

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Лельчицкий Игорь Давыдович

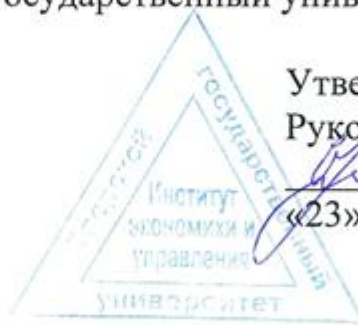
Должность: и.о. проректора по образовательной деятельности

Дата подписания: 07.07.2026 11:36:51

Уникальный программный ключ:

aa5b5ee17d97a2e4d94e98e995320af94f043ce2

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»



Утверждаю:

Руководитель ООП

Чегринцова С.В.

«23» апреля 2025 г.

Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)
Деловая оценка персонала

Направление подготовки
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Профиль подготовки
Управление трудовыми и социальными процессами в организации

Для студентов 3 курса очной формы обучения
3 курса очно-заочной формы обучения

Составитель: к.психол.н., доцент С.В. Чегринцова

Тверь, 2025

I. Аннотация

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является: ознакомление обучающихся с концептуальными основами «Деловой оценки персонала» как современной отрасли научных знаний, формирование у обучающихся ключевых профессиональных компетенций.

Задачами освоения дисциплины являются:

1. Освоение знаний деловой оценки персонала:

- понятие и сущность деловой оценки персонала;
- методы и принципы деловой оценки работников;
- соотношение понятий «деловая оценка» и «аттестация» и др.;

2. Формирование способности применять знания и инструменты деловой оценки персонала при решении профессиональных задач в сфере управления персоналом.

2. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление трудовыми и социальными процессами в организации». В теоретико-методологическом и практическом направлении она тесно связана со следующими элементами учебного плана и является для них предшествующей при формировании компетенции: Производственная практика (технологическая (проектно-технологическая), преддипломная), Подготовка к процедуре защиты и защита ВКР.

3. Объем дисциплины: 4 зачетные единицы, 144 академических часа, в том числе:

Для очной формы обучения:

контактная аудиторная работа: лекции 28 часов, практические занятия 28 часов, в том числе практическая подготовка 4 часа

самостоятельная работа: 88 часов, в том числе контроль 27 час.

Для очно-заочной формы обучения:

контактная аудиторная работа: лекции 12 часов, практические занятия 14 часов, в том числе практическая подготовка 4 часа

самостоятельная работа: 118 час, в том числе контроль 27 час.

4. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<i>Указывается код и наименование компетенции</i>	<i>Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом</i>
ПК-1 - Способен выполнять анализ рынка труда, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	ПК-1.5 - Проводит собеседование с кандидатами и оценивает их соответствие требованиям вакантной должности
ПК-2 – Способен организовывать и проводить деловую оценку персонала	ПК-2.2 - Разрабатывает программу проведения деловой оценки и аттестации персонала с указанием ресурсов, средств и методов
	ПК-2.3 - Проводит оценку и аттестацию персонала в рамках разработанной программы
	ПК-2.4 - Анализирует результаты аттестации персонала и готовит предложения о соответствии работника должности

5. Форма промежуточной аттестации и семестр прохождения

По очной форме обучения: экзамен, 6 семестр

По очно-заочной форме обучения: экзамен, 9 семестр

6. Язык преподавания русский.

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

Для очной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)				Самостоятельная работа, в том числе Контроль (час.)	
		Лекции		Практические занятия			Контроль самостоятельной работы (в том числе курсовая работа)
		всего	в т.ч. практическая подготовка	всего	в т.ч. практическая подготовка		
Тема 1. Деловая оценка в системе управления персоналом	21	4		4	-	-	13
Тема 2. Технология деловой оценки персонала	50	10		10	2	-	30
Тема 3. Аттестация	50	10		10	1	-	30
Тема 4. Оценка управленческого персонала	23	4		4	1	-	15
ИТОГО	144	28	-	28	4	-	88

Для очно-заочной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)					Самостоятельная работа, в том числе Контроль (час.)
		Лекции		Практические занятия		Контроль самостоятельной работы (в том числе курсовая работа)	
		всего	в т.ч. практическая подготовка	всего	в т.ч. практическая подготовка		
Тема 1. Деловая оценка в системе управления персоналом	22	2		2	-	-	18

Тема 2. Технология деловой оценки персонала	48	4		4	2	-	40
Тема 3. Аттестация	38	4		4	1	-	30
Тема 4. Оценка управленческого персонала	36	2		4	1	-	30
						-	
ИТОГО	144	12		14	4	-	118

Содержание разделов и тем по дисциплине

Тема 1. Деловая оценка в системе управления персоналом

Система деловой оценки персонала: сущность, роль и место в системе управления персоналом. Цели и задачи системы деловой оценки.

Категории персонала, подлежащие деловой оценке. Факторы, влияющие на эффективность профессиональной деятельности работников.

Тема 2. Технология деловой оценки персонала

Этапы деловой оценки персонала. Методы оценки персонала: методы ранжирования, оценочное собеседование, оценка рабочего поведения, социограмма, тестирование на профпригодность и др. Преимущества и недостатки методов оценки. Показатели оценки работников. Виды деловой оценки.

