

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

для проведения текущей и промежуточной аттестации

по учебной дисциплине

«Технологии управления развитием персонала»

для направления подготовки 38.04.03

Направленность программы Управление персоналом

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Очная форма обучения

Семестр Наименование дисциплины	1	2	3	4	5	6	7	8
ОПК-4 способность всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала								
Социальная политика государства и управление социальным развитием организации	+							
Развитие систем менеджмента качества	+							
Технологии управления развитием персонала			+					
Этапы формирования компетенций	1		2					
ОПК-7 владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности								
Современные проблемы управления персоналом	+							
Технологии управления развитием персонала			+					
Этапы формирования компетенций	1		2					
ПК-5 умение разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала организации								
Документационный менеджмент в системе управления персоналом	+							
Технологии управления развитием персонала			+					
Особенности управления персоналом в государственно-гражданской и муниципальной службе			+					
Научно-исследовательская работа				+				
Этапы формирования	1		2	3				

компетенций								
ПК-6 умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации								
Организационное проектирование системы управления персоналом	+							
Оценка эффективности деятельности персонала		+						
Технологии управления развитием персонала			+					
Кадровый консалтинг и аудит			+					
Формирование резерва кадров			+					
Этапы формирования компетенций	1	2	3					
ПК-26 умением разрабатывать образовательные программы, учебно-методические комплексы и другие необходимые материалы для проведения обучения персонала в соответствии со стратегией развития организации								
Развитие систем менеджмента качества	+							
Производственная практика		+						
Технологии управления развитием персонала			+					
Производственная практика			+					
Этапы формирования компетенций	1	2	3					
ПК-29 владение навыками преподавания специализированных дисциплин, формирующих профессиональные компетенции профессионалов по управлению персоналом								
Теория и практика кадровой политики государства и организации		+						
Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом		+						
Технологии управления развитием персонала			+					
Этапы формирования компетенций		1	2					

ПКв-2 - знание методов и способов оценки эффективности действующей в организации системы найма и разработки программ адаптации персонала									
Технологии управления развитием персонала			+						
Особенности управления персоналом в государственной и муниципальной службе			+						
Этапы формирования компетенций			1						

Заочная форма обучения

Семестр	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Наименование дисциплины										
ОПК-4 способность всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала										
Социальная политика государства и управление социальным развитием организации	+									
Развитие систем менеджмента качества	+									
Технологии управления развитием персонала				+						
Этапы формирования компетенций	1			2						
ОПК-7 владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности										
Современные проблемы управления персоналом	+									
Технологии управления развитием персонала				+						
Этапы формирования компетенций	1			2						
ПК-5 умение разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала организации										
Документационный менеджмент в системе управления персоналом	+									
Технологии управления				+						

развитием персонала										
Особенности управления персоналом в государственно-гражданской и муниципальной службе				+						
Научно-исследовательская работа				+	+					
Этапы формирования компетенций	1			2	3					
ПК-6 умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации										
Организационное проектирование системы управления персоналом	+									
Оценка эффективности деятельности персонала		+								
Технологии управления развитием персонала				+						
Кадровый консалтинг и аудит				+						
Формирование резерва кадров				+						
Этапы формирования компетенций	1	2		3						
ПК-26 умением разрабатывать образовательные программы, учебно-методические комплексы и другие необходимые материалы для проведения обучения персонала в соответствии со стратегией развития организации										
Развитие систем менеджмента качества	+									
Производственная практика				+						
Технологии управления развитием персонала				+						
Производственная практика				+						
Этапы формирования компетенций	1			2	3					
ПК-29 владение навыками преподавания специализированных дисциплин, формирующих профессиональные компетенции профессионалов по управлению персоналом										
Теория и практика кадровой политики государства и организации		+								
Организация научно-		+								

исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом										
Технологии управления развитием персонала				+						
Этапы формирования компетенций		1		2						
ПКв-2 - знание методов и способов оценки эффективности действующей в организации системы найма и разработки программ адаптации персонала										
Технологии управления развитием персонала				+						
Особенности управления персоналом в государственно-гражданской и муниципальной службе				+						
Этапы формирования компетенций				1						

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

2.1 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования (промежуточная аттестация)

Компетенции	Показатели	Критерии в соответствии с уровнем освоения ОП			Оценочное средство (промежуточная аттестация)
		пороговый (удовлетворительно) 55-69 баллов	Стандартный (хорошо) 70-84 балла	эталонный (отлично) 85-100 баллов	
ОПК-4	Знать	Имеет общее представление о методах оценки задач повышения эффективности использования развития персонала	Знает методику оценки задач повышения эффективности использования развития персонала	Имеет глубокие знания о методах и методике оценки задач повышения эффективности использования развития персонала, способах применения полученных данных в практике управления	Выступление с докладом
	Уметь	Умеет применять способность оценки задач повышения эффективности использования развития персонала	Умеет развивать и совершенствовать способность оценки задач повышения эффективности использования развития персонала	Умеет применять на практике методы оценки задач повышения эффективности использования развития персонала	Деловая игра

