

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Б1.В.08.01
(индекс дисциплины)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Организация, проведение оценки и аттестации персонала 1

(наименование дисциплины)

по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом

Форма обучения: заочная

Год набора: 2021

Общая трудоемкость: 4 ЗЕ

Распределение часов дисциплины

Курс Форма контроля Вид занятий	5	Итого
	зачет	
Лекции	4	4
Лабораторные		
Практические	4	4
Руководство: курсовые работы (проекты) / РГР		
Промежуточная аттестация	0,25	0,25
Контактная работа	8,25	4,25
Самостоятельная работа	132	132
Контроль	3,75	3,75
Итого	144	144

Рабочую программу составил(и):

доцент, к.п.н. Л.Л. Кифа

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

Рецензирование рабочей программы дисциплины:



Отсутствует



Рецензент

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО и учебного плана направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом».

Срок действия рабочей программы дисциплины до «31» августа 2026 г.

УТВЕРЖДЕНО

На заседании департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ)

(протокол заседания № 1 от «01» сентября 2020 г.).

1. Цель освоения дисциплины

Цель – заключается в овладении основами организации и проведения аттестационно-оценочных процедур работников организации, оформления кадровой документации, отражающей данные процедуры.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплины и практики, на освоении которых базируется данная дисциплина: Управление персоналом, Отбор и найм персонала, Мотивация персонала, Бюджетирование затрат на персонал

Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее: Планирование карьеры и управление талантами, Преддипломная практика

3. Планируемые результаты обучения

Формируемые и контролируемые компетенции	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование)	Планируемые результаты обучения
ПК-1 Способен определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала, а также собирать, анализировать и структурировать информацию о кандидатах и предложениях на рынке труда	ПК-1.7 Способен осуществлять подбор персонала	Знать: критерии поиска и привлечения персонала
		Уметь: собирать, анализировать и структурировать информацию о кандидатах
		Владеть: навыком определения критериев поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; сбор, анализа информации о кандидатах и предложениях на рынке труда

4. Структура и содержание дисциплины

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Курс	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наимено- вание оценочного средства)
	Лек 1	Оценка персонала в системе кадрового ме- неджмента	5	2	5	-	
	Ср1	Самостоятельная работа с учебно-методической	5	35		-	
	Пр1	Компетенции и ключевые показатели эффек- тивности	5	2	30	-	Задания, проверяемые вручную
	Ср2	Самостоятельная работа с учебно-методической	5	30			
	Лек 2	Система методов оценки	5	2	5	-	
	Пр2	Социально-психологические аспекты оценки персонала	5	2	30	-	Задания, проверяемые вручную
	Ср3	Самостоятельная работа с учебно-методической	5	30		-	
	Ср	Принятие решений по результатам оценки	5	2	30	-	Задания, проверяемые вручную
	Ср4	Самостоятельная работа с учебно-методической	5	35		-	
		Промежуточная аттестация	5	0,25			
		Подготовка к зачету	5	3,75			
Итого:				144	100		

5. Образовательные технологии

С целью формирования компетенций у студентов в учебном процессе используется технология традиционного обучения

6. Методические указания по освоению дисциплины

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практические занятия	Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом. Прослушивание аудио – и видеоматериалов по заданной теме, решение кейс-задач, выполнение творческих заданий и др.
Подготовка к зачету	При подготовке к зачету необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу, материалы профильных сайтов и др.

7. Оценочные средства

7.1. Паспорт оценочных средств

Курс	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
5	ПК– 1	Задание, проверяемое вручную Тест

7.2. Типовые задания или иные материалы, необходимые для текущего контроля

7.2.1. Задание 1 «ТРАГИЧЕСКИЙ ДЕНЬ»

Здесь и в последующих примерах использованы реальные ситуации, описанные работниками различных предприятий. Названия предприятий и имена изменены, поэтому

все возможные совпадения являются случайностью. Сохранен авторский стиль изложения.

«В тот день меня назначили исполняющим обязанности начальника отдела техники безопасности. Это был день безопасности, и к нам приехала комиссия для проведения рабочего собрания. В составе этой комиссии был руководитель очень высокого уровня.

Начальник нашего предприятия Иванов И.И. выступал с докладом по работе за отчетный период. Комиссия его постоянно прерывала, делала постоянные замечания, причем в очень грубой форме. Было видно, как тяжело нашему начальнику. Собрание закончилось, работу нашего предприятия раскритиковали, комиссия уехала.

