оценки персонала;

ПК-2.2 З.3 способы организации и технологии проведения аттестации и оценки персонала.

Уметь: ПК-2.2 У.3 организовывать и проводить аттестацию и оценку персонала;

Уметь ПК-2.1 У.1 осуществлять деятельность по организации и проведению оценки персоналарсонала;

Владеть: ПК-2.1 В.1 различными технологиями деловой оценки персонала;

ПК-2.2 В.3 способами организации и проведения деловой оценки различных категорий персонала.

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по данному направлению подготовки:

ПК-2. способен осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала в соответствии со стратегическими планами организации, разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки различных категорий персонала

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты, соотнесённые с индикаторами достижения компетенций.

Индикаторы	**Результаты обучения по дисциплине**
Компетенция ПК-2	
ПК-2.1 Организация и проведение оценки персонала	ПК-2.1 З.1 Знает технологии деловой оценки персонала ПК-2.1 У.1 Умеет осуществлять деятельность по организации и проведению оценки персонала ПК-2.1 В.1 Владеет различными технологиями деловой оценки персонала
ПК-2.2 Организация и проведение аттестации персонала	ПК-2.2 З.3 Знает способы организации и технологии проведения аттестации и оценки персонала ПК-2.2 У.3 Умеет организовывать и проводить аттестацию и оценку персонала ПК-2.2 В.3 Владеет способами организации и проведения деловой оценки различных категорий персонала

Этапы формирования выбранных компетенций (или их частей - ЗУВов) можно проследить по Пояснительной записке и модульно-тематическому плану дисциплины.

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы (72 ч).

Модульная разбивка учебной дисциплины					
Направление Управление персоналом Дисциплина: «Технологии деловой оценки персонала»					
Наименование модулей	Количество ауд. часов		Самост оят. работа	Всего часов	Индикаторы компетенции/ЗУВы
	Лекц.	Прак/лаб ораторн.			
Модуль 1:					
Тема 1: Понятие оценки и аттестации персонала	2	2	5	9	ПК-2.1 ПК-2.2 З1,З3,У1,У3,
Тема 2 Методы оценки управленческого персонала	2	4	3	9	

Тема 3 Традиционные методы оценки и аттестации персонала. Количественные методы оценки	1	4	4	9	
Тема 4: Качественные методы оценки и аттестации персонала	1	2	4	7	
Модуль 2:					
Тема 5: Организация процесса оценки и аттестации персонала в компании	1	2	4	7	ПК-2.1 ПК-2.2 З1,З3,У1,У3,В1,В3
Тема 6 Аттестация рабочих мест по условиям труда	1	2	4	7	
Тема 7: Оценка и аттестация персонала на основе моделей компетенций	1	2	4	7	
Тема 8: Оценка и аттестация персонала в рамках системы сбалансированных показателей и KPI (ключевые показатели эффективности)	1	2	4	7	
Подготовка к зачету			10	10	
ИТОГО	10	20	42	72	

Модульная разбивка учебной дисциплины					
Направление Управление персоналом Дисциплина: «Технологии деловой оценки персонала» **Форма обучения Очно-Заочная**					
Наименование модулей	Количество ауд. часов		Самост. работа	Всего часов	Индикаторы компетенции/ЗУВы
	Лекц.	Прак/лабораторн.			
Модуль 1:					
Тема 1: Понятие оценки и аттестации персонала	1	1	6	8	ПК-2.1 ПК-2.2 З1,З3,У1,У3,
Тема 2 Методы оценки управленческого персонала		1	6	7	
Тема 3 Традиционные методы оценки и аттестации персонала. Количественные методы оценки		1	6	7	
Тема 4: Качественные методы оценки и аттестации персонала		1	6	7	
Модуль 2:					
Тема 5: Организация процесса оценки и аттестации персонала в компании	1	1	6	8	ПК-2.1 ПК-2.2 З1,З3,У1,У3,В1,В3
Тема 6 Аттестация рабочих мест по условиям труда	1	1	6	8	
Тема 7: Оценка и аттестация персонала на основе моделей компетенций		1	7	8	
Тема 8: Оценка и аттестация персонала в рамках системы сбалансированных показателей и KPI (ключевые показатели эффективности)	1	1	7	9	
Подготовка к зачету			**10**	**10**	
ИТОГО	**4**	**8**	**60**	**72**	

Пояснительная записка с этапами формирования компетенций

Данный модульный курс состоит из **2** модулей.