Требования к кандидатам на замещение вакантной должности. Профессиональные стандарты как инструмент деловой оценки персонала. Структура профессиональных стандартов и порядок их применения.

Тема 3. Аттестация

Понятие, цели и задачи аттестации персонала. Функции и принципы аттестации. Подготовка и проведение аттестационных процедур. Аттестация и принятие управленческих решений в сфере управления персоналом. Документационное сопровождение аттестации. Психологические аспекты аттестации.

Профессиональная пригодность работников: понятие, структура. Профессионально важные качества: понятие и виды. Этапы формирования профессиональной пригодности. Виды, принципы и критерии оценки профпригодности. Методы диагностики профпригодности работника.

Аттестация рабочих мест по условиям труда. Цели и задачи аттестации. Организация и проведение аттестации рабочих мест.

Тема 4. Оценка управленческого персонала

Специфика труда руководителя в организации. Цели и подходы к оценке управленческого персонала. Методы оценки управленческого

персонала. Ограничения при проведении деловой оценки управленческого персонала.

III. Образовательные технологии

Учебная программа – наименование разделов и тем <i>(в строгом соответствии с разделом II РПД)</i>	Вид занятия	Образовательные технологии
Тема 1. Деловая оценка в системе управления персоналом	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления Методы группового решения творческих задач
Тема 2. Технология деловой оценки персонала	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления Методы группового решения творческих задач
Тема 3. Аттестация	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления Методы группового решения творческих задач
Тема 4. Оценка управленческого персонала	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная технология Информационные (цифровые) технологии Технологии развития критического мышления Методы группового решения творческих задач

Все виды занятий могут осуществляться в очном формате в аудиториях, лабораториях и других помещениях, в режиме электронного обучения, а также с применением дистанционных образовательных технологий.

Под электронным обучением понимается организация образовательной деятельности с применением информации, содержащейся в базах данных, и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, информационно-телекоммуникационных сетей, направленных на организацию и повышение качества взаимодействия обучающихся и преподавателей.

Под дистанционными понимаются образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и преподавателей.

В режиме электронного обучения и в случае применения дистанционных образовательных технологий обучающимся предоставляется доступ к электронной информационно-образовательной среде ТвГУ независимо от места их нахождения.

IV. Оценочные материалы для проведения текущей и промежуточной аттестации

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации

1. Контрольные вопросы и задания для практических занятий.

Тема 1. Деловая оценка в системе управления персоналом

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под системой деловой оценки персонала?
2. Какую роль играет деловая оценка в системе управления персоналом организации?
3. Перечислите основные категории персонала, подлежащие деловой оценке.
4. Какие факторы на эффективность профессиональной деятельности работников?

Практические задания:

Задание 1

Проанализируйте профессиональную деятельность (по выбору обучающегося, например, преподавателя, специалиста по УМР и др.) и выявите факторы, влияющие на эффективность деятельности работника.

Тема 2. Технология деловой оценки персонала

Контрольные вопросы:

1. Перечислите этапы деловой оценки персонала.

2. Какие методы оценки персонала Вы знаете? В чем преимущества и ограничения применения этих методов?

3. Назовите основные показатели оценки работников и соответствующие методы оценки.

4. Перечислите приемы определения требований к кандидатам на замещение вакантной должности.

5. Что такое профессиональные стандарты? Какую роль они играют при деловой оценке персонала?

Практические задания:

Задание 1

В организации открылась вакантная должность менеджера по развитию персонала. У вас имеются 4 кандидата:

1. Стремится наладить доброжелательные и товарищеские отношения в коллективе, создать атмосферу взаимного доверия, предпочитает избегать конфликтов, коммуникабельный. Хорошо развита память «на лица». Осторожно относится к инновациям. Доминирующий тип темперамента – сангвинический. Имеет высшее психологическое образование (бакалавриат) и свидетельство о повышении квалификации по программе «Управление персоналом». 35 лет.

2. Предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, невзирая на лица, отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело, но его излишняя жестокость чревата опасностью возникновения конфликтов. Является сторонником нововведений. Доминирующий тип темперамента – холерический. Имеет степень магистра по направлению «Управление персоналом». 42 года

3. Предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении должностных обязанностей, требователен к подчиненным, редко проявляет инициативу, настороженно относится к новым идеям. Развито аналитическое мышление. Доминирующий тип темперамента – сангвинический и флегматический. Имеет степень магистра по направлению «Менеджмент». 37 лет.

4. Отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, стремится довести начатое дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными. Доминирующий тип темперамента – холерический. Хорошо развито воображение и аналитическое мышление. Имеет степень бакалавра по направлению «Менеджмент». 28 лет.

Цель: на основании утвержденных профессиональных стандартов для должности «Менеджер по персоналу» осуществить профессиональный отбор, используя таблицу:

Критерий отбора	Метод изучения	Кандидаты			
		1	2	3	4
1					

2 и т.д.					
----------	--	--	--	--	--

Задание 2

По выбранной в теме 1 профессии разработайте требования к кандидатам на замещение вакантной должности, используя утвержденные профессиональные стандарты.

