

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)  
**ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА**

Направление и направленность (профиль)  
38.03.02 Менеджмент. HR-менеджмент

Год набора на ОПОП  
2023

Форма обучения  
очно-заочная

Владивосток 2026

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Деловая оценка персонала» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (утв. приказом Минобрнауки России от 12.08.2020г. №970) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

*Вертинова А.А.*

*Царева Н.А.*

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 23.04.2026 , протокол № 5

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Ослопова М.В.

<b>ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ</b>	
Сертификат	M_1576159920
Номер транзакции	0000000000F810BC
Владелец	Ослопова М.В.

## 1 Цель, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

Цель дисциплины - формирование знаний о теоретических основах деловой оценки персонала и формирование практических навыков по организации процедуры оценки для организации групповой работы и решения управленческих задач.

Задачами дисциплины являются:

формирование понимания деловой оценки персонала как функции управления, ее роли и места в кадровом менеджменте;

рассмотрение методов и инструментов оценки персонала;

изучение современных методик оценки персонала, определение их основных преимуществ и недостатков.

Планируемыми результатами обучения по дисциплине (модулю), являются знания, умения, навыки. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
			Код результата	Формулировка результата	
38.03.02 «Менеджмент» (Б-МН)	ПКВ-2 : Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом в организациях	ПКВ-2.1к : Осуществляет диагностику подсистем управления персоналом, оценку персонала в соответствии с целями организации	РД1	Знание	методов деловой оценки персонала с целью проведения аудита человеческих ресурсов, особенностей групповой динамики
			РД2	Умение	эффективно организовывать групповую работу на основе знания методов деловой оценки и процессов групповой динамики
			РД3	Навык	практического использования основных методов деловой оценки для организации групповой работы и решения управленческих задач

В процессе освоения дисциплины решаются задачи воспитания гармонично развитой, патриотичной и социально ответственной личности на основе традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Целевые ориентиры воспитания

Воспитательные задачи	Формирование ценностей	Целевые ориентиры
<b>Формирование гражданской позиции и патриотизма</b>		
Воспитание уважения к Конституции и законам Российской Федерации	Гражданственность	Гуманность
<b>Формирование духовно-нравственных ценностей</b>		
Формирование ответственного отношения к труду	Права и свободы человека	Дисциплинированность

<b>Формирование научного мировоззрения и культуры мышления</b>		
Развитие творческих способностей и умения решать нестандартные задачи	Созидательный труд	Гибкость мышления
<b>Формирование коммуникативных навыков и культуры общения</b>		
Воспитание культуры диалога и уважения к мнению других людей	Достоинство	Доброжелательность и открытость

## 2 Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина "Деловая оценка персонала" является частью основной профессиональной образовательной программы

## 3. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обучения	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудо-емкость (З.Е.)	Объем контактной работы (час)					СРС	Форма аттес-тации	
					Всего	Аудиторная			Внеауди-торная			
				лек.		прак.	лаб.	ПА	КСР			
38.03.02 Менеджмент	ОЗФО	Б1.В	4	4	13	8	4	0	1	0	131	Э

## 4 Структура и содержание дисциплины (модуля)

### 4.1 Структура дисциплины (модуля) для ОЗФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОЗФО

№	Название темы	Код ре-зультата обучения	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
			Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Теоретические основы оценки персонала	РД1	2	1	0	35	тест
2	Методы деловой оценки	РД2	2	2	0	45	Реферат, кейс-задача
3	Совершенствование системы оценки персонала организации	РД3	4	1	0	51	кейс-задача
<b>Итого по таблице</b>			<b>8</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>131</b>	

## 4.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОЗФО

### *Тема 1 Теоретические основы оценки персонала.*

Содержание темы: Место и роль оценки персонала в кадровом менеджменте. Исторические аспекты изучения оценки персонала в менеджменте. Понятие и сущность оценки персонала. Понятия «оценка» и «аттестация» персонала. Понятие субъекта, объекта, критерия и системы оценки. Понятие валидности оценочного метода. Задачи, цели, функции и принципы оценки персонала. Классификация систем оценки персонала. Структура процедуры оценки персонала в компании. Выбор целей оценки персонала. Выбор субъектов и объектов оценки персонала. Определение оценочных критериев в системе оценки. Типичные ошибки экспертов в процедуре оценки персонала. Проблема оценки управленческого персонала.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция, практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: работа с источниками литературы.