Модуль 1

Студент должен:

ПК-2

Знать: ПК-2.1 З.1 технологии деловой оценки персонала;

Знать: ПК-2.2 З.3 способы организации и технологии проведения аттестации и оценки персонала.

Уметь: ПК-2.1 У.1 осуществлять деятельность по организации и проведению оценки персонала

Уметь: ПК-2.2 У.3 организовывать и проводить аттестацию и оценку персонала

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется решением практических задач.

Модуль 2

Студент должен:

ПК-2

Знать: ПК-2.1 З.1 Знает технологии деловой оценки персонала

ПК-2.1 У.1 Умеет осуществлять деятельность по организации и проведению оценки персонала

ПК-2.1 В.1 Владеет различными технологиями деловой оценки персонала

ПК-2.2 З.3 Знает способы организации и технологии проведения аттестации и оценки персонала

ПК-2.2 У.3 Умеет организовывать и проводить аттестацию и оценку персонала

ПК-2.2 В.3 Владеет способами организации и проведения деловой оценки различных категорий персонала

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется решением практических задач.

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

Тема 1: Понятие оценки персонала

Определение оценки и аттестации персонала. Ключевые понятия. Внедрение системы аттестации или формальной оценки: доводы «за» и «против». Классификация процедур оценки. Методы оценки. Ключевые принципы

проведения оценки и аттестации. Оценка персонала как основа принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников.

Предмет оценки персонала: особенности поведения; эффективность деятельности; выполнение должностных обязанностей; уровень достижения целей; уровень компетенции; особенности личности.

Критерии оценки. Критерии оценки должны соответствовать целям организации, содержанию работы и удовлетворять стремлению сотрудников быть успешными. Критерии могут быть выражены в виде количественных, временных, финансовых показателей, качественной оценки, соблюдения процедур, исполнения и т. п., могут быть представлены через позитивные или негативные показатели. Принцип полноты и достаточности в выборе критериев оценки конкретных категорий персонала.

Тема 2 Методы оценки управленческого персонала

Оценка и аттестация управленческого персонала: цели и подходы. Система и методы оценки управленческого персонала на предприятии. Система оценки результативности труда. Основные ошибки при проведении оценки и аттестации менеджеров.

Тема 3 Традиционные методы оценки и аттестации персонала. Количественные методы оценки

Понятие традиционных методов оценки и аттестации персонала. Количественные методы оценки. Сравнительные методы. Оценка лояльности сотрудников.

Тема 4: Качественные методы оценки и аттестации персонала

Оценка по методу черт. Оценка на основе анализа труда. Функциональная оценка. Методика определения стиля руководства. Оценка по результатам деятельности коллектива. Метод анализа структуры управленческой деятельности. Целевой метод оценки. Глубинные интервью. Диагностическая система оценки и аттестации персонала.

Тема 5: Организация процесса оценки и аттестации персонала в компании

Структура процесса оценки персонала. Цели процесса оценки и аттестации персонала. Организация процесса оценки и аттестации персонала. Проведение оценки и аттестации персонала. Подведение итогов оценки и аттестации персонала.

Тема 6 Аттестация рабочих мест по условиям труда

Цели и задачи аттестации рабочих мест. Организация и проведение аттестации рабочих мест. Результаты аттестации рабочих мест. Взаимосвязь результатов аттестации рабочих мест с результатами оценки и аттестации персонала.

Тема 7: Оценка и аттестация персонала на основе моделей компетенций

Понятие компетенции и ее виды. Уровни компетенций. Практика применения модели компетенций на основе оценки «360 градусов». Метод перекрестной социометрической оценки.

Тема 8: Оценка и аттестация персонала в рамках системы сбалансированных показателей и KPI (ключевые показатели эффективности)

Сбалансированная система показателей. Принципы KPI. Модель стратегических карт. Модель «Пирамида деятельности компании.

Электронный центр оценки персонала. Принципы построения электронной оценки персонала. Варианты построения электронного центра оценки персонала.

