

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 29.10.2025 19:59:53
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС

Факультет экономики и финансов

УТВЕРЖДЕНО
Директор СЗИУ РАНХиГС
А.Д.Хлутков

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
«Стратегия и технологии HR-менеджмента»**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

**Б1.В.07 «Отбор и аттестация персонала. Современные технологии
оценки управленческих компетенций»**

38.04.02 «Менеджмент»

заочная

Год набора - 2025

Санкт-Петербург, 2024 г.

Автор(ы)–составитель(и):

д.псих.н., профессор кафедры социальных технологий Софьина В.Н.

Заведующий кафедрой менеджмента, доктор экономических наук Лабудин А.В.

РПД Б1.В.07«Отбор и аттестация персонала. Современные технологии оценки управленческих компетенций» одобрена на заседании кафедры менеджмента. Протокол от «13» сентября 2024г. №2.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	8
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	10
6. Методические материалы для освоения дисциплины.....	17
7. Учебная литература и ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет»	
7.1. Основная литература.....	20
7.2. Дополнительная литература.....	21
7.3. Нормативно-правовые документы и иная правовая информация.....	21
7.4. Интернет-ресурсы.....	22
7.5. Иные источники.....	22
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	22

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

1.1 Дисциплина Б1.В.07 «Отбор и аттестация персонала. Современные технологии оценки управленческих компетенций» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-4	Способен к разработке корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала	ПКс-4.2	Определяет показатели эффективности управления персоналом

1.2.В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Таблица 2

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
ОТФ - Код G. Операционное управление персоналом и подразделением организации (частично) ТФ - Код G/01.7 Разработка системы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения (частично) ОТФ - Код Н. Стратегическое управление персоналом (частично) ТФ – Код Н/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом организации (частично)	ПКс-4.2	на уровне знаний: - стратегическое управление персоналом - управление мотивацией - управление корпоративной культурой - управление развитием персонала - оценка эффективности персонала на уровне умений: разрабатывает показатели эффективности корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, развития персонала, осуществляет оценку управления персоналом на уровне навыков: сбор и анализ информации для разработки показателей эффективности корпоративной культуры и социальной политики, систем

		мотивации, развития персонала, оценки управления персоналом
--	--	---

2 Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 акад.часа/81 астр.часа

Таблица 3

Вид работы	Трудоемкость (в акад.часах/астр. часах) Форма обучения: заочная
Общая трудоемкость	108/81
Контактная работа	10/7,5
Лекции	4/3
Практические занятия	6/4,5
Самостоятельная работа	94/70,5
Контроль	4/3
Формы текущего контроля	Устный опрос, доклады, круглый стол
Форма промежуточной аттестации	Зачет

Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Учебная дисциплина Б1.В.07 «Отбор и аттестация персонала. Современные технологии оценки управленческих компетенций» относится к обязательным дисциплинам вариативной части учебного плана подготовки по направлению магистров 38.04.02 «Менеджмент».

Дисциплина читается на 2 курсе в летнюю сессию. Изучение дисциплины логически, содержательно и методически опирается на знания дисциплин базовой части ОП ВО: Современный менеджмент, Теория организации и организационное поведение, Методы исследований в менеджменте, Стратегический менеджмент и стратегический анализ, Проектный подход в менеджменте.

Дисциплина «Отбор и аттестация персонала. Современные технологии оценки управленческих компетенций» содержательно и методически связана с дисциплинами вариативного блока, осваиваемыми на в последующих семестрах: Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, Кадровый резерв в государственных и коммерческих организациях, Технологии управления обучением и развитием персонала, Кадровый консалтинг и аудит, Управление кадровыми рисками.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при выполнении выпускных квалификационных работ.

Форма промежуточной аттестации — зачет на 2 курсе в летнюю сессию.