### *Тема 2 Методы деловой оценки.*

Содержание темы: Традиционные методы оценки персонала. Качественные методы оценки. Количественные методы оценки. Комбинированные методы оценки. Биографические методы оценки. Метод наблюдения. Анкетирование и личностные опросники. Интервью как метод оценки персонала. Метод контрольных карт. Метод критических случаев. Ранжирование. Метод заданного распределения. Балльный метод оценки. Метод коэффициентов. Метод дневников. Метод эталона. Метод шкалирования. Метод вынужденного выбора. Метод поведенческих рейтинговых шкал. Описательный метод. Современные методы оценки персонала. Метод «ассессмент-центр». Метод управления по целям. Оценка персонала в рамках системы сбалансированных показателей и КРІ. «360-градусная» оценка персонала. Метод оценки по компетенциям. Автоматизированные методы оценки. «Спорные» методы оценки персонала. Метод оценки на полиграфе.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция, семинар.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: работа с источниками литературы.

### *Тема 3 Совершенствование системы оценки персонала организации.*

Содержание темы: Система оценки персонала. Нормативная база аттестации персонала. Система аттестации персонала компании, ее состав и функции. Условия и этапы аттестации персонала. Общая характеристика этапов проведения аттестации. Оценка деятельности. Оценка квалификации. Оценка личности. Методы аттестации: рейтинговый, сравнительный, методы записи, квотирование, обоснование оценки фактам производственного поведения. Специальные методы аттестации - методы поведенческой рейтинговой шкалы (BARS), управление по целям (MBO). Регламентация аттестации персонала компании. Типичные ошибки проведения аттестации. Процессы и особенности групповой динамики. Принятие решений по результатам оценки. Использование результатов оценки. Анализ и интерпретация результатов аттестации, план мероприятий. Связь оценки с вознаграждением и развитием персонала. Индивидуального развития результатов оценки.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция, практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: работа с источниками литературы.

## **5 Методические указания для обучающихся по изучению и реализации дисциплины (модуля)**

### **5.1 Методические рекомендации обучающимся по изучению дисциплины и по обеспечению самостоятельной работы**

Самостоятельная работа студентов (СРС) — это деятельность учащихся, которую они совершают без непосредственной помощи и указаний преподавателя, руководствуясь сформировавшимися ранее представлениями о порядке и правильности выполнения операций. Цель СРС в процессе обучения заключается, как в усвоении знаний, так и в формировании умений и навыков по их использованию в новых условиях на новом учебном материале. Самостоятельная работа призвана обеспечивать возможность осуществления студентами самостоятельной познавательной деятельности в обучении, и является видом учебного труда, способствующего формированию у студентов самостоятельности. В данной учебной программе приведен перечень основных и дополнительных источников, которые предлагается изучить в процессе обучения по дисциплине. Кроме того, для расширения и углубления знаний по данной дисциплине целесообразно использовать: библиотеку диссертаций; научные публикации в тематических журналах; полнотекстовые базы данных библиотеки; имеющиеся в библиотеках вуза и региона публикации на электронных и бумажных носителях.

### **5.2 Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

## **6 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю) созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **7.1 Основная литература**

1. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 283 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19812-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583045> (дата обращения: 19.05.2026).

2. Никулина, И. В. Эмоциональный интеллект: инструменты развития : учебное пособие / И. В. Никулина. — Самара : Самарский университет, 2022. — 82 с. — ISBN 978-5-7883-1778-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/336452> (дата обращения: 25.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Чуланова, О. Л. Управление компетенциями персонала : учебник / О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 232 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5a254bb67671e0.26628575. - ISBN 978-5-16-013567-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2142534> (дата обращения: 31.05.2026)

## ***7.2 Дополнительная литература***

1. Гончаров, А. И. Деловая оценка персонала : учебное пособие / А. И. Гончаров, В. П. Крикун, Е. И. Скитёва. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2023. — 40 с. — ISBN 978-5-7641-1858-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/349754> (дата обращения: 25.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. - 4-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 288 с. - ISBN 978-5-394-05433-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084835> (дата обращения: 31.05.2026)

3. Информационно-справочная система «Консультант Плюс» — <http://www.consultant.ru/>

## ***7.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):***

1. Информационно-правовой портал Гарант — <http://www.garant.ru/>

2. Образовательная платформа "ЮРАЙТ"

3. Электронно-библиотечная система "ZNANIUM.COM"