4.3. Планы практических и семинарских занятий

Тема 1: Понятие оценки и аттестации персонала

Вопросы для обсуждения

1.Определение оценки и аттестации персонала. Ключевые понятия.

2. Внедрение системы аттестации или формальной оценки: доводы «за» и «против».

3. Классификация процедур оценки. Методы оценки. Ключевые принципы проведения оценки и аттестации.

4. Оценка персонала как основа принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников.

5. Предмет оценки персонала: особенности поведения; эффективность деятельности; выполнение должностных обязанностей; уровень достижения целей; уровень компетенции; особенности личности.

6. Критерии оценки.

Тема 2 Методы оценки управленческого персонала

1. Оценка и аттестация управленческого персонала: цели и подходы.
2. Система и методы оценки управленческого персонала на предприятии.
3. Система оценки результативности труда.
4. Основные ошибки при проведении оценки и аттестации менеджеров.

Тема 3 Традиционные методы оценки и аттестации персонала. Количественные методы оценки

1. Понятие традиционных методов оценки и аттестации персонала.
2. Количественные методы оценки. Сравнительные методы.
3. Оценка лояльности сотрудников.

Тема 4: Качественные методы оценки и аттестации персонала

1. Оценка по методу черт.
2. Оценка на основе анализа труда.

3. Функциональная оценка.
4. Методика определения стиля руководства.
5. Оценка по результатам деятельности коллектива.
6. Метод анализа структуры управленческой деятельности. Целевой метод оценки.
7. Глубинные интервью.
8. Диагностическая система оценки и аттестации персонала.

Тема 5: Организация процесса оценки и аттестации персонала в компании

1. Структура процесса оценки персонала.
2. Цели процесса оценки и аттестации персонала.
3. Организация процесса оценки и аттестации персонала.
4. Проведение оценки и аттестации персонала.
5. Подведение итогов оценки и аттестации персонала.

Тема 6 Аттестация рабочих мест по условиям труда

1. Цели и задачи аттестации рабочих мест.
2. Организация и проведение аттестации рабочих мест.
3. Результаты аттестации рабочих мест.
4. Взаимосвязь результатов аттестации рабочих мест с результатами оценки и аттестации персонала.

Тема 7: Оценка и аттестация персонала на основе моделей компетенций

1. Понятие компетенции и ее виды. Уровни компетенций.
2. Практика применения модели компетенций на основе оценки «360 градусов».
3. Метод перекрестной социометрической оценки.

Тема 8: Оценка и аттестация персонала в рамках системы сбалансированных показателей и KPI (ключевые показатели эффективности)

1. Сбалансированная система показателей.
2. Принципы KPI.
3. Модель стратегических карт.
4. Модель «Пирамида деятельности компании.
5. Электронный центр оценки персонала. Принципы построения электронной оценки персонала. Варианты построения электронного центра оценки персонала

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов регламентируется Положением об организации самостоятельной работы студентов.

Основными видами учебных занятий для студентов по данному курсу учебной дисциплины являются: лекции, практические занятия и самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа студентов является составной частью их учебной работы и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков, поиск и приобретение новых знаний.

Самостоятельная работа студентов включает в себя освоение теоретического материала на основе лекций, основной и дополнительной литературы; подготовку к семинарским занятиям в индивидуальном и групповом режиме. Советы по самостоятельной работе с точки зрения использования литературы, времени, глубины проработки темы и др., а также контроль за деятельностью студента осуществляется во время семинарских занятий.

Целью преподавателя является стимулирование самостоятельного, углублённого изучения материала курса, хорошо структурированное, последовательное изложение теории на лекциях, системного анализа ситуаций на семинарских занятиях, контроль знаний студентов.

При подготовке к семинарским занятиям и выполнении контрольных заданий студентам следует использовать литературу из приведенного в данной программе списка, а также руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя.

Перед каждым семинарским занятием студент изучает план семинарского занятия с перечнем тем и вопросов, списком литературы и домашним заданием по вынесенному на семинар материалу.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к семинарскому занятию и выполнению домашних заданий:

- проработать конспект лекций;
- проанализировать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемому разделу (модулю);
- решить заданные домашние задания;
- при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

В конце каждого практического занятия студенты получают «домашнее задание» для закрепления пройденного материала. Домашние задания необходимо выполнять к каждому семинарскому занятию. Сложные вопросы можно вынести на обсуждение на семинар или на индивидуальные консультации. Контрольные работы состоят из вопросов, которые оцениваются по 100 балльной системе в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации учебного процесса и оценки успеваемости студентов, и выполняются в учебные часы по расписанию в виде письменного решения индивидуальных контрольных заданий.