На следующий день было плановое селекторное совещание, на котором присутствовали Иванов И.И., его замы, я как исполняющий обязанности начальника отдела и инженер по технике безопасности.

Селекторное совещание ведут по радиосвязи. Человек, который его вел, делал это в такой форме, которая неприемлема для руководителей такого ранга. Он задавал нашему руководителю вопросы, не давая на них ответить, кричал на него, обвинял его, делал это в грубой форме. Все это слышали все. Смотреть на Иванова И.И. было больно - весь бледный, на нем просто не было лица.

Совещание закончилось, и все увидели, как лицо Иванова И. И. побагровело, он захрипел, но в течение нескольких секунд все прошло, и мы разошлись.

Этой ночью я поехал с проверкой в подразделение, которое относится к нашему предприятию. Со мной выехал брат Иванова И.И., который работал у нас мастером. Мы находились на этой станции и проводили проверку работы ночной смены, когда нам позвонили и сообщили, что Иванов И.И. скончался у себя дома от инфаркта.

Представьте себе, что испытывал младший брат Иванова И.И. и мое собственное состояние, когда я в течение суток должен был находиться рядом с ним, только что потерявшим родного человека. При этом нам необходимо было выполнять наши профессиональные обязанности.

Я считаю, что косвенной причиной смерти Иванова И.И. послужило то, что он за короткий промежуток времени пережил два стресса в виде проверки и совещания, а также то, что руководители относятся к своим подчиненным неуважительно, позволяя себе грубое обращение с ними».

ЗАДАНИЕ: Дайте письменный ответ на вопросы:

1. Почему возникла описанная ситуация?
2. Кто из участников данных эпизодов несет большую ответственность за случившееся: руководители или подчиненные?
3. Случались ли подобные ситуации на вашем предприятии?
4. Бывают ли люди, «застрахованные» от подобных несчастий?
5. Знаете ли вы способы избежать таких ситуаций или снизить их влияние на вас?
6. Можно ли подобрать управленческие решения, снижающие давление стресса на участников этих ситуаций?
7. Правильно ли построены управленческие воздействия на подчиненных в данных ситуациях?

Критерии оценки:

- 6 – задание выполнено полностью и своевременно, все задания
- 5 – задание выполнено полностью и своевременно, с замечаниями
- 3 – задание выполнено не полностью
- 2 – задание выполнено с существенными недостатками
- 0 – не выполнено

7.2.2. Задание 2 «Оценка лояльности персонала»

Для решения кейса необходимо внимательно ознакомиться с ситуацией и вариантами предлагаемых решений. Ответ должен быть полным, лаконичным, убедительным. За правильное решение кейса вы сможете получить 5 баллов, а также до 3 призовых баллов.

Характеристика организации. Профиль деятельности - производство и продажа строительных материалов. Численность персонала - 150 человек. Срок работы на рынке - 12 лет.

Общая ситуация. Компания позиционирует себя на рынке строительных материалов как производственно-торговая, имеет несколько региональных филиалов и зарубежных представительств, размещает заказы на выпуск продукции под своими брешами (торговыми марками) у ведущих производителей страны. Одна из основных целей компании - развитие дистрибуции строительных материалов под собственной торговой маркой на территории России.

Структура организации включает следующие службы: коммерческую, логистики, финансовую, административную, отдел по работе с персоналом.

В коммерческом подразделении работа осуществляется по направлениям в соответствии с выделенными каналами сбыта. Основные торгующие единицы - менеджеры по продажам, торговые представители по закрепленной территории. Их работа состоит в поиске клиентов, заключении сделок и последующем развитии отношений с клиентами. Поставкой материалов по заявке и при условии полной предоплаты занимается служба логистики.

Управление компанией осуществляет генеральный директор, ему подчиняются руководители либо старшие сотрудники каждой из служб, в том числе и директора филиалов и подразделений. Общий стиль руководства тяготеет к авторитарному, существует система штрафных санкций за нарушения в документации, трудовой дисциплины, ненадлежащее исполнение служебных обязанностей и пр. Используется система служебных записок и электронных информационных потоков.