3.Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Таблица 4

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КС Р		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Системный подход к отбору персонала организации	34	1		2		31	УО,Д
Тема 2	Системный подход к оценке и аттестации персонала	35	2		2		31	УО,Д, Кр.ст.
Тема 3	Системный подход к анализу и оценке управленческих компетенций	35	1		2		32	УО,Д
Промежуточная аттестация		4						зачет
Контроль								
Всего (акад. час./астр час.):		108/81	4/3		6/4,5		94/70,5	

Используемые сокращения:

Л- занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР- лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ- практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР- индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ- занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности;

СРО- самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

* – формы текущего контроля успеваемости:

УО – устный опрос

Д – доклады

Кр.ст. – круглый стол

***При реализации дисциплины с использованием ДОТ преподаватель самостоятельно адаптирует форму текущего контроля, указанного в таблице, к системе дистанционного обучения.**

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства, и том числе на портале: <https://sziu-de.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Системный подход к отбору и аттестации персонала организации (лекция-презентация, практическое занятие в форме опросов и докладов)

Формирование персонала с использованием инновационных технологий. Стратегический маркетинг: цели, задачи, технологии. Современные технологии проведения интервью (кейс-интервью, интервью по компетенциям и др.). Применение ролевых игр при отборе кандидатов на вакантную должность. Применение методов социально психологического моделирования при формировании профессиональных коллективов. Инновационные технологии формирования команды резерва руководителя. Использование автоматизированных систем для решения задач формирования персонала.

Тема 2. Системный подход к оценке и аттестации персонала (лекция-презентация, практическое занятие в форме опросов, докладов и выступлений на круглом столе)

Сравнительный анализ инновационных технологий, используемых для решения задач оценки и аттестации персонала. Биографический метод деловой оценки. Технология аттестации персонала по методу «центр развития» (developmentcenter). Аттестация персонала с использованием информационных технологий. Метод центров оценки. Применение технологии «Ассессмент центра». Технология оценки на основе модели компетентности. Технология оценки посредством постановки цели. Метод независимых судей. Метод оценки «360 градусов». Использование технологии коучинга (наставничества) для решения задач оценки и аттестации. Применение деловых игр в решение задач оценки персонала. Современные технологии управления по целям; управления по результатам; управления достижениями и их измерение.

Тема 3. Системный подход к анализу и оценке управленческих компетенций (лекция-презентация, практическое занятие в форме опросов, докладов)

Основные управленческие компетенции их анализ и развитие. Методы оценки компетенции. Оценочные процедуры и технологии формирования индивидуальной программы развития управленческих компетенций. Характеристики эффективного руководителя. Профессионально значимые качества руководителя, их исследование и развитие. Исследование управленческих умений и компетенции (К.Л. Вилсон). Развитие управленческой и социально-психологической компетентности руководителя. технологии формирования индивидуальной программы развития управленческих компетенций. Интерактивные технологии формирования и развития управленческих компетенций.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.07 «Отбор и аттестация персонала. Современные технологии оценки управленческих компетенций» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Таблица 5

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Системный подход к отбору и аттестации персонала организации	Опрос показывающий понимание сущности системного подхода, Доклад демонстрирующий анализ на основе системного подхода вопросов отбора и аттестации персонала
Тема 2.	Системный подход к оценке и аттестации персонала	Опрос показывающий понимание применения системного подхода к оценке и аттестации персонала, Доклад демонстрирующий применение системного подхода к исследованию вопросов оценки и аттестации персонала , Круглый стол Демонстрирующий умение обосновывать свою позицию в дискуссии
Тема 3.	Системный подход к анализу и оценке управленческих компетенций	Опрос показывающий наличие знания в области управленческих компетенций , Доклад демонстрирующий применение системного подхода к анализу и оценке управленческих компетенций

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Примеры типовых заданий

Примерные вопросы для устного опроса на семинарах

Изложите теоретические основы по сформулированным вопросам и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение:

Тема 1. Системный подход к отбору персонала организации

1. Сравнительный анализ технологий отбора персонала.
2. Сравнительный анализ технологий формирования персонала.
3. Современные технологии, используемые для задач набора персонала.
4. Области использования автоматизированной системы кадрового менеджмента АСКМ.

Тема 2. Системный подход к оценке и аттестации персонала

1. Технология «Ассесмент центр».
2. Аттестация персонала с применением информационных технологий.
3. Анализ методов деловой оценки персонала.
4. Метод «360 градусов». Достоинства и недостатки.
5. Метод независимых судей. Достоинства и недостатки.