На семинарских занятиях приветствуется способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективное решение поставленных проблем.

Контроль над ходом и результатами самостоятельной работы студентов может осуществляться в сплошной, индивидуальной, выборочной формах.

В процессе самостоятельного изучения студент должен проработать перечисленные ниже темы, для углубления теоретических знаний и практических навыков, на основании методических рекомендаций по самостоятельной работе.

Темы для самостоятельного изучения

1. Что такое оценка персонала?
2. Что такое аттестация персонала в российской практике?
3. В чем заключаются плюсы проведения оценки персонала?
4. В чем состоят недостатки проведения оценки персонала?
5. Какие методы оценки персонала Вы можете перечислить?
6. Почему оценка руководящего состава имеет свои особенности?
7. В чем разница между оценкой менеджеров среднего и высшего звена?
8. Назовите основные этапы оценки управленческого персонала.
9. Перечислите основные ошибки при планировании и проведении оценки управленческих кадров.
10. В чем суть традиционных методов оценки персонала?
11. Что такое количественные методы оценки персонала?
12. Что такое качественные методы оценки персонала?
13. В чем особенность сравнительных методов оценки?
14. В чем суть качественных методов оценки персонала?
15. В чем преимущество качественных методов перед количественными?
16. Что такое функциональная оценка?
17. Что такое диагностическая система оценки персонала?
18. Перечислите последовательность этапов в алгоритме оценки персонала.
19. Какие цели могут стоять перед оценкой персонала?
20. Какие отличия между целями оценки и аттестации персонала?
21. Какие «проблемные зоны» нужно выделить на этапе подготовки оценки персонала?
22. Чем должна заканчиваться оценка персонала?

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная литература

1. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 388 c. — ISBN 978-5-394-05126-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144020.html

2. Сейсекенова, М. Б. Управление персоналом : учебник / М. Б. Сейсекенова. — Алматы, Москва : EDP Hub (Идипи Хаб), Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 532 c. — ISBN 978-5-4497-3660-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/143924.html

Дополнительная литература.

1. Коваль, Н. С. Планирование и организация НИОКР : учебное пособие / Н. С. Коваль, И. К. Цыбрий, В. А. Лебедев. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2025. — 104 c. — ISBN 978-5-9729-2531-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/155986.html

2. Жуков, А. Л. Управление персоналом. Аудит человеческих ресурсов организации : учебник / А. Л. Жуков, Д. В. Хабарова. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2025. — 312 c. — ISBN 978-5-9729-2308-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/154405.html

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

1. www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR SMART
2. https://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотека
3. https://www.garant.ru/ - Информационно-правовой портал «Гарант»
4. https://www.hr-director.ru/ - Практический журнал по управлению человеческими ресурсами

5. www.top-personal.ru/ - электронная версия журнала «Управление персоналом»

6. https://www.kdelo.ru/ Кадровое дело Практический журнал по кадровой работе

7. http://www.aup.ru/ - Административно-управленческий портал

8. https://hr-portal.ru/ - сообщество HR-менеджеров

9. https://www.rostrud.ru/ Федеральная служба по труду и занятости РФ

10. http://www.pfrf.ru/ Пенсионный фонд РФ

11. http://www.gks.ru/wps/portal Федеральная служба государственной статистики

12. http://nasoup.ru/ Национальный союз Управление персоналом

13. http://neohr.ru/ сетевое издание для HRспециалистов

14. https://www.businessstudio.ru/ Современные технологии управления

15. https:// hh.ru/ HeadHunter

16. https://ecopsy.ru/ ЭКОПСИ Консалтинг

17. www.rjm.ru// Журнал «Российский журнал менеджмента»

18. http://www.betec.ru/ Бизнес-инжиниринговые технологии

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучения данной дисциплины используется учебная аудитория, лаборатория «Современные персонал-технологии», кабинет для самостоятельной работы студентов, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков студента по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене (зачете).