Задание 3

По исследуемой профессии обоснуйте выбор метода деловой оценки персонала и проведите деловую оценку с последующим принятием управленческого решения.

Задание 4

Проведите оценку личности методом характеристики. На какую должность можно рекомендовать этого кандидата? Каковы достоинства и недостатки данной характеристики? Раскройте особенности использования биографического метода оценки персонала?

Характеристика Ивановой Анны Александровны:

В компании «Телеком» А. А. Карпова работает с 2015 г. За время работы зарекомендовала себя с положительной стороны как ответственный, исполнительный, дисциплинированный и высокоорганизованный сотрудник. 27 В сложных ситуациях для команды способна проявить лидерские качества и найти выход из сложной ситуации. Охотно приходит та помощь членам команды и готова выполнять часть работы за них, дружит с большинством членов команды вне работы. Физически недостаточно вынослива. В условиях аврала способна очень плодотворно и продуктивно работать. Однако после сильной рабочей нагрузки требуется кратковременный отдых. Склонна открыто высказывать свои мысли и идеи. Смела в суждениях. Конфликтна. Однако в конфликтах ведет себя неагрессивно. Быстро отходчива. Идет на компромисс и перемирие. Незлопамятна. Эмоциональна. Склонна к депрессивным настроениям, которые достаточно непродолжительны. Во время апатии значительно снижена работоспособность.

Задание 5

Основываясь на мини-характеристиках сотрудников отдела продаж строительной компании «Олимп», вам необходимо сформировать эффективную команду из трех человек для работы над важным для компании проектом. Эти сотрудники должны будут работать совместно в течение двух месяцев в зарубежном филиале компании (г. Будапешт, Венгрия).

1. Валентин, 36 лет. Женат, двое детей. Доброжелателен, открыт, легок на подъем. Оптимистичен. Занимается активными видами спорта. Охотно общается с коллегами после работы. Душа компании. Считает, что лидером должен быть мужчина, а женщине в команде должна быть отведена лишь второстепенная роль. Нередко хвастлив. Не любит критики в свой адрес.

2. Иван, 42 года. Холост. Усидчив, обязателен, старателен. Неконфликтен. Часто первым находит выход из сложной ситуации и готов прийти на помощь при решении сложных рабочих задач. Набожен. Нередко

склонен к депрессивным настроениям, мнителен, пессимистичен. Обидчив, после конфликтных инцидентов отходит достаточно долго. Замкнут, недоверчив и осторожен в отношении с коллегами.

3. Татьяна, 27 лет. Не замужем. Независима, уверена в себе. Вспыльчива, эмоциональна, несдержанна в конфликтных ситуациях. Остро реагирует на несправедливость. Охотно идет на помощь коллегам в сложных как рабочих, так и личных ситуациях. Незлопамятна, склонна прощать и забывать обиды. В людях чаще видит положительное, чем акцентирует внимание на отрицательных моментах. Обладает феминистическим взглядом на жизнь.

4. Ольга, 32 года. Замужем, детей нет. Коммуникабельна, доброжелательна, избегает конфликтов. Обладает высокой степенью приспособляемости к новым людям и новым условиям. Целеустремленна в работе, проявляет творческий подход в решении задач. Отзывчива и справедлива в общении с коллегами. Требовательна к себе и другим. Стремится к лидерству в коллективе. Увлекается спортом, изучением иностранных языков и любит путешествовать.

5. Светлана, 48 лет. Замужем, двое детей. Активна, энергична. Предпочитает активный образ жизни. Очень критична в отношении коллег и их поступков. Считает, что лидером в коллективе должен быть человек старше по возрасту. Недоверчиво относится к сотрудникам намного младше ее. С ровесниками ведет себя довольно открыто и понимающе. Молодых любит учить и делать им замечания.

6. Олег, 22 года. Холост. Амбициозен. Добивается своей цели любой ценой. Креативен, обладает рядом талантов в самых различных областях профессиональной деятельности, а также обладает заметными музыкальными, художественными и артистическими способностями. Общителен. Честен. Открыт в высказываниях и искренен в рассуждениях. Нередко ведет себя излишне самоуверенно и вызывающе с коллегами. Упрям, неуступчив. Обладает ярко выраженными стереотипами во взглядах на религию и национальный вопрос.

7. Кирилл, 52 года. Холост, есть взрослый сын. Интроверт. Предпочитает вторые роли, не любит лидировать в коллективе. Безынициативен. Застенчив, скромн, тактичен. Уравновешен, спокоен, неконфликтен. Редко принимает активное участие в корпоративных мероприятиях.

8. Альбина, 25 лет. Замужем, без детей. Старательна, рассудительна. Осторожна в общении с коллегами. Тактична, дипломатична. Нередко коллеги считают ее скрытной и неискренней. Увлекается индийской философией и йогой. Привязана к семье. Живет за городом. Проведите оценку кандидатов описательным методом. Выберите наиболее подходящих друг другу людей для максимально эффективной работы в команде (при условии, что все восемь человек являются высокопрофессиональными специалистами).

