

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  
2022

Форма обучения  
очно-заочная

Владивосток 2024

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., кандидат экономических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, Anna.Shingareva@vvsu.ru*

*Царева Н.А., кандидат политических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, Natalya.TSareva1@vvsu.ru*

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 03.04.2024 , протокол № 5

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Ослопова М.В.

<b>ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ</b>	
Сертификат	M_1576159920
Номер транзакции	000000000D2BF3D
Владелец	Ослопова М.В.



38.03.02 Менеджмент	ОЗФО	Б1.ДВ.А	4	4	7	2	0	0	1	4	137	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 результата обучения	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
			Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Теоретические основы оценки персонала	РД1	2	10	0	35	тест
2	Методы деловой оценки	РД2	2	14	0	45	анализ и разбор конкретных ситуаций, дискуссия
3	СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА	РД3	4	10	0	51	кейс-задача, практическая работа
<b>Итого по таблице</b>			<b>8</b>	<b>34</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 «ассесмент-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, практическое занятие.

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

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

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., Сардарян А. Р. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА. Учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] , 2021 - 378 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/ocenka-personala-469034>

2. Управление компетенциями : Учебник [Электронный ресурс] : НИЦ ИНФРА-М , 2020 - 232 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=344515>

### **7.2 Дополнительная литература**

1. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта : Практическое пособие [Электронный ресурс] : Альпина Паблишер - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/document?id=201385>

### **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. Информационно-справочная система «Консультант Плюс» – <http://www.consultant.ru/>
3. Электронная библиотечная система ZNANIUM.COM - Режим доступа: <http://znanium.com/>
4. Электронная библиотечная система ZNANIUM.COM - Режим доступа: <https://znanium.com/>
5. Электронно-библиотечная система издательства "Юрайт" - Режим доступа: <https://urait.ru/>
6. Open Academic Journals Index (ОАИ). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>
7. 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  
2022

Форма обучения  
очно-заочная

Владивосток 2024



## 1 Перечень формируемых компетенций

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	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 результата	Тип результата	Результат	
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	правильность ответов на поставленные вопросы; корректность использования профессиональной терминологии
	РД2	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
	РД3	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	Тест
РД2	Умение : эффективно организовывать групповую работу на основе знания методов деловой оценки и процессов групповой динамики	1.2. Методы деловой оценки	анализ и разбор конкретных ситуаций	Тест
			Дискуссия	Тест
РД3	Навык : практического и использования основных методов деловой оценки для организации групповой работы и решения управленческих задач	1.3. Совершенствование системы оценки персонала	Кейс-задача	Тест
			Практическая работа	Тест

#### 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 ОЗФО

Вид учебной деятельности	Оценочное средство					Итого
	Тест	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Дискуссия	Практическая работа	Кейс-задача	
Лекции	20					20
Практические занятия		10	5		25	40
Самостоятельная работа				20		20
Итоговая аттестация	20					20
Итого	40	10	5	20	25	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 и 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 Контрольный тест

Тест

1. Ассесмент-центры – это комплексные диагностические методы. Комплексность диагностических методов означает:
  - а) участие в оценке нескольких оценщиков;
  - б) использование нескольких диагностических инструментов;
  - в) оценка нескольких кандидатов.
  
1. При выработке критериев следует придерживаться определенных правил:
  - а) критерии должны учитывать не только экспертную оценку руководителей, но и объективные показатели работы;
  - б) критерии должны учитывать не только экспертную оценку руководителей, но и их стаж работы.
  
1. Кто не может выступать в роли оценщиков:
  - а) подчинённые;
  - б) коллеги;
  - в) государственные организации;
  - г) регистрирующие органы;
  - д) общественные организации.
  
4. Процесс оценки позволяет выявить и устранить узкие места в работе:
  - а) специалиста;
  - б) подразделения;
  - в) организации;
  - г) специалиста, подразделения, организации.
  
5. Выберите из нижеперечисленных пунктов то, что не связано с оценкой деятельности персонала:
  - а) развитие персонала;
  - б) мотивация персонала;
  - в) подбор персонала;
  - г) планирование персонала;

д) социальные программы.

6. Комплексная оценка деятельности это:

а) использование широкого спектра критериев оценки;

б) доступ к результатам оценки;

в) обратная связь руководителя по результатам оценки;

г) использование широкого спектра критериев оценки, доступ к результатам оценки, обратная связь руководителя по результатам оценки.

7. Знания, умения, навыки, способности и модели поведения, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей, называются ...

а) полномочиями

б) предпочтениями

в) привилегиями

г) компетенциями

8. Изменение должностного статуса человека, его социальной роли, увеличение степени и пространства должностного авторитета называется ...

а) деловой карьерой

б) профессиональным ростом

в) должностным ростом

г) повышением

*Краткие методические указания*

Тестовые задания состоят из вопроса и нескольких вариантов ответа. Отвечая на вопросы теста студенту необходимо определить один или несколько правильных вариантов ответа, ответить на вопросы по сопоставлению, при этом руководствуясь знаниями, полученными на лекционных занятиях и в ходе самостоятельно работы. Решение представляет собой указание номера вопроса и букву, которой обозначен правильный, по мнению студента, вариант ответа.