	Владеть	Владеет навыками всестороннего рассмотрения и оценки задач повышения эффективности использования развития персонала	Владеет навыками Комплексного использования методов оценки задач повышения эффективности использования развития персонала	Владеет навыками оценки задач повышения эффективности использования развития персонала и умело их использует для достижения научно-исследовательских задач	Выступление с докладом, деловая игра
ОПК-7	Знать	Имеет общее представление о технологиях управления и эффективной реализации их в профессиональной деятельности	Имеет представление о содержании кадровых технологий и их целевом назначении	Имеет глубокие знания о содержании кадровых технологий, возможностях их применения на практике, процедуре реализации	Эссе
	Уметь	Умеет применять кадровые технологии в соответствии с целями организации	Умеет определять наиболее эффективные кадровые технологии в соответствии с управленческой ситуацией и применять их	Умеет адаптировать кадровые технологии к организационной среде посредством модернизации и оптимизации	Эссе
	Владеть	Владеет современными традиционными кадровыми технологиями	Владеет традиционными и инновационными кадровыми технологиями	Владеет инструментами реализации прогрессивных традиционных и инновационных кадровых технологий	Деловая игра

ПК-5	Знать	Обладает общим представлением о способах разработки и внедрения политики обучения и развития персонала	Имеет представление о процедуре разработки и внедрения политики обучения и развития персонала	Знает содержание технологий внедрения политики обучения и развития персонала, имеет представление о преимуществах и недостатках технологий и способах их усовершенствования	Контрольная работа
	Уметь	Умеет принимать рациональные управленческие решения в соответствии с целями организации, организовывать процесс внедрения политики обучения и развития персонала	Умеет принимать управленческие решения в соответствии с кадровыми проблемами, организовывать, реализовывать и контролировать процесс внедрения политики обучения и развития персонала	Умеет анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, разрабатывать локальные документы, регламентирующие внедрения политики обучения и развития персонала	Эссе
	Владеть	Владеет процедурами и приемами внедрения политики обучения и развития персонала	Владеет комплексом процедур и приемов внедрения политики обучения и развития персонала	Владеет технологиями внедрения политики обучения и развития персонала	Деловая игра
ПК-6	Знать	Обладает общим представлением о содержании технологий оценки	Имеет представление о методах оценки	Знает содержание технологий оценки персонала, имеет представление о преимуществах и недостатках методов оценки персонала	Эссе

	Уметь	Умеет принимать рациональные управленческие решения в соответствии с целями организации, организовывать процедуру оценки персонала в процессе поиска и найма, организовывать аттестацию персонала	Умеет принимать управленческие решения в соответствии с кадровыми проблемами, организовывать и реализовывать процедуру оценки персонала в процессе поиска и найма	Умеет анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, разрабатывать локальные документы, обеспечивающие регламент применения технологий оценки персонала в организации	Деловая игра
	Владеть	Владеет процедурами и приемами аттестации персонала	Владеет комплексом процедур и приемов оценки персонала	Владеет технологиями оценки персонала, приемами оценки их эффективности	Деловая игра, контрольная работа
ПК-26	Знать	Обладает общим представлением о способах разработки образовательных программ, УМК и других документов, необходимых для проведения обучения персонала в соответствии со стратегией развития организации	Имеет представление о процедуре разработки и внедрения образовательных программ, УМК и других документов, необходимых для проведения обучения персонала в соответствии со стратегией развития организации	Знает содержание технологий внедрения образовательных программ, УМК и других документов, необходимых для проведения обучения персонала в соответствии со стратегией развития организации, имеет представление о преимуществах технологий	Эссе

ПК-29	Уметь	Умеет принимать рациональные управленческие решения в соответствии с целями организации, организовывать процесс разработки образовательных программ, УМК и других документов, необходимых для проведения обучения персонала в соответствии со стратегией развития организации	Умеет принимать управленческие решения в соответствии с кадровыми проблемами, организовывать, реализовывать и контролировать процесс реализации образовательных программ, УМК и других документов, необходимых для проведения обучения персонала в соответствии со стратегией развития организации	Умеет анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, разрабатывать локальные документы, регламентирующие процесс внедрения образовательных программ, УМК и других документов, необходимых для проведения обучения персонала в соответствии со стратегией развития организации	Эссе
	Владеть	Владеет процедурами и приемами внедрения образовательных программ, УМК и других документов, необходимых для проведения обучения персонала в соответствии со стратегией развития организации	Владеет комплексом процедур и приемов внедрения образовательных программ, УМК и других документов, необходимых для проведения обучения персонала в соответствии со стратегией развития организации	Владеет технологиями разработки и внедрения образовательных программ, УМК и других документов, необходимых для проведения обучения персонала в соответствии со стратегией развития организации	Эссе, контрольная работа
	Знать	Иметь представление о методике преподавания специализированных дисциплин, формирующих профессиональные компетенции профессионалов по управлению персоналом	Знать о прогрессивных инновационных методах обучения, методиках преподавания специализированных дисциплин, формирующих профессиональные компетенции профессионалов по управлению персоналом	Знать о преимуществах и недостатках различных методов и методик обучения, преподавания специализированных дисциплин, формирующих профессиональные компетенции профессионалов по управлению персоналом путях их оптимизации	Эссе