Кроме того, определите сотрудника на руководящую роль в этой команде. Обоснуйте свой выбор.

Задание 6

Вы — генеральный директор небольшой компании (производство мебели). Вам предоставлены четыре резюме кандидатов на должность вашего личного помощника (они взяты из сайтов вакансий). Оцените каждое резюме и выберите одного из кандидатов для последующего собеседования. Почему вы сделали такой выбор? Аргументируйте кратко.

1. Петрова Аанна Сергеевна Желаемый уровень дохода: 30000 руб. в месяц. Тип работы: полный рабочий день, до 17-00. Личная информация: возраст 22 года, пол женский. Семейное положение: не замужем, есть дети. Опыт работы, оператор ПК, «Почта России», г. Москва. Должностные обязанности: работа с кассой, работа с клиентами, консультации по оказанию почтовых услуг. Образование, среднее специальное. Учебное заведение: политехнический колледж № 31, Вавиловское отделение, г. Москва, оператор ЭВМ. Иностранные языки: английский язык (базовый). Компьютерные навыки и знания: «Microsoft Office», Интернет. Другие сведения: вредных привычек нет, трудолюбива, высокая обучаемость, стрессоустойчивость. Хобби: путешествия, фотография.

2. Иванов Дмитрий Владимирович Желаемый уровень дохода: 120000 руб. в месяц. Тип работы: полный рабочий день. Личная информация: возраст 26 лет, пол мужской. Семейное положение: не женат, детей нет. Опыт работы: инженер Управления технологического оборудования Дирекции по закупке ОАО НЛМК (металлургическая компания). Ведение переговоров с контрагентами, закупка товара, заключение контрактов (договоров), контроль за строительством объектов, делопроизводство, проверка товаросопроводительных документов, подготовка отчетных документов. Образование: высшее. Учебное заведение: Липецкий государственный технический университет, г. Липецк, физико-технологический факультет. Иностранные языки: немецкий язык (базовый). Компьютерные навыки и знания: «Word», «Excel», «AutoCad», «Internet Explorer». Дополнительная информация: наличие водительских прав категории «В». Хобби: футбол, волейбол, боулинг, рыбалка, туризм.

3. Сидорова Ольга Викторовна. Желаемый уровень дохода: 45 000 руб. в месяц. Тип работы: полный рабочий день. Личная информация: возраст 27 лет, пол женский. Семейное положение: замужем, есть дети. Опыт работы: старший продавец-кассир, ООО «Планета». Привлечение и консультирование клиентов; активные продажи и проведение операций на кассе; оставление документации, отчетности; инкассация; прием товара; перемещение; возврат; инвентаризация; обучение персонала. Образование: высшее, Казанский государственный педагогический университет. Факультет иностранных языков. Курсы и тренинги: курсы секретаря-референта (продолжительность 2 мес.). Иностранные языки: английский язык — базовый; немецкий язык — разговорный. Уровень владения компьютером:

уверенный пользователь. Дополнительная информация: наличие водительских прав категории «В». Есть свой автомобиль.

4. Сигарева Инна Валерьевна Желаемый уровень дохода: 80000 руб. в месяц. 30 Личная информация: возраст 37 лет, пол женский. Семейное положение: не замужем, есть дети. Опыт работы: персональный ассистент ООО «Майлан». Ведение делопроизводства, международной переписки. Планирование рабочего дня руководителя, выполнение личных поручений. Встреча и прием гостей. Организация командировок, оформление билетов, виз, бронирование гостиниц Образование: высшее, ВПСи, г. Москва. Специальность: патентовед. Курсы и тренинги: курс «Кадровое делопроизводство для начинающих». Компьютерные навыки и знания: «MS Office», Internet, «Lotus Notes», ксерокс, мини-АТС, факс. Дополнительная информация: опыт работы с первыми лицами организаций разных уровней, организаторские способности, умение работать в высоком темпе. Коммуникабельность, пунктуальность, аккуратность, неконфликтность, стрессоустойчивость, желание расти и развиваться; обладание чувством стиля и вкусом. Языки: английский — разговорный, устный и письменный перевод. Хобби: путешествия, культура (живопись, музыка), спорт, кулинария.

Задание 7

Вы — директор крупного кадрового агентства. Вам предложено три автобиографии. Исходя из кратких автобиографических данных, на какие должности вы могли бы порекомендовать этих людей?

Биография 1. Я, Петрова Анна Васильевна, родилась 20 января 1962 г. в г. Махачкале. Отец — актер и режиссер. Мать — рабочая на заводе. Окончила школу № 13 с углубленным изучением английского языка. В 18 лет была направлена по обмену в Университет в Болгарии на три года. В 1983 г. начала работу на заводе имени Ленина заведующей складом. В 1990 г. переехала в Москву. В 1992 г. вышла замуж. С 1992 по 2005 г. не работала. С 2005 г. до 2015 г. работала личным помощником директора завода им. Красного маяка. Коммуникабельна, отзывчива, люблю активные виды отдыха, путешествия. В коллективе была организатором корпоративных мероприятий и застолий. Замужем, имею сына и дочь.