Тема 3. Системный подход к Анализу и оценка управленческих компетенций

1. Технологии развития управленческих компетенций
2. Методы оценки управленческих компетенций

3. Шкалирование при оценке компетенций
4. Технология Ассесмент-центр
5. Интерактивные технологии оценки компетенции
6. Универсальные и специальные компетенции в деятельности руководителей
7. Документальные источники оценки функционала сотрудников и руководителей
8. Использование модели компетенций в системе государственной гражданской службы
9. Лидерские компетенции
10. Формирование модели управленческих компетенций
11. Структура управленческих компетенций
12. Модель корпоративных компетенций

Примерные темы докладов

Подготовьте доклады, охватывающие основные теоретические проблемы предлагаемых тем, дайте анализ, отразите свой взгляд на ситуацию или проблему.

Тема 1

1. Современные технологии проведения интервью
2. Инновационные технологии формирования команды резерва руководителя
3. Стратегический маркетинг: цели, задачи, технологии

Тема 2

1. Аттестация персонала с использованием информационных технологий
2. Использование технологии коучинга (наставничества) для решения задач оценки и аттестации
3. Применение деловых игр в решение задач оценки персонала.
4. Технология оценки на основе модели компетентности

Тема 3

1. Основные управленческие компетенции, их анализ и развитие
2. Методы оценки компетенции.
3. Технологии формирования индивидуальной программы развития управленческих компетенций.
4. Технологии формирования индивидуальной программы развития управленческих компетенций.

Примерная тема круглого стола:

На основе проведенного анализа каждого из вопросов, вынесенных для обсуждения на круглом столе, аргументировано обосновать свою точку зрения.

Тема круглого стола

Современные технологии, применяемые для набора персонала

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и практическим заданиям (кейсам).

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
3. Тестирование в СДО с прокторингом.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 6

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-4.2	Определяет показатели эффективности управления персоналом	разрабатывает показатели эффективности корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, развития персонала, осуществляет оценку управления персоналом

Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету:

1. Формирование персонала с использованием инновационных технологий.
2. Стратегический маркетинг: цели, задачи, технологии. Современные технологии проведения интервью (кейс-интервью, интервью по компетенциям и др.).
3. Применение ролевых игр при отборе кандидатов на вакантную должность.
4. Применение методов социально психологического моделирования при формировании профессиональных коллективов.
5. Инновационные технологии формирования команды резерва руководителя.
6. Использование автоматизированных систем для решения задач формирования персонала.
7. Сравнительный анализ инновационных технологий, используемых для решения задач оценки и аттестации персонала.
8. Биографический метод деловой оценки.
9. Технология аттестации персонала по методу «центр развития» (developmentcenter).
10. Аттестация персонала с использованием информационных технологий.
11. Метод центров оценки.
12. Применение технологии «Ассессмент центра».
13. Технология оценки на основе модели компетентности.
14. Технология оценки посредством постановки цели.
15. Метод независимых судей. Метод оценки «360 градусов».
16. Использование технологии коучинга (наставничества) для решения задач оценки и аттестации.
17. Применение деловых игр в решение задач оценки персонала.

- 18.Современные технологии управления по целям; управления по результатам; управления достижениями и их измерение.
- 19.Основные управленческие компетенции их анализ и развитие.
- 20.Методы оценки компетенции.
- 21.Оценочные процедуры и технологии формирования индивидуальной программы развития профессиональных компетенций.
- 22.Характеристики эффективного руководителя.
- 23.Профессионально значимые качества руководителя, их исследование и развитие.
- 24.Исследование профессиональных умений и компетенции (К.Л. Вилсон).
- 25.Развитие профессиональной и социально-психологической компетентности руководителя.
- 26.Технологии формирования и управления командой.
- 27.Интерактивные технологии оценки профессиональных компетенций.
- 28.Анализ и оценка эффективности системы оценки персонала

Примерные практические задания (кейсы) к зачету

Проанализируйте информацию, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме, сформулируйте ответы на вопросы.

Практическое задание – кейс 1:

Оценка результатов деятельности персонала организации. Описание ситуации «Оценка результативности труда персонала». В отделе маркетинга крупной торговой фирмы работает восемь человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и повышения квалификации предпринята оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личностные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Постановка задачи.