4. Электронно-библиотечная система "ЛАНЬ"

5. Open Academic Journals Index (ОАИ). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>

6. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: <https://www.prlib.ru/>

## **8 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения**

### Основное оборудование:

- Компьютеры
- Проектор
- Доска аудиторная ДА-8МЦ

### Программное обеспечение:

- □ Microsoft Project 2010 Russian

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Фонд оценочных средств  
для проведения текущего контроля  
и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

**ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА**

Направление и направленность (профиль)  
38.03.02 Менеджмент. HR-менеджмент

Год набора на ОПОП  
2023

Форма обучения  
очно-заочная

Владивосток 2026

## 1 Перечень формируемых компетенций

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции и	Код и формулировка индикатора достижения компетенции
38.03.02 «Менеджмент» (Б-МН)	ПКВ-2 : Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом в организациях	ПКВ-2.1к : Осуществляет диагностику подсистем управления персоналом, оценку персонала в соответствии с целями организации

Компетенция считается сформированной на данном этапе в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

## 2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения

**Компетенция ПКВ-2 «Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом в организациях»**

Таблица 2.1 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине			Критерии оценивания результатов обучения
	Код	Тип	Результат	
ПКВ-2.1к : Осуществляет диагностику подсистем управления персоналом, оценку персонала в соответствии с целями организации	РД 1	Знание	методов деловой оценки персонала с целью проведения аудита человеческих ресурсов, особенностей групповой динамики	правильность ответов на поставленные вопросы; корректность использования профессиональной терминологии
	РД 2	Умение	эффективно организовывать групповую работу на основе знания методов деловой оценки и процессов групповой динамики	результаты работы в группе в учебном процессе, в том числе в процессе выполнения ситуационных задач, деловых игр, проектов и кейсов
	РД 3	Навык	практического использования основных методов деловой оценки для организации групповой работы и решения управленческих задач	результаты выполнения учебных практических заданий и задач, в том числе выполнения ситуационных задач, деловых игр, проектов и кейсов

Таблица заполняется в соответствии с разделом 1 Рабочей программы дисциплины (модуля).

## 3 Перечень оценочных средств

Таблица 3 – Перечень оценочных средств по дисциплине (модулю)

Контролируемые планируемые результаты обучения	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС
--	--------------------------------	--

		Текущий контроль	Промежуточная аттестация
Очно-заочная форма обучения			
РД1	Знание : методов деловой оценки персонала с целью проведения аудита человеческих ресурсов, особенностей групповой динамики	1.1. Теоретические основы оценки персонала	Тест
РД2	Умение : эффективно организовывать групповую работу на основе знания методов деловой оценки и процессов групповой динамики	1.2. Методы деловой оценки	Кейс-задача
			Тест
РД3	Навык : практического и использования основных методов деловой оценки для организации групповой работы и решения управленческих задач	1.3. Совершенствование системы оценки персонала организации	Кейс-задача

#### 4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточных аттестаций при помощи количественной оценки, выраженной в баллах. Максимальная сумма баллов по дисциплине (модулю) равна 100 баллам.

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточной аттестаций количественной оценкой, выраженной в баллах, максимальная сумма баллов по дисциплине равна 100 баллам.

Таблица 4.1 – Распределение баллов по видам учебной деятельности

Вид учебной деятельности	Оценочное средство				Итого
	Тесты	Реферат	Кейс-задачи №1	Кейс-задачи №2	
Лекции	5				5
Практические занятия	15		10	20	45
Самостоятельная работа		20	10		30
Промежуточная аттестация	20				20
Итого	40	20	20	20	100

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

## 5 Примерные оценочные средства

### 5.1 Примеры тестовых заданий

Задание 1. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа

*Основным объектом оценки персонала является:*

- 1) организационная структура компании
- 2) работник или группа работников
- 3) финансовые показатели компании
- 4) внешняя среда организации

*Ответ:*

Задание 2. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа

*Систематическая оценка персонала зародилась в период:*

- 1) античности
- 2) начала XX века (эпоха научного менеджмента Ф. Тейлора)
- 3) средних веков
- 4) конец XVIII века (промышленная революция)

*Ответ:*

Задание 3. Прочитайте текст и допишите название принципа

*Отсутствие субъективного влияния личных симпатий эксперта - \_\_\_\_\_*

*Ответ:*

Задание 4. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа

*К качественным методам оценки персонала относится:*

- 1) балльный метод
- 2) метод критических случаев
- 3) метод коэффициентов
- 4) ранжирование

*Ответ:*

Задание 5. Установите соответствие между терминами и их определениями. К каждой позиции, обозначенной цифрами, подберите соответствующую позицию, обозначенную буквами, и запишите выбранные цифры с советующими буквами.