Биография 2. Я, Иванов Константин Сергеевич, родился 26 июня 1975 г. в семье инженеров. С детства увлекался химией и физикой. Окончил МГУ, после чего поступил в химико-технологический институт им. Менделеева. В армии не служил. С 2000 г. занимался свободным предпринимательством — торговлей компьютерами и бытовой техникой. С 2010 г. работал в качестве помощника депутата Южного округа. В 2011 г. защитил кандидатскую диссертацию. В 2012 г. начал заниматься консультационными услугами в области антикризисного менеджмента. В 2012—2016 гг. — личный помощник директора компании «Гаммастрахование». С 2013 по 2016 г. занимался преподавательской деятельностью. Играю на гитаре, записываю свой альбом. Имею двух дочерей, не женат.

Биография 3. Я, Федорова Ольга Антоновна, родилась в 1978 г. в г. Краснодар. Мать — учительница. Отец — преподаватель в институте. В 2000 г. закончила философский факультет Кубанского государственного университета. Квалификация — философ, преподаватель. Преподавала философию в школе. С 2005 г. — рекламный агент, с 2007 г. — агент по продаже недвижимости в г. Киеве. С 2008 г. переехала в Москву. Работала в сфере недвижимости, а также личным секретарем директора московского банка. Замужем, имею сына. Увлечения и интересы: литература, путешествия, садоводство.

Тема 3. Аттестация

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под аттестацией персонала? Чем она отличается от деловой оценки?
2. Опишите основные процедуры подготовки и проведения аттестационных процедур.
3. Каким образом результаты аттестации влияют на принятие управленческих решений в сфере управления персоналом?
5. Что такое аттестация рабочих мест по условиям труда?
6. Опишите особенности организации и проведения аттестации рабочих мест.

Практические задания:

Задание 1

По выбранной профессии определите профессиональную пригодность работника, занимаемого данную должность. Обоснуйте выбор методики и примите управленческое решение.

Задание 2

Изучите ситуацию и выполните задание:

1. Объясните, как связана система оценки работников с системой обучения, развития и мотивации работников?
2. Обоснуйте, почему часть сотрудников была недовольна результатами аттестации?
3. Какие факторы повлияли на объективность оценки персонала?
4. Оформите приказ о проведении аттестации персонала организации.

Ситуация: Руководство промышленной группы ОАО «Метран» всегда считало, что в современном бизнесе особое значение имеет каждый работник, что все больше возрастает влияние уровня профессионализма и качества труда каждого работника на конечные результаты работы всей организации. Проведение текущего периодического оценивания персонала организации было назначено на 15 декабря. Создана аттестационная комиссия, определен круг лиц, подлежащих аттестации, составлен

аттестационный лист. Но волнения, связанные с аттестацией, теперь уже остались позади. Вопрос о том, что писать, о чем спрашивают на заседаниях аттестационной комиссии, чем это чревато для каждого и как может завершиться - уже позади. Все предложения и пожелания работников в виде аналитических записок переданы руководству компании. Время подводить первые итоги и осознавать те возможности, которые открыла аттестация для каждого работника и для компании в целом. С этой целью отдел человеческих ресурсов промышленной группы «Метран» провел анонимный опрос сотрудников. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит большую часть рабочего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в центральном офисе. Поэтому из разосланных анкет сотрудниками отдела человеческих ресурсов было обработано лишь 55%.

По результатам письменного опроса (иногда устного) руководством сделаны следующие выводы по результатам аттестации. Каждому сотруднику аттестация предоставила следующие возможности:

- иначе взглянуть на свою работу, проанализировать и решить приоритетные задачи, а также определить цели на будущее;
- проанализировать свою работу с руководителем; понять, каким образом он оценивает их труд, насколько правильно сотрудники понимают задачи, которые перед ними стоят;
- встретиться с руководством организации и высказать мнение о работе и перспективах развития организации, необходимы изменения в организации работы и др.;
- подумать о личном профессиональном развитии и понять, насколько это согласуется с интересами организации.

Вместе с этим, треть работников утверждают, что процедура аттестации имела и определенные недостатки:

- руководители не всегда могут объективно оценить работу подчиненных, поскольку не обладают достаточной и необходимой для этого информацией;
- аттестационное собеседование преимущественно является просто формальностью «все давно решено»;
- результаты аттестации практически никогда не используются для повышения заработной платы работникам, продвижению по службе;
- у руководителей не хватило времени для более качественной подготовки и проведения аттестации;
- имела место необъективная критика при наличии неформальных отношений между руководителем и подчиненным, который проходит аттестацию, и как следствие руководитель имел возможность завышать аттестационные оценки отдельным работникам.