ПКВ-2	Уметь	Уметь оценивать уровень теоретических знаний с целью эффективного преподавания специализированных дисциплин, формирующих профессиональные компетенции профессионалов по управлению персоналом	Уметь оценивать уровень теоретических знаний и применять соответствующие методы обучения	Уметь осуществлять комплексную оценку теоретических знаний и применять методы обучения, способствующие наращиванию интеллектуального потенциала	Эссе
	Владеть	Владеть методами оценки уровня теоретических знаний с целью эффективного преподавания специализированных дисциплин, формирующих профессиональные компетенции профессионалов по управлению персоналом	Владеть прогрессивными методами оценки уровня теоретических знаний, методами эффективного преподавания специализированных дисциплин, формирующих профессиональные компетенции профессионалов по управлению персоналом	Владеть комплексом взаимодополняющих методов и методик эффективного преподавания специализированных дисциплин, формирующих профессиональные компетенции профессионалов по управлению персоналом	Эссе, контрольная работа
	Знать	Имеет общее представление о методах и способах оценки эффективности действующей в организации системы найма и разработки программ адаптации персонала	Знает о практической значимости методов оценки эффективности действующей в организации системы найма и разработки программ адаптации персонала, способах обработки результатов	Имеет глубокие знания о методах оценки эффективности действующей в организации системы найма и разработки программ адаптации персонала, способах применения результатов в целях усовершенствования управленческой деятельности	Эссе

	Уметь	Умеет применять методы и способы оценки эффективности действующей в организации системы найма и разработки программ адаптации персонала	Умеет применять комплекс методов и методик оценки эффективности действующей в организации системы найма и разработки программ адаптации персонала	Умеет применять на практике комплекс методов и методик оценки эффективности действующей в организации системы найма и разработки программ адаптации персонала, принимать и реализовывать на основании этого управленческие решения, направленные на оптимизацию управленческих мероприятий	Деловая игра
	Владеть	Владеет методами и технологиями оценки персонала в соответствии с управленческими задачами	Владеет процедурой реализации методов и технологий оценки персонала в соответствии с управленческими задачами, стратегическими целями организации	Владеет методами и технологиями оценки персонала, формирования системы оценки индивидуального трудового вклада работников, разработанной на основе новых и новейших методик	

2.2. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, выполнением индивидуальных и творческих заданий, периодическим опросом обучающихся на занятиях. Контролируемые разделы (темы) дисциплины, компетенции и оценочные средства представлены в таблице.

Модуль	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1.1	ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА. РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ, ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ		Эссе
1.2	РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ		Выступление с докладами
1.3	ПРОФОРИЕНТАЦИЯ И ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА		Деловая игра
2.4	Управление деловой карьерой персонала. Психологическое обеспечение управления карьерой.		Деловая игра
2.5	Программа оценки карьерных компетенций.		Деловая игра
2.6	Развитие карьеры сотрудников организации.		Контрольная работа

Критерии и шкала оценивания выступления с докладом (в т.ч. в сопровождении презентации)

Устное сообщение должно содержать теоретическую часть, а также аналитическую часть на примере конкретной организации.

Понимание проблемы, стремление разъяснить ее суть с научных позиций	2 балла
Умение интересно подать материал, наличие личного отношения к нему	2 балла
Грамотность и логичность изложения материала	1 балл
Предоставление тезисов заданного формата	1 балл
Максимальный балл	6 баллов

Критерии оценивания презентаций

Оценка	Название критерия	Оцениваемые параметры
«зачтено»	Тема презентации	Соответствие темы программе учебного предмета, раздела
	Дидактические и методические цели и задачи презентации	Соответствие целей поставленной теме Достижение поставленных целей и задач
	Выделение основных идей презентации	Соответствие целям и задачам Содержание умозаключений Вызывают ли интерес у аудитории Количество (рекомендуется для запоминания аудиторией не более 4-5)
	Содержание	Достоверная информация об исторических справках и текущих событиях Все заключения подтверждены достоверными источниками Язык изложения материала понятен аудитории Актуальность, точность и полезность содержания
	Подбор информации для создания проекта – презентации	Графические иллюстрации для презентации Статистика Диаграммы и графики Экспертные оценки Ресурсы Интернет Примеры Сравнения Цитаты и т.д.
	подача материала проекта – презентации	Хронология Приоритет Тематическая последовательность Структура по принципу «проблема-решение»
	Логика и переходы во время проекта – презентации	От вступления к основной части От одной основной идеи (части) к другой От одного слайда к другому Гиперссылки
	Заключение	Яркое высказывание - переход к заключению Повторение основных целей и задач выступления Выводы Подведение итогов Короткое и запоминающееся высказывание в конце
	Дизайн презентации	Шрифт (читаемость) Корректно ли выбран цвет (фона, шрифта, заголовков) Элементы анимации
	Техническая часть	Грамматика Подходящий словарь