*Методы аттестации и их содержание*

- 1) рейтинговый метод
  - 2) BARS
  - 3) управление по целям
  - 4) метод критических случаев
- А) Сравнение сотрудников по заданным критериям  
Б) Фиксация конкретных случаев эффективного/неэффективного поведения  
В) Оценка достижения заранее установленных показателей

Г) Использование шкалы с поведенческими индикаторами

Запишите в ответ цифры, расположив рядом с ними соответствующие буквы.

*Ответ:*

Задание 6. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа

*Современный метод оценки, включающий деловые игры, тесты и групповые упражнения:*

- 1) управление по целям
- 2) ассесмент-центр
- 3) 360-градусная оценка
- 4) оценка по КРІ

*Ответ:*

Задание 7. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа

*Если сотрудника оценивают коллеги, подчинённые, руководители и клиенты, то используют:*

- 1) метод контрольных карт
- 2) интервью по компетенциям
- 3) 360-градусная оценка
- 4) биографический метод

*Ответ:*

Задание 8. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа

*К «спорным» методам оценки персонала относится:*

- 1) анкетирование
- 2) метод эталона
- 3) оценка на полиграфе
- 4) метод поведенческих рейтинговых шкал

*Ответ:*

Задание 9. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа

*Нормативный акт, который регулирует проведение аттестации персонала в России:*

- 1) Трудовой кодекс РФ
- 2) Федеральный закон "О персональных данных"
- 3) Устав организации
- 4) Коллективный договор

*Ответ:*

Задание 10. Прочитайте текст и установите последовательность

*Правильная последовательность аттестации персонала:*

- 1) подведение итогов аттестации
- 2) проведение оценочных мероприятий
- 3) подготовка и утверждение документов
- 4) разработка аттестационных листов

*Ответ:*

*Краткие методические указания*

*Сценарии выполнения тестов*

Тип задания	Последовательность действий при выполнении задания
Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из четырех предложенных и обоснованием в выборе.	1. Внимательно прочитать текст и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа 3. Выбрать один ответ, наиболее верный. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.
Задание закрытого типа на установление соответствия	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

	4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4)
Задание закрытого типа на установление последовательности	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности без пробелов и знаков препинания (например, БВА или 135).

### *Шкала оценки*

Каждый правильный ответ оценивается в 1 балл. Неправильные ответы оцениваются в 0 баллов. В тесте 5 вопросов. Максимальное количество баллов, которое может получить студент при тестировании – 5 баллов.

## **5.2 Перечень тем рефератов**

1. Метод наблюдения.
2. Анкетирование и личностные опросники.
3. Интервью как метод оценки персонала.
4. Метод контрольных карт.
5. Метод критических случаев.
6. Ранжирование.
7. Метод заданного распределения.
8. Балльный метод оценки.
9. Метод коэффициентов.
10. Метод дневников.
11. Метод эталона.
12. Метод шкалирования.
13. Метод вынужденного выбора.
14. Метод поведенческих рейтинговых шкал.
15. Описательный метод.
16. Метод «ассесмент-центр».
17. Метод управления по целям.
18. Оценка персонала в рамках системы сбалансированных показателей и KPI.
19. «360-градусная» оценка персонала.
20. Метод оценки по компетенциям.
21. Автоматизированные методы оценки.
22. «Спорные» методы оценки персонала.
23. Метод оценки на полиграфе.

### *Краткие методические указания*

### *Краткие методические указания*

Написание реферата является одной из форм обучения, важнейшей формой самостоятельной работы студентов.

#### Цели написания рефератов:

- 1) углубленное изучение отдельных вопросов и тем курса;
- 2) индивидуальная работа со студентом; привитие навыков библиографического поиска необходимой литературы (не только на бумажном носителе, но и в электронном виде); приобретение навыков грамотно ссылаться на используемые источники, правильно цитировать авторский текст;
- 3) совершенствование навыков самостоятельной работы;
- 4) овладение использованием некоторых методов исследования – сравнения, обобщения, логического обоснования и др.; подготовка к написанию отчетов и дипломных работ.