- 1.Оцените профессиональные и личностные качества сотрудников отдела маркетинга.
- 2.Оцените уровень квалификации работников.
- 3.Оцените сложность выполняемых работ.
- 4.Оцените результаты труда.
- 5.Дайте комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.
6. По итогам комплексной оценки разработайте предложения по:
 1. премированию лучших сотрудников;
 2. изменению уровня должностного оклада;
 3. должностному продвижению работников;
 4. улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;
 5. повышению квалификации сотрудников отдела.

Практическое занятие - Кейс 2. Проблемы оценки персонала в компании «Форд»

Обеспечение качества всегда было проблемой номер один для компании *Форд*. В 1985 г., анализируя действующую на «*Форд*» систему обеспечения качества, его исполнительный директор, ответственный за реализацию этой системы, пришел к неожиданному выводу. Он сказал: «По моему мнению, система оценки работы персонала есть самое большое препятствие для улучшения работы любой организации». Вот как он объяснял это

утверждение.

1. Оценка каждого работника и достижения им конкретных индивидуальных задач может не способствовать успешной работе организации в целом. Она подрывает командный дух. Некоторые организации устанавливают для оценки персонала стандарты исполнения. А такая оценка может способствовать поощрению посредственной работы. Большинство систем оценки имеют множество категорий и градаций. Например, по итогам работы сотрудник может попадать в категории: «средний уровень исполнения», «ниже среднего», «вышесреднего», «выдающиеся достижения» и др. Работники обычно стремятся получить наиболее высокую оценку, продвинуться на следующий уровень, особенно когда это подкреплено дополнительными материальными стимулами. Однако на самом деле их работа может быть и так вполне удовлетворительной, необходимость ее улучшения не обусловлена объективными причинами и потребностями рынка сбыта.
2. Работник может получить высокую оценку, однако результаты работы могут зависеть не столько от его личного вклада, сколько от качества сырья и материалов, работы оборудования. Работника могут похвалить, хотя он этого не заслужил, или обвинить в том, что от него не зависело.
3. Большинство методов оценки концентрируется на достижении высоких результатов, которые можно увидеть и оценить в данном периоде. А чрезмерное внимание к достижению текущих результатов может приводить к игнорированию, а иногда даже вступать в противоречие с достижением долгосрочных целей и задач развития организации.

Ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Какие проблемы, связанные с оценкой персонала, существуют в компании?
2. Следует ли отказаться от периодической оценки персонала? Как можно решить описанные выше проблемы?

Практическое занятие - Кейс 3. Аттестация персонала в группе компаний «Русская корона»

В группе компаний «Русская корона» низовой персонал процедуру аттестации проходит ежемесячно. Организация, чья работа построена на привлечении и обслуживании клиентов, продаже услуг, просто не может себе позволить оценивать такой персонал раз в полгода или в год, иначе будет потерян контроль над их работой.

В нашей компании по этой схеме аттестуются страховые агенты всех категорий (за исключением главных специалистов), менеджеры по привлечению клиентов на обслуживание и менеджеры по обслуживанию клиентов.

Эту категорию сотрудников целесообразно оценивать один раз в месяц (прошу не путать данную процедуру с обязанностями линейных менеджеров подводить итоги работы своего подразделения и давать оценку каждому подчиненному с разной периодичностью). Полагаю, что для организации, чья работа построена на привлечении и обслуживании клиентов, продаже услуг такая цикличность оценки является оптимальной. На аттестационную комиссию приглашается группа сотрудников одного направления деятельности во главе со своим непосредственным руководителем. И большое жюри на основе предоставленных данных оценивает в присутствии всей этой группы результаты каждого ее сотрудника. Каждый топ-менеджер должен побывать хотя бы на одной аттестации в месяц, в качестве «почетного председателя», особенно если курируемое им направление постигла в отчетном месяце неудача. А в основном в комиссию входят