	Наличие ошибок правописания и опечаток
«не зачтено»	Выполнение менее 60% оцениваемых параметров

Требования к написанию эссе

1. Эссе должно отражать основную проблему, сформулированную автором статьи
2. В эссе должна быть описана точка зрения автора, оценена степень аргументированности научной позиции автора.
3. Эссе должно содержать оценку рассматриваемых автором инновационных методов мотивации и стимулирования труда.
4. Эссе должно содержать заключительные выводы рецензента, его личный взгляд на проблему, способы применения и усовершенствования метода на практике.

Критерии оценки эссе

Оценка «отлично» ставится магистру, представившем эссе, удовлетворяющее всем требованиям написания эссе по предлагаемой теме.

Оценка «хорошо» ставится магистру, представившему эссе, удовлетворяющую 3 основным требованиям написания эссе по предлагаемой теме.

Оценка «удовлетворительно» ставится магистру, представившему эссе, удовлетворяющую менее 3 основных требований написания эссе по предлагаемой статье.

Оценка «неудовлетворительно» ставится магистру, представившему эссе, не удовлетворяющую требованиям написания эссе по предлагаемой теме.

Методика оценки участия студентов в деловой игре

Критерии оценки	Возможное количество баллов
Ясность изложения проблемы	1-3 балла
Глубина изложения проблемы	3-5 баллов
Весомость и развернутость аргументов в защиту теории, проработанность направлений ее применения в управлении персоналом	3-5 баллов
Умение отстаивать свои позиции	3-5 баллов
	max количество баллов- 18 min количество баллов - 10

Критерии оценки контрольной работы

- оценка «отлично» выставляется студенту, если вопрос раскрыт полностью, рассматриваемые понятия определяются четко и полно, приводятся соответствующие примеры, студент показал отличные знания;

- оценка «хорошо», если вопрос раскрыт хорошо, с достаточной степенью полноты;

- оценка «удовлетворительно», если вопрос раскрыт удовлетворительно, имеются определенные недостатки по полноте и содержанию ответа;

- оценка «неудовлетворительно» - ответ не является логически законченным и обоснованным, поставленный вопрос раскрыт неудовлетворительно с точки зрения

полноты и глубины изложения материала; отсутствует ответ на вопрос или содержание ответа не совпадает с поставленным вопросом.

2.3. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Для оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации используется двухбалльная шкала – «зачтено», «не зачтено».

Шкала оценивания	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
«зачтено»	Обучающийся правильно ответил на 85% и более тестовых заданий. Правильно выполнил задания кейса. Ответил на все дополнительные вопросы	Эталонный
	Обучающийся правильно ответил на 70% и более тестовых заданий. С небольшими неточностями выполнил задания кейса. Ответил на большинство дополнительных вопросов	Стандартный
	Обучающийся правильно ответил на 60% и более тестовых заданий. С существенными неточностями выполнил задания кейса. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы	Пороговый
«не зачтено»	Обучающийся ответил менее, чем на 60% тестовых заданий. При выполнении заданий кейса продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов	Компетенции не сформированы

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

3.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Темы эссе по модулю 1.1 « Основы управления развитием персонала»

1. Развитие профессионализма персонала организации.
2. Становление и развитие профессионализма в процессе обучения.
3. Самоопределение человека на профессиональное развитие.
4. Мотивация самоопределения на развитие.

5. Особенности самоопределения к развитию в деятельности.

Темы докладов по модулю 1.2 « Развитие человеческих ресурсов организации»

1. Технологии управления развитием персонала в трудах зарубежных исследователей.
2. Инновационные процессы в современном производстве.

Деловая игра по модулю 1.3 «Профориентация и трудовая адаптация персонала»

Деловая игра «Анализ возможностей адаптации зарубежного опыта управления персоналом в российских условиях»

Цель занятия – привитие навыков анализа зарубежных концепций управления персоналом предприятий и их адаптации к российским условиям.

Задание 1. Ознакомьтесь с положениями и базовыми характеристиками японской модели управления персоналом.

Задание 2. Учредители предприятия (созданного Вами ранее) предложили Вам (команде менеджеров) перенять японский опыт с целью повышения эффективности функционирования Вашего предприятия. Вам необходимо провести тщательный анализ положительных и отрицательных последствий применения японской модели конкретно на Вашем предприятии. Выявите возможности модификации данной модели с учетом российской специфики.