Основные задачи студента при написании реферата: с максимальной полнотой использовать литературу по выбранной теме (рекомендуемую, так и самостоятельно

подобранную) для правильного (без искажения смысла) понимания авторской позиции и верно передать ее в своей работе.

Требования к содержанию:

- в реферате должен содержаться материал, относящийся строго к выбранной теме;
- необходимо грамотно и логично изложить основные идеи по заданной теме, содержащиеся в рассмотренных источниках;
- сгруппировать изложенные идеи по точкам зрения или научным школам;
- краткий анализ, проведенный работы – обоснование преимуществ той точки зрения по рассматриваемому вопросу, с которой Вы солидарны.

### **Структура реферата**

1 Начинается реферат с *титального листа*.

2 За титульным листом следует *Содержание*. Содержание – это план реферата, в котором каждому разделу должен соответствовать номер страницы, на которой он находится.

3 *Текст* реферата. Он делится на 3 части: введение, основная часть, заключение.

А) *Введение* – раздел реферата, посвященный важности (актуальности) данной темы для изучения и постановке проблемы, которая будет рассматриваться. Здесь также нужно сформулировать объект, предмет изучения и 2-3 задачи.

*Объем введения* – 1 страница.

Б) *Основная часть* – это часть работы, в которой последовательно раскрывается выбранная тема. Основную часть следует представить разделенной на 2 пункта. В тексте реферата должны быть ссылки на заимствованные определения, цифры и факты, рисунки, таблицы. Ссылки оформляются строго по стандартам.

*Объем основной части* – в среднем 8-10 страниц (2 пункта по 4-5 страниц).

В) *Заключение* – данный раздел реферата должен быть представлен в виде выводов, которые готовятся на основе подготовленного текста. Выводы должны быть краткими и четкими.

*Объем заключения* – 1 страница.

Г) *Список использованных источников (не менее 10 источников)*. В данном списке называются те источники, на которые ссылается студент при подготовке реферата. Оформление списка источников должно соответствовать требованиям библиографических стандартов.

Технические требования, предъявляемые к выполнению реферата, представлены в СТО ВВГУ.

Студенты разбиваются на пары, выбирают тему реферата, готовят доклад и презентацию по теме, предоставляют преподавателю реферат в письменном виде (в электронном и бумажном варианте). Темы рефератов в одной группе не должны повторяться.

Реферат должен быть защищен на практическом занятии. Защита представляет собой представление результатов исследования с презентацией по теме реферата и докладом на 5 минут. По окончании доклада по теме реферата будут заданы вопросы преподавателем и присутствующими.

### *Шкала оценки*

#### *Шкала оценки реферата*

Баллы	Описание
5	Реферат полностью соответствует требуемой структуре и содержанию. Реферат оформлен по требованиям СТО ВВГУ.
4	Реферат соответствует требуемой структуре и содержанию. Реферат оформлен с небольшими нарушениями требований СТО ВВГУ.
3	Реферат не полностью соответствует требуемой структуре и содержанию. Реферат оформлен с нарушением требований СТО ВВГУ.
2	Структура и содержание реферата не полностью соответствуют требованиям, изложенным в методических рекомендациях. Оформление реферата не соответствует требованиям СТО ВВГУ.

1	Была предпринята попытка написания и оформления реферата. Структура и содержание реферата не соответствует требованиям, изложенным в методических указаниях. Оформление реферата не соответствует требованиям СТО ВВГУ.
---	---

### *Шкала оценки защиты реферата*

Баллы	Описание
5	Студент четко представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, критически оценивал аргументы других бакалавров, подтверждая глубокое знание материала, умение использовать нормативные документы, научную литературу для подтверждения правильности собственной позиции.
4	Студент четко представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, критически оценивал аргументы других бакалавров, подтверждая глубокое знание материала, умение использовать нормативные документы для подтверждения правильности собственной позиции.
3	Студент представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, подтверждая глубокое знание материала, умение использовать аналитические документы для подтверждения правильности собственной позиции.
2	Студент демонстрирует сформированность умений на уровне ниже базового, проявляется недостаточность умений.
0-1	Умения не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие умений.

## 5.3 Задания для решения кейс-задачи

### Примеры кейс-задач № 1

**Задание 1.** В компании «Лайфтон», работающей по производству замороженного хлеба на российском рынке пять лет, возникла сложная ситуация с персоналом. Рабочие на производстве саботируют, намеренно снижают производительность своего труда, мотивируя это одинаковой заработной платой для всех 47 рабочих на производстве. Инициативная группа из пяти человек уверено считает, что заработная плата не должна начисляться одинаково, так как рабочие разных цехов затрачивают неодинаковые усилия, работают в разных условиях (например, температура рабочего помещения в цеху заморозки не более 12°C).