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{K_1 + K_2 + ...K_n}{n} \times 0{,}6$, где К – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = K \times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене (зачете);

$И = C + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень освоения компетенций	Количество баллов
компетенции не освоены	до 60 баллов
компетенции в основном освоены	от 60-70 баллов
компетенции освоены полностью	от 71 до 100 баллов

Оценка уровня сформированности компетенции

ПК-2. способен осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала в соответствии со стратегическими планами организации, разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки различных категорий персонала

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	**Пороговый уровень(как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	Знать: ПК-2.1 З.1 технологии деловой оценки персонала Знать: ПК-2.2 З.3 способы организации и технологии проведения аттестации и оценки персонала	Выступление на семинарах Индивидуальные домашние задания зачет
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня) (**От 71 до 85 баллов**)**	Знать: ПК-2.1 З.1 технологии деловой оценки персонала Уметь: ПК-2.1 У.1 осуществлять деятельность по организации и проведению оценки персонала Знать: ПК-2.2 З.3 способы организации и технологии проведения аттестации и оценки персонала Уметь: ПК-2.2 У.3 организовывать и проводить аттестацию и оценку персонала	Решение ситуационных заданий (кейсов) с анализом Индивидуальные домашние задания зачет
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	Знать: ПК-2.1 З.1 технологии деловой оценки персонала Уметь: ПК-2.1 У.1 осуществлять деятельность по организации и проведению оценки персонала Вдадеть: ПК-2.1 В.1 различными технологиями деловой оценки персонала Знать: ПК-2.2 З.3 способы организации и технологии	Решение ситуационных заданий (кейсов) с анализом, обоснованными выводами и предложением рекомендаций Индивидуальные домашние задания зачет

		проведения аттестации и оценки персонала Уметь: ПК-2.2 У.3 организовывать и проводить аттестацию и оценку персонала Владеть: ПК-2.2 В.3 способами организации и проведения деловой оценки различных категорий персонала	

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины; с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций. А также ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины «Технологии деловой оценки и аттестации персонала».

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При сдаче модулей упор делается на выявление основных причинно-следственных связей, понимания их логики и грамотной формулировки ответа, а также – ориентацию на выработку стратегических решений с позиции маркетингового синтеза для достижения намеченных результатов в бизнесе.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую информационную базу. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы в различных формах, активизирующих работу студента.

При изучении данного курса преподавателем используются интерактивные методы обучения, что помогает эффективнее сформировать заявленные компетенции. При проведении занятий с помощью интерактивных технологий группа или разбивается на команды или студенты работают индивидуально. Каждая команда или студент обеспечивается необходимой информацией. Занятие проводится в основном в виде решения ситуационных заданий (кейсов), позволяющих освоить методику и приобрести необходимые навыки по разработке бизнес-плана. Только после приобретения навыков по решению ситуационных заданий, можно говорить о формировании желаемых компетенций у студентов.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной
аттестации по дисциплине:

Технологии деловой оценки персонала

направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

Профиль подготовки Управление персоналом в условиях цифровой трансформации

Казань

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля
      2.1.1 Выступление на семинаре
      2.1.2 Индивидуальные домашние задания
      2.1.3 Решение ситуационных заданий (кейсов)

   2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля
      2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)
      2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к зачету)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / Формируемые компетенции и их индикаторы	ПК-2	
	ПК-2.1	ПК-2.2
Формы текущего контроля		
выступление на семинаре	З-1	З-3
индивидуальные домашние задания	З-1,У-1	З-3,У-3
решение ситуационных заданий (кейсов)	З-3,У-3,В-3	З-3,У-3,В-3
зачет	З-3,У-3,В-31	З-3,У-3,В-3

З- знания, У- умения, В- владения

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля

2.1. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре может проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения докладов, выполненных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам темы.

Примерные вопросы к семинарским занятиям

Вопросы к семинарам включают оценку закрепления материала, пройденного на лекциях, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания студентом сути организационной структуры.