Работа в компании имеет ярко выраженный сезонный характер: декабрь-март - снижение объемов продаж и активности клиентов, в это время проходят отпуска сотрудников, обучение, ротация персонала; апрель-ноябрь - сезон продаж, поступательное увеличение активности, трудозатрат, стрессовых ситуаций, возникновение товарного дефицита, проблемы в поставках и отгрузках, ежедневно обстановка накаляется, и у людей часто наблюдаются эмоциональные срывы.

Вместе с тем, внутренний психологический климат в компании положительный, сотрудники не конфликтуют между собой по личным вопросам, если и возникают «разборы полетов», то только на производственные темы; дружат, совместно проводят отдых, встречаются в свободное время за пределами офиса, принимают активное участие в корпоративных мероприятиях. В организации есть традиция взаимопомощи и взаимозаменяемости, сотрудники спокойно относятся к ситуациям, когда по производственной необходимости нужно задержаться сверх рабочего времени, выполнить дополнительные поручения, не входящие в должностной функционал. Средний возраст сотрудников - 30 лет. Уровень заработной платы соответствует среднерыночному по отрасли. Система материальной мотивации торгового персонала: небольшой оклад и проценты от личного объема продаж. Социальный пакет предусматривает только обозначенный Трудовым кодексом РФ набор. При необходимости личного использования строительных материалов предпочтение отдают продукции компании, рекомендуют ее знакомым.

Уволившиеся работники продолжают интересоваться делами фирмы, не прерывают приятельских связей между собой, относят себя в сообществу сотрудников компании.

Вместе с тем, средняя продолжительность работы персонала в организации - 1 год. Текучесть кадров довольно большая, как правило, люди увольняются по собственному

желанию. Руководство видит причины такой текучести в низкой лояльности, отсутствии заинтересованности в реализации планов компании, достижении поставленных задач.

Варианты решения:

Вариант 1. Лояльность персонала довольно высокая, что подтверждается такими показателями, как: позитивный психологический климат в коллективе, согласие на выполнение дополнительных функций, в том числе и в нерабочее время, использование продукции компании для собственных нужд. Причина большой текучести кадров заключается в отсутствии стимулирующих средств социального характера и программ, направленных на удержание персонала, которые предлагают конкуренты.

Вариант 2. Лояльность персонала довольно низкая, несмотря на наличие некоторого ряда таких ее показателей, как позитивный психологический климат в коллективе, согласие на выполнение дополнительных функций, в том числе и в нерабочее время, использование продукции компании для собственных нужд. Причина текучести как раз и заключается в низкой вовлеченности персонала в содержание деятельности организации. Все руководство сконцентрировано в руках жесткого авторитарного генерального директора, сотрудники не имеют полномочий для решения ключевых вопросов и принятия управленческих решений, их деятельность ограничивается только исполнительскими функциями. Как только они осваивают свой и смежный участки работы, они предпочитают покинуть компанию для реализации своего опыта в других условиях и на иных должностных позициях.

Вариант 3. Лояльность персонала достаточная, сотрудники вовлечены в деятельность организации, о чем свидетельствует их готовность к принятию условий и установленных правил работы, выраженный интерес к жизни и развитию компании даже у уволившихся сотрудников. Текучесть кадров вызвана сложившимся стрессовым характером работы, большими личностными трудовыми затратами, что может свидетельствовать об отсутствии четкого описания и структуризации бизнес-процессов, организации взаимодействия между подразделениями.

ЗАДАНИЕ: Выберите вариант ответа из предложенных или приведите свою точку зрения. Обоснуйте ответ письменно.

Критерии оценки:

- 6 – задание выполнено полностью и своевременно, все задания
- 5 – задание выполнено полностью и своевременно, с замечаниями
- 3 – задание выполнено не полностью
- 2 – задание выполнено с существенными недостатками
- 0 – не выполнено

7.2.3. Задание 3 «Подбор методик для оценки кандидата на должность начальника управления делами»

Характеристика организации. Профиль деятельности – производство продуктов питания. Численность персонала – 1500 человек. Срок работы на рынке – 12 лет

Общая ситуация. В крупной региональной компании по производству продуктов питания открылась вакансия начальника общего отдела связи с увольнением предыдущего руководителя. Причина - переезд в другой город по новому месту работы мужа. Подчинение - заместителю генерального директора по общим вопросам.