Директор компании решил провести внеплановую оценку персонала. Какие цели должны преследоваться в этом случае?

**Задание 2.** В рекламной компании «Артдизайн» (г. Москва), работающей на российском рынке более десяти лет, открыли новый офис в Берлине. Десять сотрудников компании изъявили свое желание поехать туда в качестве руководителя филиала.

Какие цели должна преследовать оценка персонала в этом случае?

**Задание 3.** В производственной компании «Техноинвест» (производство фурнитуры для дверей) в связи с кризисом возникла необходимость сокращения штата на 30%. Оставшимся сотрудникам руководство компании решило урезать заработную плату, но неодинаково.

Какие цели должна преследовать процедура оценки в рассматриваемом случае?

### Примеры кейс-задач № 2

**Задание 4.** Центр профессионального обучения компании «Эрнст энд Янг» в РФ уже более 13 лет является лидером в предоставлении услуг профессионального обучения и повышения квалификации в СНГ. За этот период в Центре прошли обучение более 15 тыс. специалистов ведущих компаний России и других стран СНГ.

За три года существования учебно-тренинговый Центр превратился из объединения трех партнеров в мощное учебное заведение, которое реализует более

50 программ профессионального обучения по следующим направлениям: управленческий учет и бюджетирование; внутренний контроль и аудит, управление рисками; финансовое планирование и анализ; оценка бизнеса и корпоративные финансы и т. п. Обучение проводят квалифицированные преподаватели-консультанты, имеющие богатый практический опыт, а также квалификации АССА, МВА.

Директор Центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей и специалистов, предлагая различные курсы для всех желающих, а также разрабатывая

специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70% объема работ Центра.

По мнению директора Центра, тот период развития организации, когда все работники пытались «жить работой», а проблемы друга были для всех близкими, давно закончился. Компания переросла этап неформальной организации и назрела необходимость внедрения более действенных методов оценки работы персонала.

Ответьте на следующие вопросы:

- предложите директору систему методов оценки работы сотрудников учебного Центра;

- определите сущность, этапы осуществления и место системы оценки персонала в организации.

**Задание 5.** Совершенствование системы оценки персонала. Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме - ежегодная аттестационная собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышения базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой.

Собрать мнения сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит значительную часть своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляются в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали следующее:

65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки персонала;

50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным объявлением заранее при снятого решения;

12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;

68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо кроме повышения оклада;

75% руководителей, проводивших аттестацию, пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;

25% руководителей признались, что сталкиваются с трудностями в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых, и регулярно завышают аттестационные оценки.

Ответьте на следующие вопросы.

- О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса?

- Обоснуйте, в чем Вы видите основные причины сложившейся ситуации в корпорации.

- Предложите меры по совершенствованию системы оценки персонала штаб-квартиры корпорации.

*Краткие методические указания*

*Краткие методические указания*

Решение кейс-задачи предполагает решение кейса как по пройденному материалу, так и соответствующую литературу. Решение состоит из следующих этапов:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять его суть.

2. Продумать логику и полноту ответа.

3. Записать ответ, используя четкие и компактные формулировки.

*Шкала оценки*

Кейс-задачи № 1 предполагают решения кадровых проблем компании с использованием современных персонал технологий. Максимально за 1 кейс можно получить 10 баллов.

### Шкала оценки

№	Баллы	Описание
5	10	Студент выразил своё мнение по сформулированной проблеме и аргументировал его. Студент владеет методами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет.
4	7-9	Выраженное студентом мнение характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более одной ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки.
3	5-6	Студент понимает базовые основы и теоретические обоснования проблемы. Проведён достаточно самостоятельный анализ основных смысловых составляющих проблемы. Допущена одна незначительная ошибка в смысле или содержании проблемы.
2	1-4	Студент продемонстрировал фрагментарные знания. Представленное мнение представляет собой пересказ исходного текста без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта теоретическая составляющая темы. Допущено несколько ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы.
1	0	Студент продемонстрировал отсутствие знаний, навыков анализа и обобщения информации, аргументации. Проблема не раскрыта, либо задание не выполнялось.