руководители от начальника отдела и выше, а так же старейшие работники компании; просто сотрудники, пользующиеся уважением, сотрудники-стажеры, состоящие в кадровом резерве; секретарь комиссии – сотрудник отдела персонала, курирующий аттестуемое направление. Комиссия не постоянно действующая, ее члены меняются раз в квартал, т.к. комиссия работает 1 раз в неделю фактически целый рабочий день. Число членов комиссии – 3-5 человек. В месяц подвергаются аттестации не более 200 человек. Происходит детальная оценка слабых и сильных сторон, степени реализации потенциала каждого сотрудника, конкретных результатов его деятельности. Выявляются лучший сотрудник направления, который тут же немедленно премируется, и худший сотрудник, которому предстоит весь следующий месяц работать под присмотром персонального куратора (он и представит к следующей аттестации свои предложения по дальнейшему использованию этого работника). Аттестационная комиссия также выделяет группы сотрудников, работающих стабильно с результатами, работающих стабильно устойчиво и работающих с переменным успехом. К работающим «стабильно с результатами» относятся не только сотрудники, перевыполняющие план, но и те, кто творчески подходит к его реализации. В зависимости от принадлежности к одной из групп, сотрудник получает ежемесячно ранжированный доход и пользуется соответствующими привилегиями.

Результаты оценки труда и пожелания аттестационной комиссии к каждому сотруднику публикуются по внутренним коммуникациям и доступны любому работнику организации. Таким образом, аттестация в этом случае выступает не только как один из элементов оценки деятельности персонала, но и как один из элементов мотивации и стимулирования труда. В таком варианте она не носит формальный характер. В начале процедуры каждый сотрудник указанной категории персонала отчитывается за выполнение месячного плана работы, его отчет дополняется комментариями линейного руководителя. Аттестуемому дается возможность не только услышать безапелляционный приговор жюри, но и узнать профессиональную оценку своей работы авторитетными людьми организации, входящих в аттестационную комиссию, самому поучаствовать в собственной оценке, апеллировать к высшему руководству организации при несогласии с итоговыми выводами.

Персональный куратор.

Присутствие на аттестации коллег и доступность информации о результатах аттестации выступают как мощные факторы мотивации к результативному труду. Естественно, что при такой открытости должны быть соблюдены принципы объективности и корректности. Не могут одинаково строго порицаться, например, сотрудник, не выполнивший план из-за недостатка опыта, и сотрудник, использовавший рабочее время в личных интересах. Выявление худшего сотрудника не должно стать самоцелью этого процесса. Но если он все-таки есть, то надо ему помогать. И здесь немалую роль играет персональный куратор, который весь последующий месяц не только контролирует работу этого сотрудника, но и помогает построить ее оптимальным образом для выполнения индивидуального плана. Персональный куратор за дополнительную нагрузку получает индивидуальную надбавку к ежемесячному доходу. Эта надбавка имеет нижнюю и верхнюю границы и определяется по результатам месячной работы курируемого сотрудника. Не менее пристальное внимание надо уделять и группе сотрудников, работающих с переменным успехом. Худшие сотрудники, как правило, улучшают свои показатели. Но если у них ничего не получается, не надо торопиться с увольнением, лучше попробовать предложить им другой участок работы.

Карьера низшего звена

Постоянно обновляемая и надлежащим образом зафиксированная информация о результатах деятельности конкретных сотрудников помогает руководителю, вынужденному при принятии управленческих решений, связанных, например, с

должностными перемещениями, ориентироваться исключительно на собственную оценку (не всегда имеющую, особенно в глазах его подчиненных, достаточно объективный характер).

Варианты управления карьерой сотрудников низшего звена:

Характеристика сотрудника

Добросовестный работник, «пример для подражания»

Пользуется авторитетом

Имеет высокий потенциал, креативен

Карьерой низшего персонала можно управлять следующим образом. Постоянно выявлять сотрудников, которые добросовестно и качественно выполняют свою работу, но на что-то большее просто не способны. Эта группа сотрудников (конечно, при наличии задатков) – в будущем хорошие персональные кураторы. Они постоянно находятся в низовой среде и, сами того не подозревая, являются примером для подражания. Другой группе сотрудников, имеющих соответствующий авторитет и наклонности, целесообразно придавать статус «играющих тренеров». А вот третью группу, в которую входят сотрудники, наделенные высокими потенциальными возможностями, необходимо готовить к продвижению по иерархическим ступеням во всей организации. Ежемесячная оценка низшего персонала с оперативной корректировкой его деятельности, статуса в группе либо организации позволяют добиться за 1-1,5 года повышения количественных и качественных результатов труда, снижения текучести и ее стабилизации на достаточно низком уровне, роста приверженности организации и удовлетворенности трудом.