Функционал:

- оперативно-организационное обслуживание руководства (организация совещаний, встреч, презентаций);

- информационно-справочное обслуживание по документам предприятия, контроль ведения архива;
- подготовка обзоров, справок, презентаций;
- осуществление контроля над подготовкой необходимых управленческих документов (протоколов, приказов, распоряжений, поручений);
- организация и контроль диспетчеризации автотранспорта;
- методическое руководство и контроль организации делопроизводства в компании;
- контроль исполнительской дисциплины, в том числе в части своевременного реагирования на входящую/ исходящую документацию.

По текущему штатному расписанию в отдел входят следующие должности: два делопроизводителя, архивариус, три секретаря-референта, главный специалист (диспетчер легкового автотранспорта). В функциональном подчинении у начальника общего отдела находятся секретари отделов.

Внутри компании подходящей кандидатуры на данную должность нет, так как уровень квалификации имеющихся сотрудников недостаточен, они не стремятся к переменах, не имеют управленческой мотивации. Возникла необходимость привлекать внешних кандидатов.

Новому руководителю предстоит решить две основные задачи:

1. Поддерживать работу отдела (особенно в части делопроизводства) на том же высоком уровне, что и прежде.

2. Компания планирует активный рост, в связи с чем прогнозируется снижение эффективности информационных потоков. Поставлена задача разработать и начать реализацию плана оптимизации внутрикорпоративной системы информирования.

Требования к кандидату: Стаж работы в аналогичной должности не менее 3 лет; пользователь компьютера (Word, Excel, PowerPoint, Internet, почтовые программы, базовые представления об информационных системах управления); личные качества: организаторские способности, высокая ответственность, оперативность, коммуникабельность, стрессоустойчивость.

Дополнительные пожелания к качествам кандидата: аккуратность, пунктуальность, умение самому планировать свою работу, умение анализировать информацию, умение преподносить ее в понятном формате, выделять в ней главное, самостоятельность, гибкость, жесткость, устойчивая управленческая мотивация, высокий уровень мотивации достижений.

Желательный срок подбора новой кандидатуры – 3 недели (увольнение предыдущего руководителя ожидается примерно через 5-6 недель, и было бы хорошо, чтобы он успел лично передать дела). Однако приоритет отдается не столько качеству, сколько срокам.

Необходимо предложить методы и методики оценки кандидатов на данную вакансию. Во всех вариантах последовательность действий не задана жестко, участники конкурса могут установить ее самостоятельно, а так же определить объем работы, необходимой для принятия решения по каждому кандидату на вакансию.

Варианты решения.

Вариант 1.

1. Выполнение задания для оценки профессиональных знаний и умений в области делопроизводства: составление приказа, создание презентации.
2. Оценка управленческих умений: решение кейса «Управление отделом».
3. Интервью по компетенциям.
4. Рекомендации с предыдущих мест работы.

Вариант 2.

1. Выполнение задания для оценки профессиональных знаний и умений: приведение документов к единому стандарту делопроизводства, оформление протокола.

2. Психологическое тестирование (личностные тесты (на выбор – СМЛЛ, 16PF Кэттелла или 16RF, ИТО или др.)); тесты интеллекта.

3. Диагностика мотивационной сферы, управленческой и коммуникативной компетентности и стилевых особенностей деятельности (опросники по оценке управленческого потенциала и стиля делового поведения).

4. Интервью по компетенциям и биографическое интервью.

Вариант 3.

1. Разработка в PowerPoint презентации «Правила корпоративного поведения» для водителей и экспедиторов на основе имеющихся документов объемом 3-4 страницы.

2. Решение кейса «Внедрение единой корпоративной системы делопроизводства».

3. Проверка уровня грамотности: исправление ошибок в тексте. Проверка объема внимания и утомляемости с помощью методики «Корректурная проба».

4. Глубинное психологическое интервью.