*Шкала оценки*

Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	19–20	Задание выполнено полностью и абсолютно правильно – 100%
4	16–18	Задание выполнено полностью, но содержит некоторые неточности и несущественные ошибки и, исправления. Количество неверных ответов не более 20-30%
3	13–15	Задание выполнено с существенными ошибками, которые составляют 31-50%
2	9–12	Задание выполнено с существенными ошибками, которые составляют более 50%

## 5.2 Дискуссия

1. Теоретические подходы и принципы оценки персонала
2. С какими кадровыми технологиями связана оценка персонала?
3. Можно ли компании обойтись без процедуры оценки персонала?
4. Назовите основные задачи оценки персонала в организации.
5. Какие главные цели преследует оценка персонала как технология кадрового менеджмента?
6. Охарактеризуйте содержание функций оценки персонала.
7. Как менялась роль оценки персонала с изменением роли индивида в организации?
8. Проанализируйте принципы, на которых должна выстраиваться система оценки персонала.
9. Приведите основные отличия понятий «оценка персонала» и «аттестация».
  10. Что такое объект, субъект, критерий и метод оценки?
  11. В чем отличие «валидности» и «достоверности» оценочного метода?
  12. В чем заключаются основные функции оценки персонала?
  13. Перечислите основные принципы оценки персонала в современной компании.
  14. Возможные ошибки при внедрении современных методов оценки персонала.

15. Ключевые показатели эффективности деятельности персонала.
16. Эффективность труда персонала и его оценка
17. Интервью по компетенциям. Стресс-интервью.
18. Экспертный опрос.
19. Оценка «360 градусов».
20. Ассесмент-центр.

#### *Краткие методические указания*

В дискуссии принимают участие все, студент должен руководствоваться знаниями, полученными на лекционных занятиях и в ходе самостоятельно работы. Студент должен активно использовать все информационно-коммуникационные и информационно-правовые технологии поиска и обработки профессиональной информации при подготовке к дискуссии.

#### *Шкала оценки*

№	Баллы	Описание
5	5	Студент выразил своё мнение по сформулированной проблеме и аргументировал его. Приведены данные научной литературы, статистические сведения. Студент владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме, методами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет.
4	4	Сообщение/доклад характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более одной ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет.
3	3	Студент понимает базовые основы и теоретические обоснования темы. Проведён достаточно самостоятельный анализ основных смысловых составляющих проблемы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущена одна незначительная ошибка в смысле или содержании проблемы.
2	1-2	Студент продемонстрировал фрагментарные знания. Сообщение/доклад 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, ведения дискуссии и диалога. Проблема не раскрыта, либо задание не выполнялось.

### **5.3 анализ и разбор конкретных ситуаций**

**Задача 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 уверенно 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?

**Задача 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?

**Задача 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?

#### *Краткие методические указания*

Задача предполагает оптимизацию и совершенствование системы оценки персонала в организации. Максимально за задачу можно получить 10 баллов. Время, отводимое на выполнение кейс-задачи, составляет 15 минут.

#### *Шкала оценки*

№	Баллы	Описание
5	10	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.

4	7-9	Демонстрирует значительное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.
3	5-6	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены.
2	1-4	Демонстрирует небольшое понимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.
1	0	Демонстрирует непонимание проблемы или нет ответа, не было попытки решить задачу.

#### 5.4 Задания для решения кейс-задачи

##### Ситуация 1

Ситуационная задача 1. 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.

##### Задание.

1. Предложите директору систему методов оценки работы сотрудников учебного Центра.
2. Определите сущность, этапы осуществления и место системы оценки персонала в организации.

Ситуация 2. 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 беседа с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышения базового оклада в соответствии с аттестационной оценки.

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.

Вопросы для обсуждения.

1. О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса?
2. Обоснуйте, в чем Вы видите основные причины сложившейся ситуации в корпорации.
3. Предложите меры по совершенствованию системы оценки персонала штаб-квартиры корпорации.

*Краткие методические указания*

Кейс-задание предполагает решение кадровых проблем компании с использованием современных персонал технологий. Максимально за кейс-задачу можно получить 5 баллов. Время, отводимое на выполнение кейс-задачи, составляет 15 минут.

*Шкала оценки*

№	Баллы	Описание
5	4-5	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.
4	3	Демонстрирует значительное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.
3	2	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены.
2	1	Демонстрирует небольшое понимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.
1	0	Демонстрирует непонимание проблемы или нет ответа, не было попытки решить задачу.

## 5.5 Примеры заданий для выполнения практических работ

«Совершенствование системы оценки персонала компании»

Необходимо совершенствовать систему оценки персонала на примере известной компании. Необходимо оценить систему оценки персонала, принятую в компании и дать рекомендации по улучшению системы оценки персонала с использованием современных методов оценки персонала.

*Краткие методические указания*

Ответ на задание сформировать в виде презентации. Максимально за выполнение индивидуального задания можно получить 20 баллов.

*Шкала оценки*

№	Баллы	Описание
5	18-20	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.
4	15-17	Демонстрирует значительное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.
3	7-14	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены.
2	1-6	Демонстрирует небольшое понимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.
1	0	Демонстрирует непонимание проблемы или нет ответа, не было попытки решить задачу.