Ответить на вопросы и выполнить задания:

1. В чем заключается специфика проведения аттестации персонала на предприятиях различного типа?
1. Какие методы оценки персонала используются?
2. Как используются результаты аттестации в кадровой работе?

Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденного Приказом Ректора РАНХиГС при Президенте РФ от 30.01.2018 г. № 02-66 (п.10 раздела 3 (первый абзац) и п.11), а также Решения Ученого совета Северо-западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 19.06.2018, протокол № 11.

«Зачтено»

Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; показана совокупность осознанных знаний об объекте изучения, доказательно раскрыты основные положения (свободно оперирует понятиями, терминами, персоналиями и др.); в ответе прослеживается четкая структура, выстроенная в логической последовательности; ответ

изложен литературным грамотным языком; на возникшие вопросы преподавателя магистрант дает чёткие, конкретные ответы, показывая умение выделять существенные и несущественные моменты материала.

Практическая задача (кейс) решен правильно с обоснованием решения.

«Не зачтено»

Дан неполный ответ на поставленный вопрос, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения, допущены существенные ошибки в изложении теоретического материала и употреблении терминов, персоналий; в ответе отсутствуют доказательные выводы; речь неграмотная.

Решение практической задачи (кейса) неверное или отсутствует

Студент допускается к зачету по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Зачет проводится в форме публичной защиты практической работы. Готовиться к зачету необходимо самостоятельно, последовательно, на протяжении всего периода изучения дисциплины.

Студенту необходимо выбрать одну из тем, представленных в Разделе 4.3.2. Внимательно изучить и осмыслить выбранную тему в рекомендованных учебниках и других источниках (Интернет-ресурсы, научно-методические журналы и пр.). Структурировать теоретический материал, составить план его представления. Исследуемый вопрос излагать с позиции значения для профессиональной деятельности. При этом важно показать знание не только теории вопроса, но и практическое применение.

Защиту работы необходимо построить на основе требований к публичному выступлению (вступление, основная часть, заключение). Рекомендации по подготовке к публичному выступлению и оформлению презентации необходимо смотреть в методических рекомендациях по подготовке сообщений и презентаций для общественных дисциплин. Результат по сдаче зачета объявляется студентам после защиты практической работы, вносится в экзаменационную ведомость и зачетную книжку. Не зачтено проставляется в ведомости.

При проведении промежуточной аттестации в СДО

Промежуточная аттестация проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса и расписанием, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,
- проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.
- включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана
- пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.

- при необходимости показать рабочий стол и комнату.

После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.

Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.

При этом запрещено:

- ходить по вкладкам в браузере
- сидеть в наушниках
- пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
- звонить по телефону и уходить без предупреждения

При любом нарушении проверяющий пишет замечание. А если грубых нарушений было несколько или студент не реагирует на предупреждения — проктор может прервать промежуточную аттестацию досрочно или прекратить проведение аттестации для нарушителя.

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Аттестация не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа.

На выполнение заданий отводится максимально 30 минут. Отлучаться в процессе выполнения заданий можно не более, чем на 2-3 минуты, заранее предупредив проктора.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

В случае сбоев в работе оборудования или канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны преподавателя, либо со стороны студента, преподаватель оставляет за собой право отменить проведение испытания, о чем преподавателем составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи контрольных мероприятий. Студентам предоставляется возможность пройти испытания в другой день до окончания текущей промежуточной аттестации. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через СЭО Института.

При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа

На подготовку студентам выделяется время в соответствии с объявленным в начале промежуточной аттестации регламентом. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков, компьютеров или смартфонов. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать других преподавателей кафедры, работников деканата или проводить промежуточную аттестацию по подгруппам, численностью не более 9 человек.

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на

дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;

- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции;

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа.

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – в течение 24 часов преподаватель проверяет работы, выставляет оценки и доводит информацию до студентов.

При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме тестирования

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать либо один либо несколько верных ответов, соответствующих представленному заданию.

На выполнение теста отводится не более 30 минут. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Результат отображается в личном кабинете обучающегося.

6.Методические материалы по освоению дисциплины

Программа дисциплины и ее учебно-методическое обеспечение (список источников и рекомендованной литературы, планы семинарских занятий, контрольные вопросы и др.) составлены в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки магистра по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» (квалификация (степень) «магистр», а также рабочим учебным планом подготовки магистров СЗИУРАНХиГС.