В целом для компании аттестация позволила:

- проанализировать работу каждого департамента. Принято решение, что планы развития организации будут разрабатываться с учетом результатов

аттестации персонала. Объективным пожеланием работников было внедрение автоматизированной программы учета персонала и процедуры оценки, обучение;

- открытые беседы в ходе проведения аттестации позволили более точно сформировать программу обучения для каждого сотрудника и организации в целом. Согласно этой программе и целей ОАО «Метран» у каждого сотрудника появился свой шанс повысить свою квалификацию; по результатам аттестации 2% работников переведены на высшие должности, часть зачислена в кадровый резерв организации. Фактически, это был первый опыт проведения аттестации в промышленной группе «Метран».

Задание 3

Проведите аттестацию рабочих мест по условиям труда по выбранной профессии и примите управленческое решение.

Тема 4. Оценка управленческого персонала

Контрольные вопросы:

1. Опишите особенности труда руководителя в организации.
2. Каковы цели и подходы к оценке управленческого персонала?
3. Назовите основные методы оценки управленческого персонала.

Практические задания:

Задание 1

Оцените труд руководителя структурного подразделения (по выбору обучающегося). Опишите особенности деловой оценки данной категории персонала.

2. Образцы контрольных тестов.

1. Результаты деловой оценки персонала должны быть:
 - а) конфиденциальными;
 - б) открытыми.
2. Текущая деловая оценка персонала осуществляется в форме:
 - а) аттестации;
 - б) анкетирования;
 - в) наблюдения.
3. Аттестация – это:
 - а) процесс установления соответствия характеристик сотрудника требованиям должности или рабочего места;
 - б) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником должностных обязанностей его непосредственным руководителем;
 - в) определение вклада сотрудника в достижение целей организации;
 - г) оценка сотрудника его руководителем, коллегами и подчиненными.
4. Аттестация предусматривает:
 - а) оценку фактически достигнутых результатов сотрудника;

- б) оценку степени реализации потенциала сотрудника;
- в) оценку фактически достигнутых результатов сотрудника и степени реализации его потенциала.

5. Достижение результатов труда относится к группе показателей:

- а) результативности труда;
- б) профессионального поведения;
- в) личностных качеств.

6. При использовании метода оценочных шкал с описанием количественной оценки:

- а) показатель оценивается по балльной шкале;
- б) значение показателя по шкале сопровождается описанием соответствующего образа действий;
- в) значение показателя определяется путем сравнения с эталоном.

7. Привлечение к проведению аттестации профессионального консультанта:

- а) позволяет повысить его объективность;
- б) не сказывается на ее объективности;
- в) не позволяет осуществить углубленную и всестороннюю оценку аттестуемого.

8. Индивидуальный план развития включает:

- а) самооценку применительно к занимаемой должности;
- б) план совершенствования;
- в) набор ключевых для сотрудника задач на следующий период;
- г) самооценку применительно к занимаемой должности и план совершенствования.

9. Какое решение может быть принято аттестационной комиссией, если определены несоответствие сотрудника занимаемой должности и отсутствие перспектив исправления ситуации:

- а) увольнение;
- б) понижение в должности;
- в) направление на дополнительное обучение;
- г) понижение должностного оклада без изменения должности.

10. Какое решение может быть принято аттестационной комиссией, если отмечено дальнейшее ухудшение результатов деятельности сотрудника:

- а) увольнение;
- б) понижение в должности;
- в) направление на дополнительное обучение;
- г) понижение должностного оклада без изменения должности.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Типовые контрольные задания для экзамена

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<i>Указывается код и наименование компетенции</i>	<i>Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом</i>
ПК-1 - Способен выполнять анализ рынка труда, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	ПК-1.5 - Проводит собеседование с кандидатами и оценивает их соответствие требованиям вакантной должности
ПК-2 – Способен организовывать и проводить деловую оценку персонала	ПК-2.2 - Разрабатывает программу проведения деловой оценки и аттестации персонала с указанием ресурсов, средств и методов
	ПК-2.3 - Проводит оценку и аттестацию персонала в рамках разработанной программы
	ПК-2.4 - Анализирует результаты аттестации персонала и готовит предложения о соответствии работника должности

Вид промежуточной аттестации - ситуационные задания.

Способ проведения способы проведения: письменный.

Типовые задания:

1. У вас имеется кандидат на должность менеджера по персоналу. Опишите алгоритм собеседования и установите основные критерии, предъявляемые должностью.

2. Изучите ситуацию, разработайте схему программы деловой оценки персонала, указав в ней виды ресурсов, примерные сроки, средства и методы.

Александр Чесноков, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Александра, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах. За три года своего существования Центр превратился в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работают 15 штатных инструкторов, 5 технических сотрудников. Александр также периодически приглашает специалистов со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр специализируется в области обучения руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие программы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70 % объема работ Центра. По мнению Александра, начальный этап деятельности компании завершился: компания приобрела статус центра, который нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