Кейс-задачи № 2 предполагают решение кадровых проблем компании с использованием современных персонал технологий. Максимально за кейс-задачу можно получить 10 баллов.

### Шкала оценки

№	Баллы	Описание
5	10	Студент выразил мнение по всем вопросам: приведены данные научной литературы, статистические сведения. Студент владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме, методами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области.
4	7-9	Студент выразил мнение по всем вопросам: для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Допущена одна незначительная ошибка при ответе на вопросы.
3	5-6	Студент понимает базовые основы и теоретические обоснования темы. Проведён достаточно самостоятельный анализ основных смысловых составляющих проблемы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущены две незначительные ошибки при ответе на вопросы.
2	1-4	Студент продемонстрировал фрагментарные знания. Ответы на вопросы представляют собой пересказ исходного текста без каких бы то ни было комментариев, анализа. Допущено несколько ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы.
1	0	Студент продемонстрировал отсутствие знаний, навыков анализа и обобщения информации, аргументации. Ответов на вопросы нет.

## 5.4 Итоговый тест

### Задание 1. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа

*Ассесмент-центры – это комплексные диагностические методы. Комплексность диагностических методов означает:*

- 1) участие в оценке нескольких оценщиков;
- 2) использование нескольких диагностических инструментов;
- 3) оценка нескольких кандидатов;
- 4) ограничение оценки только результатами работы сотрудника за последний год

*Ответ:*

### Задание 2. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа

*При выработке критериев следует придерживаться определенных правил:*

- 1) критерии должны учитывать не только экспертную оценку руководителей, но и объективные показатели работы
- 2) критерии должны учитывать не только экспертную оценку руководителей, но и их стаж работы
- 3) критерии должны учитывать не только экспертную оценку руководителей, но и опыт прошлой работы
- 4) критерии должны учитывать не только экспертную оценку руководителей, но и оценку коллег

*Ответ:*

**Задание 3. Прочитайте текст и выберите несколько правильных вариантов ответа**

*В роли оценщиков не могут выступать:*

- 1) подчинённые
- 2) коллеги
- 3) государственные организации
- 4) регистрирующие органы
- 5) общественные организации

*Ответ:*

**Задание 4. Прочитайте текст и выберите несколько правильных вариантов ответа**

*Процесс оценки персонала позволяет выявить и устранить узкие места в работе:*

- 1) специалиста
- 2) подразделения
- 3) организации
- 4) подрядчиков

*Ответ:*

**Задание 5. Прочитайте текст и выберите несколько правильных вариантов ответа**

*С оценкой деятельности персонала не связано:*

- 1) развитие персонала
- 2) мотивация персонала
- 3) подбор персонала
- 4) планирование персонала
- 5) социальные программы

*Ответ:*

**Задание 6. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*Комплексная оценка деятельности это:*

- 1) использование широкого спектра критериев оценки
- 2) доступ к результатам оценки
- 3) обратная связь руководителя по результатам оценки
- 4) использование широкого спектра критериев оценки, доступ к результатам оценки, обратная связь руководителя по результатам оценки

*Ответ:*

**Задание 7. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*Знания, умения, навыки, способности и модели поведения, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей, называются:*

- 1) полномочиями
- 2) предпочтениями
- 3) привилегиями
- 4) компетенциями

*Ответ:*

**Задание 8. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*Изменение должностного статуса человека, его социальной роли, увеличение степени и пространства должностного авторитета называется:*

- 1) деловой карьерой
- 2) профессиональным ростом
- 3) должностным ростом
- 4) повышением

*Ответ:*

**Задание 9. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*К административным целям оценки персонала относится:*

- 1) повышение мотивации сотрудников

- 2) принятие решений о кадровых перестановках
- 3) сбор информации для отчетности
- 4) проведение корпоративных мероприятий

*Ответ:*

**Задание 10. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*Основное преимущество традиционных методов оценки:*

- 1) учет долгосрочной перспективы развития
- 2) простота и низкие затраты на проведение
- 3) высокая точность прогноза
- 4) минимальная субъективность

*Ответ:*

**Задание 11. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*Главный недостаток нетрадиционных методов оценки:*

- 1) возможность возникновения конфликтов между сотрудниками
- 2) низкая стоимость проведения
- 3) простота процедуры
- 4) быстрота получения результатов

*Ответ:*

**Задание 12. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*К "жестким" показателям оценки персонала относится:*

- 1) инициативность сотрудника
- 2) психологическая устойчивость
- 3) объем произведенной продукции
- 4) коммуникативные навыки