Задание 3. Сформулируйте как положительную, так и отрицательную отличительные характеристики условий управления персоналом отечественных предприятий и черты российских работников, влияющие на применение японской модели. Проведите анализ возможных изменений корпоративной культуры Вашего предприятия в процессе внедрения японской модели.

Японская модель управления персоналом

Традиционная японская модель управления персоналом в полном виде используется на крупных и средних предприятиях Японии, текучесть кадров на которых составляет не более 1,5-2% в год.

Базовые концепции:

- преимущественно долговременные связи работников с местом работы;
- отказ от сдельной оплаты труда;
- девиз: «Фирма – родной дом, родная семья»;
- комплексное, всестороннее и постоянное (24 часа в сутки) воздействие на персонал;
- ориентация на коллективные цели и виды деятельности;
- широкое участие работников в управлении (трудящиеся и высших органах управления, самоуправление на рабочем месте);
- всеобщее и постоянное обучение и воспитание работником.

В рамках японской модели широко используется система пожизненного найма, то есть система взаимных моральных обязательств между фирмой и ее работником. Выделяют следующие результаты системы пожизненного найма:

- закрепление высококвалифицированной рабочей силы;

- воспитание «духа соучастия»; ' воспитание чувства семьи;
- идентификация работников с местом работы;
- фирменный патриотизм, клановость;
- индивидуализация места работы;
- внушенное чувство безопасности;
- ориентация на коллективные цели и формы работы;
- высокий уровень трудовой морали;
- активное участие в делах «родной фирмы»;
- рационализация, самоуправление, творческое отношение к труду. Девизом системы заработной платы является традиционная для Японии в рамках системы пожизненного найма «оплата по старшинству». Суммарный доход работника складывается из составляющих:
 - основной оклад (базисная ставка) – 40–50 %;
 - премии – 15–30 %;
 - дополнительные выплаты на социальные нужды – 15–40 %. Состав базисной ставки определяется:
 - уровнем образования (20 %);
 - стажем (20 %);
 - величиной ответственности (20 %);
 - необходимостью самостоятельных решений (10 %);
 - психическими нагрузками (10 %);
 - физическими нагрузками (10 %);
 - условиями труда (5 %);
 - безопасностью труда (5 %).

Система пенсионного обеспечения Японии отличается от принятой системы ежемесячных выплат западных стран: в Японии выплачивается единовременное пособие.

Деловая игра по модулю 2.4 «Управление деловой карьерой персонала. Психологическое обеспечение управления карьерой»

Деловая игра «Деловая оценка и расстановка персонала. Формирование команды»

Исходные данные и постановка задачи. Из группы участников игры должен быть сформирован отдел научно-исследовательской организации, включающий: лабораторию поисковых исследований; лабораторию анализа; лабораторию расчетов.

На основании оценки индивидуально-личностных и профессиональных качеств претендентов необходимо выбрать: начальника отдела; заместителя начальника отдела по научной работе; руководителей лабораторий; а также распределить остальных участников игры по подразделениям.

Продолжительность деловой игры – 6 часов.

1 этап. Определение методом «мозгового штурма» эталонного перечня качеств к претендентам на соответствующую должность, а также состава необходимых ролей в формирующихся командах.

2 этап. Все участники игры, выступая в качестве экспертов, оценивают своих коллег (членов группы) и себя по ряду критериев (характеристик) и заполняют опросный лист, кроме графы 12.

3 этап. Руководитель собирает заполненные опросные листы и возвращает их участникам игры в произвольном порядке и без перечня фамилий. На основании полученной информации (анонимного опросного листа) каждый участник игры с учетом

"эталонных" характеристик заполняет графу 12, то есть принимает решение по назначению на вакантные должности и распределению работников по подразделениям.

4 этап. Специально выделенная группа участников (оценочная комиссия) производит обработку результатов индивидуальной работы экспертов, заполняя лист обработки результатов

5 этап. Дискуссия и подведение итогов: обсуждение полученных результатов, выбор окончательного варианта распределения при наличии нескольких претендентов на должность проводятся коллективно.

Предполагается, что участники игры уже знакомы с методами, которые могут быть использованы для оценки деловых и личностных качеств работников при подборе претендентов на вакантную должность (тесты, собеседование, методики центров деловой оценки и пр.). В настоящей игре оценка качеств участников проводится с использованием специальных методов, а также интуитивно, исходя из того, что все участники игры хорошо знают друг друга, имели возможность оценить проявление тех или иных качеств своих коллег в различных ситуациях и могут выступать в качестве экспертов.

Для определения типа темперамента может быть использован опросник Г. Айзенка.