1. Понятие традиционных методов оценки и аттестации персонала.
2. Количественные методы оценки. Сравнительные методы.
3. Оценка лояльности сотрудников

Критерии оценивания

Результат	Баллы
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами.	90-100
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может.	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, ответы не всегда последовательны.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику.	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы.	Менее 60

2.1.2. Индивидуальные домашние задания

Индивидуальные домашние задания являются одним из этапов в формировании компетенций обучающегося. Выполнение индивидуальных домашних заданий предполагает краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной работы студента. Его задачами являются формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, развитие навыков логического мышления, углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Примерные темы индивидуальных домашних заданий

1. В чем заключаются плюсы проведения оценки персонала?
2. В чем состоят недостатки проведения оценки персонала?
3. Какие методы оценки персонала Вы можете перечислить?
4. Почему оценка руководящего состава имеет свои особенности?
5. В чем разница между оценкой менеджеров среднего и высшего звена?
6. Разработать профессиограммы для специалистов сферы производительного труда, сферы услуг.
7. Подобрать диагностический инструментарий для оценки
    1. восприятия.
    2. памяти.

3. внимания.
4. эмоций.
5. мышления.

Критерии оценивания

Критериями оценки индивидуального домашнего задания являются: выбор источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса.

Выбор источников литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса. В данном случае определяется: соответствие содержания задания его теме, способность систематизировать материал, полнота и глубина знаний по теме, умение обобщать, делать выводы.

Критерии оценивания	Баллы
В задании тема раскрыта полностью, используются интересные источники, сформулированы выводы. Студент дает развернутые ответы на поставленные вопросы с практическими примерами.	90-100
Основные требования к заданию выполнены, но при этом допущены недочёты (имеются неточности в изложении материала; поверхностные выводы). Студент дает ответы на поставленные вопросы.	80-89
В работе имеются недостатки: тема освещена лишь частично, выводы отсутствуют или они поверхностные. Студент частично дает ответ на поставленные вопросы.	70-79
Задание представлено, но тема его не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	60-69

2.1.3. Решение ситуационных заданий (кейсов)

Решения ситуационных заданий (кейсов) необходимы для получения практических умений и навыков, нужных для наработки необходимых компетенций. Ситуация дается на самом семинаре или заранее. Она может предоставляться как группе студентов (3-5 человек), так и индивидуально каждому студенту. После изучения ситуации студентами происходит ее обсуждение (анализ, предложение рекомендаций) с преподавателем.

Пример ситуационного задания (кейса)

Кадровое агентство «Альфа» специализируется на подборе различного персонала. На прошлой неделе в агентство обратился клиент – наркологический центр «Бета» – с заявкой подобрать 10 % от общего состава сотрудников центра. Заказ был крупный и сложный по-своему, так как на рынке труда ресурс специалистов, необходимых центру, очень ограничен.

Система управления наркологическими медицинскими учреждениями такова, что высококвалифицированные специалисты пытаются найти место в коммерческих центрах. Это создает некоторую стагнацию на рынке в данном секторе. Получается, чтобы выполнить этот заказ, нужно обратиться к рынку медицинских работников, которые ищут работу в других секторах, и предложить им должности в наркологической клинике-заказчике.

С первых телефонных интервью менеджер по подбору столкнулась с тем, что соискатели отказывались от предложения переквалифицироваться, объясняя это тем, что они не хотят

лечить тех, кто, возможно, на почве наркомании совершили преступления. Менеджер по подбору стала подбирать информацию, чтобы разобраться, почему так относятся к этой работе, и выяснила, что существует совершенно противоположная позиция. Есть специалисты, которые считают, что наркоманы и алкоголики нужны нашему обществу, так как они стимулируют рост рынка труда в области экспериментальной психологии, наркологии и других сферах медицинской деятельности. То есть если не будет людей упомянутых категорий в нашем обществе, то и пропадет потребность в работниках, которые их лечат и обслуживают.

Перед менеджером по подбору встал выбор – продолжать поиск и всячески стараться приукрасить работу в наркологическом центре, чтобы выполнить заказ, или отказаться от него по моральным убеждениям, которых она тоже придерживалась.

Вопросы и задания

Дайте свою оценку ситуации.

Чьей точки зрения Вы придерживаетесь?

Можно ли назвать отношение менеджера по подбору персонала

непрофессиональным?