Критерии и шкала оценивания

Индикаторы	Критерий оценивания	Шкала оценивания
ПК-1.5 - Проводит собеседование с кандидатами и оценивает их соответствие требованиям вакантной должности	Проводит собеседование с кандидатами по установленному алгоритму и правильно оценивает их соответствие требованиям вакантной должности	10
	Проводит собеседование с кандидатами с несущественными ошибками и оценивает их соответствие требованиям вакантной должности	6-7
	Проводит собеседование с кандидатами, допуская ошибки, и ошибочно оценивает их соответствие требованиям вакантной должности	3-4
	Не проводит собеседование с кандидатами и не оценивает их соответствие требованиям вакантной должности	0
ПК-2.2 - Разрабатывает программу проведения деловой оценки и аттестации персонала с указанием ресурсов, средств и методов	Разрабатывает программу проведения деловой оценки и аттестации персонала в соответствии с требованиями, указывает необходимые ресурсы, средства и методы	10
	Разрабатывает программу проведения деловой оценки и аттестации персонала с небольшими неточностями, указывает необходимые ресурсы, средства и методы	6-7
	Пытается разработать программу проведения деловой оценки и аттестации персонала, допускает ошибки при определении ресурсов, средств и методов	3-4
	Не разрабатывает программу проведения деловой оценки и аттестации персонала	0
ПК-2.3 - Проводит	Проводит оценку и аттестацию	10

оценку и аттестацию персонала в рамках разработанной программы	персонала в рамках разработанной программы	
	Проводит оценку и аттестацию персонала, допуская несущественные нарушения	6-7
	Проводит оценку и аттестацию персонала, допуская грубые ошибки	3-4
	Не проводит оценку и аттестацию персонала	0
ПК-2.4 - Анализирует результаты аттестации персонала и готовит предложения о соответствии работника должности	Анализирует результаты аттестации персонала и готовит рациональные предложения о соответствии работника должности	10
	Анализирует результаты аттестации персонала и готовит предложения о соответствии работника должности, допуская ошибки в выборе	6-7
	Анализирует результаты аттестации персонала с ошибками, готовит нерациональные предложения о соответствии работника должности	3-4
	Не анализирует результаты аттестации персонала, не готовит предложения	0

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ», утвержденным и.о. ректора от 30.04.2020 г., ответ обучающегося на экзамене оценивается суммой до 40 баллов. Итоговая оценка складывается из суммы баллов, полученных за семестр, и баллов, полученных на экзамене.

В университете действует следующая шкала пересчета рейтинговых баллов:

- От 40 до 69 баллов – «удовлетворительно»;
- От 70 до 84 баллов – «хорошо»;
- От 85 до 100 баллов – «отлично».

V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) Основная литература:

1. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00729-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536020> (дата обращения: 11.04.2024).

2. Оценка персонала в организации : учебное пособие / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, О. Г. Кириллова, Е. А. Косарева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 171 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/24412. - ISBN 978-5-16-015986-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1907026> (дата обращения: 11.04.2024). – Режим доступа: по подписке.

3. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538333> (дата обращения: 11.04.2024).

б) Дополнительная литература:

1. Патласов, О.Ю. Маркетинг персонала : учебник / О.Ю. Патласов. — 2-е изд., стер. — Москва : Дашков и К°, 2020. — 384 с. : ил. — (Учебные издания для бакалавров). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573267> (дата обращения: 04.02.2021). — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-394-03584-5. — Текст : электронный.

2. Петрова, Ю. А. 10 критериев оценки персонала : учебное пособие / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 101 с. — ISBN 978-5-4486-0451-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/79759.html> (дата обращения: 04.02.2021). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

3. Система оценки персонала в организации : учебник / под ред. М.В. Полевой ; Финансовый университет при Правительстве РФ. — Москва : Прометей, 2018. — 279 с. : табл. — (Бакалавр. Базовый курс). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494932> (дата обращения: 04.02.2021). — Библиогр.: с. 252-258. — ISBN 978-5-907003-87-3. — Текст : электронный.

4. Капранова, М.В. Основы психологической диагностики и оценки персонала : учебное пособие : [16+] / М.В. Капранова, М.В. Бучацкая ; Технологический университет. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. — 161 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572173> (дата обращения: 04.02.2021). — Библиогр.: с. 108-109. — ISBN 978-5-4499-0546-8. — Текст : электронный.

5. Денисов, А. Ф. Отбор и оценка персонала : учебно-методическое пособие / А. Ф. Денисов. — Москва : Аспект Пресс, 2016. — 304 с. — ISBN 978-5-7567-0835-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/80688.html> (дата обращения: 04.02.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2) Программное обеспечение

а) Лицензионное программное обеспечение

Студенческий пер., д. 12, корпус «Б», аудитория 338

Список ПО:	Условия предоставления
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	бесплатно
Google Chrome	бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
OpenOffice 4.1.1	бесплатно
Qt 5.6.0	бесплатно
WinDjView 2.0.2	бесплатно
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE бесплатное ПО	бесплатно
ОС Linux Ubuntu бесплатное ПО	бесплатно

Студенческий пер., д. 12, корпус «Б», аудитория 245

Список ПО:	Условия предоставления
1С:Предприятие 8 (8.3.7.1873)	Акт приема-передачи №Тг034562 от 15.12.2009
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	бесплатно
Dropbox	бесплатно
Google Chrome	бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
WinDjView 2.0.2	бесплатно
СПС ГАРАНТ аэро	договор №5/2018 от 31.01.2018
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE бесплатное ПО	бесплатно
ОС Linux Ubuntu бесплатное ПО	бесплатно

б) Свободно распространяемое программное обеспечение

- Adobe Reader XI
- Debut Video Capture
- 7-Zip
- iTALC
- Google Chrome
- и др.

3) Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

(Доступ с компьютеров сети ТвГУ)

1. ЭБС Лань <https://e.lanbook.com/>
2. ЭБС Znanium.com <https://znanium.com/>
3. ЭБС Университетская библиотека online <https://biblioclub.ru>
4. ЭБС ЮРАЙТ <https://urait.ru/>
5. ЭБС IPR SMART <https://www.iprbookshop.ru/>
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы): https://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_open.asp
7. Репозиторий ТвГУ <http://eprints.tversu.ru>

4) Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. База данных «Обзор банковского сектора» - информационно-аналитические материалы Центрального банка Российской Федерации - <https://www.cbr.ru>
2. База данных «Открытые данные» - информационно-аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ - <https://minfin.gov.ru/ru/opendata/>
3. База статистических данных Росстата - <https://rosstat.gov.ru/statistic>
4. База данных НП «Международное Исследовательское Агентство «Евразийский Монитор» - <http://eurasiamonitor.org/issliedovaniia>
5. База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика» - https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/
6. Справочная система Главбух – Свободный доступ on-line: <http://www.1gl.ru>
7. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации - <https://budget.gov.ru/>
8. База данных «Бюджет» Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/>
9. База статистических данных Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/>
10. МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал http://www.multistat.ru/?menu_id=1

11. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>
12. База данных «Финансовая математика – Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/finanalysis/math/>
13. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - <https://bankrot.fedresurs.ru/>
14. Информационная система для методической поддержки, сбора лучших практик регулирования, дистанционного обучения специалистов в области оценки регулирующего воздействия на федеральном и региональном уровне (ИС МПДО) - orv.gov.ru
15. База документов Минэкономразвития РФ - <https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/>

VI. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины

Организуя свою работу по освоению дисциплины, обучающиеся должны:

- использовать рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению дисциплины, по практическому применению изученного материала, по выполнению заданий в ходе текущего и промежуточного контроля, по использованию информационных технологий и др.;

- ознакомиться с методическими указаниями по дисциплине, перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

1. Работа с источниками, указанными в разделе основной и дополнительной литературы. В ходе изучения дисциплины обучающимся необходимо использовать: материалы, представленные преподавателем в ходе аудиторных занятий; законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность экономических агентов в исследуемой сфере; источники, указанные в разделе основной и дополнительной литературы и др.

2. Самостоятельное изучение тем дисциплины. В ходе самостоятельного изучения материала обучающиеся могут оформлять конспекты по изучаемой теме, которые повышают качество освоения материала, а также подготовиться к проведению промежуточной аттестации.

Для наглядности и удобства запоминания материала рекомендуется активно использовать при конспектировании рисунки, схемы и таблицы.

3. *Подготовка к занятиям.* В ходе подготовки к занятиям обучающиеся должны следовать методическим рекомендациям преподавателя, учитывая что часть вопросов выносятся на обсуждение на занятиях. Одной из основных форм текущего контроля подготовки обучающихся к занятиям является устный ответ, доклад, презентация, контрольное тестирование, выполнение ситуационных заданий и др.

4. *Подготовка к промежуточной аттестации.* При подготовке к промежуточной аттестации обучающиеся должны опираться на учебный материал, полученный в ходе занятий, а также на процесс самостоятельного изучения дисциплины. В ходе промежуточной аттестации оценивается степень сформированности компетенций, указанных в рабочей программе по дисциплине. При этом учитываются результаты самостоятельной работы и результаты текущего контроля.

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ», утвержденным и.о. ректора от 30.04.2020 г., по дисциплине, заканчивающейся экзаменом, итоговая оценка складывается из суммы баллов, полученных за семестр (максимальное количество баллов – 60), и баллов, полученных на экзамене (максимальное количество баллов – 40).

Распределение максимальных баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре	60
Из них:	
- модульные работы	20
- проектная работа в микрогруппах	40
Экзамен	40
Итого:	100

В университете действует следующая шкала пересчета рейтинговых баллов:

- От 40 до 69 баллов – «удовлетворительно»;
- От 70 до 84 баллов – «хорошо»;
- От 85 до 100 баллов – «отлично».

VII. Материально-техническое обеспечение

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает:

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);

– ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

Учебная аудитория № 228, 229, 233/2, 241, 342 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (столы, стулья, доска), компьютер, мультимедийный проектор с потолочным креплением и экраном, переносной ноутбук
Учебная аудитория № 239, 240 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (стол, стулья, доска)
Кафедра управление персоналом 232 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Стол, стулья, стационарные компьютеры, принтер.
Компьютерные классы 245, 338 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (стол, стулья), компьютеры, моноблоки, переносные ноутбуки, МФУ

VIII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины

№п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины	Описание внесенных изменений	Реквизиты документа, утвердившего изменения
1.			
2.			