*Ответ:*

**Задание 13. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*Основной недостаток метода парного сравнения:*

- 1) низкая точность результатов
- 2) высокая стоимость проведения
- 3) громоздкость при оценке большого числа сотрудников
- 4) длительность процедуры

*Ответ:*

**Задание 14. Прочитайте текст и установите последовательность**

*Установите последовательность действий при проведении центров оценки (ассесмент-центра):*

- 1) разработка оценочных упражнений
- 2) обучение ассессоров
- 3) проведение оценочных мероприятий
- 4) подготовка итоговых отчетов

*Ответ:*

**Задание 15. Установите соответствие между терминами и их определениями. К каждой позиции, обозначенной цифрами, подберите соответствующую позицию, обозначенную буквами, и запишите выбранные цифры с соответствующими буквами.**

*Установите соответствие между функциями оценки персонала и их описанием:*

- 1) Административная
  - 2) Информационная
  - 3) Мотивационная
  - 4) Развивающая
- А) Получение обратной связи о качестве работы сотрудников
  - Б) Принятие решений о кадровых перестановках и вознаграждениях
  - В) Стимулирование профессионального развития сотрудников
  - Г) Выявление потребностей в обучении и развитии персонала

*Ответ:*

**Задание 16. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*Группа показателей оценки персонала, включающая "способность к сотрудничеству", относится к:*

- 1) результативности труда
- 2) условиям достижения результативности
- 3) профессиональному поведению
- 4) личностным качествам

*Ответ:*

**Задание 17. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*Метод оценки персонала, основанный на сравнении с характеристиками лучших сотрудников, называется:*

- 1) метод шкалирования
- 2) метод эталона
- 3) метод ранжирования
- 4) метод свободного выбора

*Ответ:*

**Задание 18. Установите соответствие между терминами и их определениями. К каждой позиции, обозначенной цифрами, подберите соответствующую позицию, обозначенную буквами, и запишите выбранные цифры с советующими буквами.**

*Установите соответствие между видами оценки персонала и их целями:*

- 1) Входная оценка
  - 2) Текущая оценка
  - 3) Аттестация
  - 4) Оценка потенциала
- А) Периодический анализ эффективности работы и соответствия должности  
Б) Определение соответствия кандидата требованиям должности при приеме на работу  
В) Выявление потенциала сотрудников для кадрового резерва  
Г) Формализованная проверка соответствия сотрудника занимаемой должности

*Ответ:*

**Задание 18. Прочитайте текст и установите последовательность**

*Установите правильную последовательность этапов проведения оценки персонала:*

- 1) Проведение оценочных мероприятий
- 2) Определение целей и критериев оценки
- 3) Обратная связь с сотрудниками
- 4) Сбор информации о работниках
- 5) Анализ результатов и принятие кадровых решений

*Ответ:*

**Задание 19. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*К показателям социальной эффективности управления персоналом относится:*

- 1) объем продаж на одного сотрудника
- 2) уровень текучести кадров
- 3) себестоимость продукции
- 4) коэффициент использования оборудования

*Ответ:*

**Задание 20. Прочитайте текст и выберите один правильный вариант ответа**

*Основная характеристика критического инцидента в рамках метода критических инцидентов:*

- 1) типичная ежедневная рабочая ситуация
- 2) ситуация, демонстрирующая эффективное или неэффективное профессиональное поведение

- 3) исключительно конфликтные ситуации на рабочем месте  
 4) ситуации, связанные только с высокими достижениями сотрудника

*Ответ:*

*Краткие методические указания*

**Сценарии выполнения тестов**

Тип задания	Последовательность действий при выполнении задания
Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из четырех предложенных и обоснованием выбора	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа</li> <li>3. Выбрать один ответ, наиболее верный.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> </ol>
Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных и обоснованием выбора	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст и понять, что в качестве ответа ожидается только несколько из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа</li> <li>3. Выбрать несколько верных вариантов ответа (2 или 3).</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> </ol>
Задание закрытого типа на установление соответствия	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4)</li> </ol>
Задание закрытого типа на установление последовательности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности без пробелов и знаков препинания (например, БВА или 135).</li> </ol>

*Шкала оценки*

Итоговый тест предполагает 20 вопросов, за каждый верный ответ можно получить 1 балл. Максимальная оценка за итоговый тест – 20 баллов.