Основными видами занятий магистрантов являются: лекционный курс и семинарские (практические) занятия на которых магистры вместе с преподавателем обсуждают выполненные задания.

Методические рекомендации по подготовке и проведению устного опроса:

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала. Этот вид работы предусмотрен на семинарских занятиях и включает в себя

ответы на вопросы и ответы при проверке заданий. Студенты распределяют в группе вопросы из списка вопросов для обсуждения в плане каждого семинарского занятия. Ответ на вопрос должен быть кратким, по существу и, как правило, не превышающим 3 минут монологической речи. Готовиться к устному опросу по планам семинаров следует по списку основной и дополнительной литературы. Ответ студента при проверке письменного домашнего задания из плана семинарского занятия является разновидностью устного опроса. На семинарских занятиях также предусмотрены дополнительные, кроме домашней работы, задания, собеседование по дополнительным вопросам и дополнительным заданиям на семинарских занятиях рассматривается как устный опрос.

Методические рекомендации для подготовки докладов

Доклад - подготовка доклада включает в себя следующие этапы:

изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель;

анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы доклада фактов, мнений разных ученых и научных положений;

обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана;

написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада, как и любой другой научной работы, традиционно включает три части: вступление, основную часть и заключение.

Обучающийся готовит **доклад** в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:

– указывается тема и цель доклада;

– обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

2. Основное содержание доклада:

– последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций. Доклад по регламенту составляет 10-15 мин.

Для более наглядного и точного восприятия доклад представляется с презентацией

Методические рекомендации для выступления на круглом столе:

Круглый стол – занятие, в основу которого преднамеренно заложены несколько точек зрения на один и тот же вопрос, обсуждение которых подводит к приемлемым для всех участников позициям и решениям. Тема и обсуждаемые вопросы планируются и объявляются заранее и студенты знакомятся с ними до начала заседания. Это дает возможность студентам подготовить аргументы, материалы для демонстрации, цифры и факты, что делает заседание более интересным. Число участников может составлять 6-14 человек

Составляющие Круглого стола: неразрешенный вопрос по теме; равноправное участие всех заинтересованных сторон; выработка приемлемых решений.

Этапы проведения:

– краткое вводное слово преподавателя;

– заслушивание кратких вводных сообщений участников «круглого стола»;

– возможные варианты обсуждения темы;

– вопросы для создания проблемной ситуации;

– приемы выявления позиции у отдельных лиц или микрогрупп;

– порядок завершения занятия.

Выступление – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы.

Текст выступления должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти минут.

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Изучение данной дисциплины предусматривает обязательную самостоятельную работу магистра. Выполнение самостоятельной работы предполагает: качественную подготовку ко всем видам учебных занятий; реферирование и аннотирование указанных преподавателем источников и литературы; систематический просмотр периодических изданий целью выявления публикаций в области изучаемой проблематики; изучение учебной литературы; использование Web-ресурсов; в период сессий подготовку докладов-презентаций по отдельным темам дисциплины.

В процессе самостоятельной подготовки при освоении дисциплины необходимо изучить основную литературу, затем – дополнительную. Именно знакомство с дополнительной литературой, значительная часть которой существует как в печатном, так и электронном виде, способствует более глубокому освоению изученного материала. Литературу можно найти в указанных выше источниках, сети Интернет.

Самостоятельная работа предполагает работу с научной и учебной литературой, умение создавать тексты, устанавливать контакты и взаимодействия с различными социальными группами. Уровень и глубина усвоения дисциплины зависят от активной и систематической работы на лекциях, изучения рекомендованной литературы, выполнения контрольных письменных заданий. *Учебники из списка основной литературы взаимозаменяемы.*

Вопросы для самопроверки:

1. Формирование персонала с использованием инновационных технологий.
2. Определение оценки и аттестации персонала.
3. Внедрение системы аттестации
4. Организация процесса оценки и аттестации персонала в компании.
5. Классификация процедур оценки.
6. Методы оценки.
7. Ключевые принципы проведения оценки и аттестации.
8. Оценка персонала как основа принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников.
9. Сравнительный анализ технологий отбора персонала.
10. Сравнительный анализ технологий формирования персонала.
11. Области использования деловых игр в решении кадровых задач.
12. Кейс-интервью. Области использования, достоинства и недостатки технологии.
13. Инновационные технологии, применяемые для отбора персонала.
14. Сравнительный анализ технологий оценки персонала.
15. Современные методы и технологии деловой оценки персонала.
16. Анализ методов деловой оценки персонала.
17. Достоинства и недостатки технологии «Ассессмент центр».
18. Аттестация персонала с применением информационных технологий.