Деловая игра по модулю 2.5 «Программа оценки карьерных компетенций»

Планирование карьеры

В одной из быстро развивающихся торгово-производственных компаний г. Владивосток заказ топ-менеджеров на карьерный консалтинг персонала вырос из запроса на оценку карьерного потенциала группы торговых представителей и супервайзеров.

Сначала в соответствии с поставленной задачей оценивались указанные специалисты, работающие в филиалах компании, затем сотрудники головного офиса. Наконец, из числа супервайзеров был выбран директор одного из удаленных подразделений, способный «с нуля» достаточно быстро создать эффективную бизнес-структуру в новом для компании городе.

Уже в ходе выполнения заказа руководство компании расширило задачу бизнес-консультантам. Им нужно было выявить карьерный потенциал не только работников офиса в г. Владивосток, но и в филиалах по стране. По сути, группе специалистов консалтинговой фирмы предлагалось создать систему управления карьерой всего персонала компании.

Для решения этой кадровой проблемы консультанты применили технологию *ассесмент-центра*, адаптированную именно под задачу формирования эффективной системы карьерного менеджмента в организации. Во время этой процедуры оценивались не просто деловые и личностные свойства, а, главным образом, *карьерные компетенции* сотрудников – качества, необходимые для эффективного выполнения профессиональной деятельности на более высокой (по сравнению с занимаемой в данное время) должностной позиции.

Компетенции и их индикаторы

При подготовке к ассесмент-центру консультанты совместно с топ-менеджерами компании определили и согласовали подлежащие оценке карьерные компетенции. Каждая из них в соответствии с методологией ассесмента «раскладывалась» на поведенческие индикаторы – способности и умения, которые человек проявляет в своей деятельности.

1. *Системность мышления:*

- структурирование информации, адекватное применение схем, алгоритмов;
- привлечение для анализа данных из разных источников;
- оперативное использование информации коллег и включение ее в общую систему;

– переработка большого объема разнородных данных.

2. *Динамичность и гибкость мышления:*

– отслеживание и решение разноплановых проблем одновременно;

– умение отличать главное от второстепенного;

– быстрое переключение при решении вопросов разных типов.

3. *Умение работать в проектном режиме:*

– способность создавать организационные структуры для разных видов деятельности, эффективные в конкретных ситуациях (например, временные рабочие группы);

– воплощение выработанных стратегий в конкретные действия;

– оценка соответствия полученного результата намеченной цели.

4. *Руководство группой:*

– создание и поддержание в коллективе рабочей деловой атмосферы;

– распределение задач и ответственности за их выполнение;

– изменение стиля руководства в зависимости от возможностей и ресурсов группы.

5. *Презентационные навыки и умение вести переговоры:*

– умение вызывать у собеседников благоприятное впечатление при первой же встрече; достижение своих целей в процессе общения;

– успешное взаимодействие с людьми, имеющими иную точку зрения, ценности и культурные особенности;

– способность точно формулировать вопросы и ответы.

6. *Стрессоустойчивость:*

– постоянное поддержание высокого тонуса;

– умение выдерживать значительные психологические нагрузки;

– способность долго сохранять высокую продуктивность.

7. *Мотивация к достижениям:*

– готовность в полной мере реализовывать свои способности для решения задач;

– стремление к получению наилучшего результата из всех возможных;

– достижение поставленных целей, несмотря на препятствия.

8. *Готовность к обучению:*

– способность признать ограниченность своих знаний и умений;

– владение эффективными методами самообучения;

– стремление использовать все возможности для повышения уровня своей компетентности.

9. *Лояльность к компании:*

– проявление высокой заинтересованности в работе в данной фирме;

– расстановка приоритетов в пользу организации;

– способность быстро и легко адаптироваться к стилю руководства.

Методы оценки компетенций

Проявляемые человеком поведенческие индикаторы карьерных компетенций можно наблюдать и оценивать по степени развитости в ходе специальных процедур – во время выполнения сотрудником упражнений, участия в дискуссиях и т. д.

Основные методы

«Доклад на заданную тему и выбор лучшего доклада»

Каждый участник готовит мини-сообщение (например, на тему *«Три ваших первоочередных дела как руководителя филиала»*), выступает с ним перед остальными участниками группы и отвечает на их вопросы. По окончании всех выступлений выбирается лучший доклад. По итогам этого упражнения оцениваются такие карьерные компетенции, как системность, динамичность и гибкость мышления, презентационные навыки, мотивация к достижениям и готовность к обучению.

Методические замечания

Помимо самих презентаций докладов (на подготовку отводится 10 минут, на представление – 3 минуты) и ответов на вопросы (в течение 2–3 минут для каждого участника), в упражнение включается определение лучшего сообщения, на что отводится не более 5 минут. Причем технологию и критерии выбора задают сами участники. Введение этого элемента в упражнение позволяет оценить дополнительно такие компетенции, как руководство группой, умение работать в проектном режиме, стрессоустойчивость.