Критерии оценивания	Баллы
Ситуация понята и интересна студенту. Имеется навык решения кейсов и к ситуации правильно применен инструментарий по бизнес-планированию. Обозначена проблема, представлены практические пути ее решения, логично и обоснованно изложена собственная позиция; сформулированы выводы и предложения.	90-100
Ситуация понята студентом; теоретический материал связан с практикой, но студент недостаточно владеет инструментарием по бизнес-планированию, в связи с чем ситуационная задача решена не совсем эффективно	80-89
Ситуация - изучена и понята студентом. В ответе имеются существенные отступления от требований к выполнению ситуационной задачи. Студент знает теорию, но слабо ее применяет на практике в данной ситуации.	70-79
Ситуация - изучена студентом. Ответ не дает решения ситуационной задачи (только общее представление); обнаруживается существенное незнание теоретического материала, что не позволяет студенту связать теорию с практикой.	60-69

2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.

2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)

1. .Определение оценки и аттестации персонала. Ключевые понятия.
3 Внедрение системы аттестации или формальной оценки: доводы «за» и «против».
4 Классификация процедур оценки. Методы оценки. Ключевые принципы проведения оценки и аттестации.
5 Оценка персонала как основа принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников.
6 Предмет оценки персонала: особенности поведения; эффективность деятельности; выполнение должностных обязанностей; уровень достижения целей; уровень компетенции; особенности личности.
7 Критерии оценки.
8 Оценка и аттестация управленческого персонала: цели и подходы.
9 Система и методы оценки управленческого персонала на предприятии.
10 Система оценки результативности труда.
11 Основные ошибки при проведении оценки и аттестации менеджеров.
12 Понятие традиционных методов оценки и аттестации персонала.
13 Количественные методы оценки. Сравнительные методы.
14 Оценка лояльности сотрудников.
15 Оценка по методу черт.
16 Оценка на основе анализа труда.
17 Функциональная оценка.
18 Методика определения стиля руководства.
19 Оценка по результатам деятельности коллектива.
20 Метод анализа структуры управленческой деятельности. Целевой метод оценки.
21 Глубинные интервью.
22 Диагностическая система оценки и аттестации персонала.
23 Структура процесса оценки персонала.
24 Цели процесса оценки и аттестации персонала.
25 Организация процесса оценки и аттестации персонала.
26 Проведение оценки и аттестации персонала.
27 Подведение итогов оценки и аттестации персонала.
28 Цели и задачи аттестации рабочих мест.
29 Организация и проведение аттестации рабочих мест.
30 Результаты аттестации рабочих мест.
31 Взаимосвязь результатов аттестации рабочих мест с результатами оценки и аттестации персонала.
32 Понятие компетенции и ее виды. Уровни компетенций.
33 Практика применения модели компетенций на основе оценки «360 градусов».
34 Метод перекрестной социометрической оценки.
35 Сбалансированная система показателей.
36 Принципы KPI.
37 Модель стратегических карт.
38 Модель «Пирамида деятельности компании.
39 Электронный центр оценки персонала. Принципы построения электронной оценки персонала. Варианты построения электронного центра оценки персонала

2.2.2Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к зачету)

Задания для проверки сформированности умений и навыков студентов

Задание 1.

1. Разработать отборочные процедуры, использующиеся при проведении оценки профессиональной пригодности к определенным видам деятельности.

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета

Характеристика ответа	**Европейская оценка**	**Рубежные баллы**	**Оценка**	**Уровень сформированности**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе на экзаменационный билет студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение практической ситуации на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	**А**	**100-96**	**зачет**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Практическая ситуация решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.	**А**	**95-91**	**зачет**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых	**А**	**90-86**	**зачет**	

понятий, теорий, явлений. Практическая ситуация решена верно, правильно обосновывает принятую методику ее решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами решения практических ситуаций. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	**зачет**	**Базовый уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет навыками и приемами решения практических ситуаций. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**зачет**	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической ситуации, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	**зачет**	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической ситуации и не может связать теорию с практикой.	**D**	**70-66**	**зачет**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических ситуаций. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	**зачет**	

Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя. Ситуация не решена.	**E**	**60**	**зачет**	
Студент испытывает значительные трудности в ответе на вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Ситуация не решена.	**F**	**Менее 60**	**незачет**	**Компетенции не сформированы**