Критерии оценки:

6 – задание выполнено полностью и своевременно, все задания

5 – задание выполнено полностью и своевременно, с замечаниями

3 – задание выполнено не полностью

2 – задание выполнено с существенными недостатками

0 – не выполнено

Темы письменных работ

Учебным планом дисциплины не предусмотрено

7.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

7.3.1. Вопросы к промежуточной аттестации

Курс _____ 5 _____

№ п/п	Вопросы к зачету
1	Подходы к разработке модели компетенций
2	Роль и значение оценки сотрудников для предприятия
3	Принципы построения системы оценки персонала в организации
4	Использование результатов оценки с обучением персонала
5	Формулирование профиля компетенций конкретных должностей
6	Основные этапы разработки системы КПЭ
7	Причины значимости оценки для работников
8	Характеристика основных методов оценки персонала
9	Сущность процедуры аттестации
10	Сущность метода «360°». Для какой категории работников он наиболее эффективен?
11	Факторы эффективности проведения ассессмент-центра
12	Основные разделы Положения об оценке персонала
13	Что понимается под мониторингом работы персонала?
14	Основные функции контроля

15	Характеристика методам контроля
16	Содержание основных этапов системы контроля
17	Основные положения Методики Хэя
18	Грейдинг в системе оценки персонала
19	Ключевые показатели эффективности при оценке деятельности менеджеров различного уровня
20	Аттестация как формализованная оценочная процедура
21	Планирование оценки персонала
22	Конструирование программы оценки персонала
23	Список участников оценки
24	Готовность организации к проведению оценки персонала
25	Пути вовлечения руководства в оценку персонала
26	Информирование сотрудников о проведении оценки персонала
27	Вовлечение сотрудников подразделения по работе с персоналом
28	Распространение результатов
29	Обработка полученных результатов
30	Биографический метод как прием стабилизации в оценке персонала
31	Профилактика дискриминации при использовании биографического метода
32	Стратегия сочетания методов диагностики персонала
33	Центры оценки и диагностика персонала
34	Пути минимизации предубеждений при проведении тестирования
35	Проблемы разработки методов диагностики персонала как критерии их оценки
36	Интервью в системе методов оценки
37	Возможности и ограничения психометрических средств диагностики персонала
38	Инновационные подходы к выделению критериев оценки персонала
39	Отношение к труду как основной критерий оценки персонала
40	Проблемы применения методов диагностики персонала как критерии их оценки

7.3.2. Критерии и нормы оценки

Курс	Форма проведения промежуточной аттестации	Критерии и нормы оценки	
5	зачет	«зачтено»	55-100 баллов
		«не зачтено»	менее 55 баллов

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

8.1. Обязательная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
1	Суслов Г.В.	Управление персоналом организации	учеб. пособие	2020	ЭБС «ZNANIUM.COM»
2	Егоршин А.П.	Основы управления персоналом	учеб. пособие	2020	«ZNANIUM.COM» https://znanium.com/catalog/document?pid=1067790
3	А. М. Асалиев [и др.]	Оценка персонала в организации	учеб. пособие	2017	ЭБС "ZNANIUM.COM"
4	под ред. А. Я. Кибанова	Управление персоналом организации	учебник	2018	ЭБС "ZNANIUM.COM"

8.2. Дополнительная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
5	Бухалков М. И.	Управление персоналом : развитие трудового потенциала	учеб. пособие	2019	ЭБС «ZNANIUM.COM»
6	Минева О.К.	Управление персоналом организации : технологии управления развитием персонала	учебник	2019	«ZNANIUM.COM» https://znanium.com/catalog/product/1003546

8.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

- Кадровое сообщество и публикации - Режим доступа: <http://hr-portal.ru>
- Кадровое дело. Практический журнал по кадровой работе - Режим доступа: <http://www.kdelo.ru>
- Министерство экономического развития РФ [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/main>
- Министерство труда, занятости и миграционной политики Самарской области [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://trud.samregion.ru/home/slugba.aspx>
- Министерство труда и социальной защиты РФ [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru/>

8.4. Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование ПО	Реквизиты договора (дата, номер, срок действия)
1	Windows	Договор № 690 от 19.05.2015г., срок действия - бессрочно
2	Office Standart	Договор № 690 от 19.05.2015г., срок действия - бессрочно; Договор № 727 от 20.07.2016г., срок действия - бессрочно

8.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)	Перечень основного оборудования
1	Аудитория вебконференций. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации. (УЛК-301)	Столы ученические, стулья ученические, ПК с выходом в сеть Интернет
2	Аудитория вебконференций. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации. (УЛК-314а)	Столы ученические, стулья ученические, ПК с выходом в сеть Интернет
3	Помещение для самостоятельной работы студентов (Г-401)	Столы ученические, стулья ученические, ПК с выходом в сеть Интернет