Групповая дискуссия

С ее помощью можно определить степень развитости практически всех рассмотренных выше карьерных компетенций. Тема групповой дискуссии: «Портрет идеального руководителя филиала компании». Охарактеризовать его, используя 3–5 основных компетенций.

Методические замечания

При организации и проведении групповой дискуссии ведущий выступает не в роли тренера, а в позиции фасилитатора (помощника), который всего лишь создает равные условия для проявления компетенций каждого участника, но никак не влияет на ход упражнения и никого не подталкивает к активности. На групповую дискуссию отводится, как правило, 30–40 минут.

Стрессовое интервью

Представляет собой собеседование с участником оценки, проводимое в достаточно жесткой форме и плотном режиме (разновидность так называемого «шокового интервью»). Оно включает провокационные вопросы, постановку проблемных ситуаций, максимально приближенных к реальным для компании, в разработке которых принимали участие ее представители. Например, такая сложная ситуация, из которой нужно найти выход: «Вы приехали в новый город в качестве директора филиала. Приступили к работе по разворачиванию его деятельности. Вскоре звонит ваша жена, сообщает о болезни ребенка и требует срочно вернуться и оказать ей помощь. Ваши действия?».

Методические замечания

Стрессовое интервью длится не менее 30 минут. Его должны вести два эксперта (один может играть роль «доброего» интервьюера, а другой – «злого»), а также специалист от компании. Стрессовое интервью дает возможность определить, прежде всего, уровень стрессоустойчивости и мотивации к достижениям, а также выраженность презентационных навыков и степень лояльности к компании.

«Организационный тест»

Это упражнение предполагает работу участников в течение часа (ограничение по времени вводится как дополнительный стрессовый фактор) с большим объемом разнородной неструктурированной информации (записки, сообщения, схемы маршрута с указанием пунктов для обязательного посещения в определенные часы и т.д.). Участники должны увидеть и разрешить «временные конфликты» (когда время выполнения разных дел совпадает), принять управленческие решения, использовать все представленные ресурсы оптимальным образом.

Методические замечания

По результатам организационного теста можно не только определить степень развитости отдельных карьерных компетенций, относящихся к интеллектуальному и организационному блокам (системность, динамичность и гибкость мышления, руководство группой и умение работать в проектном режиме), но и выявить склонность человека к руководящей или исполнительской работе, а также стиль его управленческого мышления.

Упражнение требует значительных интеллектуальных усилий и энергетических затрат. В блок диагностических процедур его не ставят первым. Его хорошо применять, например, после «разогревающей» интеллектуальной *методики КОТ* – краткого отборочного теста. Он включает 50 разноплановых заданий, на решение которых

отводится 15 минут. Ограничение по времени выполнения и заведомо избыточное количество заданий вводится специально для оценки умения выбрать оптимальную стратегию и правильно выполнить максимально большое количество заданий. Вместе с тем создается легкая стрессово-разогревающая ситуация. Методика направлена на предварительную диагностику двух компетенций – системности и динамичности мышления.

Контрольная работа по модулю 2.6 «Развитие карьеры сотрудников организации»

Вариант I

1. Организация системы обучения персонала.
2. Классификация методов обучения персонала.
3. Традиционные методы обучения персонала.
4. Современные методы обучения персонала.

Вариант II

1. Организация системы обучения персонала.
2. Методы обучения на рабочем месте.
3. Обучение вне рабочего места.
4. Методы управления социальным развитием персонала.

3.2. Оценочные средства промежуточной аттестации

Перечень вопросов к зачету

1. Новые технологии в управлении развитием персонала организации.
2. Современная структура кадровой службы предприятия.
3. Связь управления человеческими ресурсами и стратегическим управлением организации.
4. Управление персоналом в контексте стратегии бизнеса организации.
5. Стратегия кадровой политики и планирование человеческих ресурсов организации.
6. Набор кадров: вакансии (создание и анализ).
7. Отбор, подбор и найм персонала.
8. Технологии поиска кандидатов на вакантные места.
9. Подбор и адаптация персонала. Принципы подбора.
10. Конкурсные технологии привлечения персонала.
11. Личностная и профессиональная диагностика персонала. Аттестация и оценка персонала.
12. Технологии адаптацией персонала. Адаптационные механизмы.
13. Современные методы диагностики кадрового состава и кадрового аудита.
14. Методики оценки профессиональных, деловых и коммуникативных характеристик работников.
15. Планирование профессионального и карьерного роста работников.
16. Новые технологии работы с кадровым резервом.
17. Барьеры успешного продвижения карьеры.
18. Карьера: психологическая сущность и практическое значение.