19. Как анализируются профессиональные компетенции
20. Назовите компетенции эффективного руководителя
21. Какие интерактивные технологии можно использовать для развития профессиональных компетенций.
22. Критерии деловой оценки персонала.
23. Разработка критериев оценки персонала. Требования к критериям.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

7.1 Основная литература

1. Мехтиханова, Н. Н. Психологическая оценка персонала : учебное пособие для вузов / Н. Н. Мехтиханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 195 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11810-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/541947>
2. 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>
3. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559831>
4. Прокофьева, Т. А. Системный анализ в менеджменте : учебник для вузов / Т. А. Прокофьева, В. В. Челноков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10451-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565703>
5. Тавокин, Е. П. Социология управления. Методы получения социальной информации : учебное пособие для вузов / Е. П. Тавокин. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 190 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07728-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538927>
6. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562320>

7.2. Дополнительная литература:

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами.-10-е издание / М. Армстронг / пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — СПб.: Питер, 2017 — 832 с.

2. Макарова, Ирина Камильевна. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : уроки эффективного HR-менеджмента : учебное пособие / И. К. Макарова ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - Электрон.дан. - М. : Дело, 2015. - 421 с
3. Малюк, Владимир Иванович. Современные проблемы менеджмента [Электронный ресурс] : учеб.пособие для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. - Электрон.дан. - М. :Юрайт, 2018. - 191с.
4. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебник для академ. бакалавриата / [Н. А. Горелов и др.] ; под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова ; С.-Петерб. гос. эконом.ун-т. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. - М. :Юрайт, 2018. - 526 с.

7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации.
2. Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс».
3. Федеральный закон от 27.05.2003 №58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс».
4. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. N 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями).
5. Указ Президента РФ от 04.12.2009 №1382 «Об утверждении Положения об Управлении Президента Российской Федерации по вопросам государственной службы и кадров» от 20.03.2006 г. № 231 // «Собрание законодательства РФ», 27.03.2006 г., № 13, ст. 1360.
6. Указ Президента РФ от 31.12.2005 №1574 «О Реестре должностей Федеральной государственной гражданской службы» // Информационно-правовая система «Консультант Плюс».
7. Указ Президента РФ от 11 августа 2016 г. № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы» // Собр. законодательства РФ от 15 августа 2016 г.. № 33. ст. 5165
8. Распоряжение Правительства РФ от 12.09.2016 № 1919-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы, утвержденных Указом Президента РФ от 11.08.2016 г. № 403» //URL: <http://government.ru>

7.4. Интернет-ресурсы

Сайты с бесплатным доступом к поисковым системам

1. <http://www.kadrovik.ru>
2. <http://www.sovet HR.ru>

7.5. Иные источники

- Полные тексты диссертаций и авторефератов Электронная Библиотека Диссертаций РГБ
- СПС «Консультант Плюс»: <http://www.consultant.ru/>
- Информационно-правовой портал «Гарант»: <http://www.garant.ru/>
- Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации

- Федеральный портал "Российское образование"
- Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"
- Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов
- Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Перечень информационных технологий, используемых в ходе изучения курса

- Пакеты программного обеспечения общего назначения (текстовые редакторы, графические редакторы).
- Программа **SPSS Statistics** («*Statistical Package for the Social Sciences*») — компьютерная программа для статистической обработки данных при проведении прикладных исследований в социальных науках.

Курс включает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft PowerPoint для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Методы обучения предполагают использование информационных технологий (компьютерное тестирование, демонстрация мультимедийных материалов).

Задействованы Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Допускается применение системы дистанционного обучения.

Материально-техническая база

Таблица 7

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций:
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов
4.	Прочее