19. Методы исследования карьеры в организации.
20. Методы управления карьерой.
21. Образ карьеры и его значение.
22. Опыт западных стран в использовании карьерного процесса.
23. Опыт планирования карьеры на западе.
24. Основные категории управления карьерой.
25. Основные подходы к пониманию карьерных процессов.
26. Психологические и социальные факторы формирования образа карьеры.
27. Психологическое обеспечение карьерного процесса в стране и организации, учреждении.
28. Развитие карьеры и служебно-профессиональное продвижение.
29. Технология планирования карьеры.
30. Трудовая карьера и трудовой путь.
31. Управление карьерой: сущность и принципы.
32. Функции образа карьеры.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное
бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Забайкальский государственный
университет»

БИЛЕТ К ЗАЧЕТУ № 1
по дисциплине Технологии управления развитием
персонала _____
направление 38.04.03 Управление персоналом
семестр 3

1. Новые технологии в управлении развитием персонала организации.
2. Образ карьеры и его значение.
3. Практическое задание.

Составил:

« _____ » _____ 2017 г.

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой Казарян И.Р.

« _____ » _____ 2017 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное
бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Забайкальский государственный
университет»

БИЛЕТ К ЗАЧЕТУ № 2
по дисциплине Технологии управления развитием
персонала _____
направление 38.04.03 Управление персоналом
семестр 3

1. Набор кадров: вакансии (создание и анализ).
2. Технология планирования карьеры.
3. Практическое задание.

Составил:

« _____ » _____ 2017 г.

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой Казарян И.Р.

« _____ » _____ 2017 г.

4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

4.1. Описание процедур проведения текущего контроля успеваемости студентов

В таблице представлено описание процедур проведения контрольно-оценочных мероприятий текущего контроля успеваемости студентов, в соответствии с рабочей программой дисциплины, и процедур оценивания результатов обучения с помощью спланированных оценочных средств.

Наименование оценочного средства	ОПИСАНИЯ ПРОЦЕДУРЫ ПРОВЕДЕНИЯ КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНОГО МЕРОПРИЯТИЯ И ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ
Эссе	ЭССЕ ПИШЕТСЯ НА ПРЕДЛОЖЕННУЮ ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ ТЕМУ. ЭССЕ ДОЛЖНО СОДЕРЖАТЬ АНАЛИТИЧЕСКУЮ ЧАСТЬ С КОММЕНТАРИЯМИ АВТОРА И ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫМИ ВЫВОДАМИ. ЭССЕ ДОЛЖНО БЫТЬ НАПИСАНО В УСТАНОВЛЕННЫЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ СРОК И В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ К ОФОРМЛЕНИЮ (ТЕКСТОВОЙ И ГРАФИЧЕСКОЙ ЧАСТЕЙ). ВЫПОЛНЕННЫЕ РЕЦЕНЗИИ В НАЗНАЧЕННЫЙ СРОК СДАЮТСЯ НА ПРОВЕРКУ
Доклад	Защита докладов предусмотренные рабочей программой дисциплины, проводится во время практических занятий. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему докладов и требования, предъявляемые к их выполнению и защите
Деловая игра	Задание для проведения деловой игры выдается студентам заранее. Деление студентов на группы, наделение участников деловой игры конкретными ролями также осуществляется заблаговременно. По окончании деловой игры проводится коллективное обсуждение хода и результатов деловой игры, формулируется заключение в виде проекта решения проблемы
Контрольная работа	Выполнение контрольной работы осуществляется на практическом занятии. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему, количество вопросов и время, отведенное на контрольную работу. Контрольная работа выполняется студентами самостоятельно и сдается на проверку преподавателю.

4.2. Описание процедур проведения промежуточной аттестации

Зачет

Оценивание результатов обучения на зачете

При определении уровня достижений обучающихся на зачете учитывается:

- знание программного материала дисциплины;
- знания, необходимые для решения типовых заданий, умение выполнять предусмотренные программой типовые задания;
- владение методологией дисциплины, умение применять теоретические знания в нестандартных ситуациях при решении творческих заданий, обосновывать свои действия.

Проведение промежуточной аттестации в форме зачета позволяет сформировать индивидуальный балл студента по дисциплине по результатам текущего контроля, реализуемого в форме балльно-рейтинговой системы оценивания, т.к. оценочные средства, используемые при текущем контроле, позволяют оценить знания, умения и владения навыками/опытом деятельности обучающихся при освоении дисциплины. Преподаватель высчитывает индивидуальный балл как сумму баллов текущего и итогового контроля.

A	10	95	зачтено
A-	9	90-94	
B+	8	85-89	
B	7	80-84	
	6	75-79	
B-			
C+	5	70-74	
C	4	65-69	
C-	3	60-64	
D	2	55-59	
F	1	50-54	Не зачтено
F	0	0-49	

Если оценка уровня сформированности компетенций обучающегося не соответствует критериям получения зачета на основе балльно-рейтинговой системы оценивания, то обучающийся сдает зачет, который проводится в форме собеседования по перечню теоретических вопросов, выполнения итогового теста. Перечень теоретических вопросов и типовых тестовых контрольных заданий студенты получают в начале семестра.