

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Работникова Любовь Александровна

Должность: Ректор

Дата подписания: 2021.09.01

Уникальный идентификатор:

c3b3b9c625f6c113afa2a2c42baff9e05a38b76e

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Поволжский государственный университет сервиса» (ФГБОУ ВО «ПВГУС»)

Кафедра «Многофункциональная экономика и развитие территории»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б.1.В.01.06 Методы оценки и оплаты труда персонала

Направление подготовки:

38.04.03 «Управление персоналом»

Направленность (профиль):

Стратегическое управление персоналом организации

Квалификация выпускника: **магистр**

Тольятти 2021 год

Рабочая учебная программа по дисциплине «Методы оценки и оплаты труда персонала» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования магистратура по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 N 958 (зарегистрировано Министерством юстиции России 26.08.2020 N 59456).

Составители:

к.э.н., доцент	Т.А. Журавлева
_____	_____
(ученая степень, ученое звание)	(ФИО)

РПД обсуждена на заседании кафедры «Многофункциональная экономика и развитие территории»
«22» 10 2021 г., протокол № 2

Заведующий кафедрой	к.э.н., доцент	Скорниченко Н.Н.
	_____	_____
	(уч.степень, уч.звание)	(ФИО)

Рабочая программа дисциплины утверждена в составе основной профессиональной образовательной программы решением Ученого совета от 29.06.2021 Протокол № 16 (с изменениями от 27.10.2021 Протокол №4).

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1. Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является углубление уровня освоения обучающимися профессиональных компетенций, необходимых для решения задач профессиональной деятельности.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
ПК-3. Способен осваивать и применять на практике знания в сфере научной организации и нормирования труда, принципы и основы формирования системы мотивации, стимулирования и оценки персонала, в том числе оплаты труда	ИПК-3.1. Участвует в разработке систем мотивации, стимулирования и оценки персонала организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей. ИПК-3.2. Осуществляет оценку действующей системы организации и нормирования труда, разрабатывает обоснованные мероприятия по ее совершенствованию	Знает: Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала Умеет: Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда; Рассчитывать бюджет в области управления персоналом; Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов структурного подразделения для формирования бюджетов Владет: навыками внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала	07.003 Специалист по управлению персоналом

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1. Дисциплины (модули) программы магистратуры (Б.1.В.01. Профессиональный модуль).

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объем и структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 з.е. (144 час.), их распределение по видам работ и семестрам представлено в таблице.

Виды учебных занятий и работы обучающихся	Трудоёмкость, час
Общая трудоёмкость дисциплины	144
Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (всего), в т.ч.:	46/ 12
занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками)	18 / 4

Виды учебных занятий и работы обучающихся	Трудоемкость, час
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)	28 / 8
Самостоятельная работа всего, в т.ч.:	71 / 123
Самоподготовка по темам (разделам) дисциплины	71 / 123
Выполнение курсового проекта /курсовой работы	- / -
Контроль (часы на экзамен, зачет)	27 / 9
Промежуточная аттестация	Экзамен

Примечание: -/- объем часов соответственно для очной, заочной форм обучения

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

В процессе освоения дисциплины может применяться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

В процессе освоения дисциплины обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде и электронно-библиотечным системам.

3.1. Содержание дисциплины, структурированное по темам

Планируемые (контролируемые) результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы				Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа			Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Лабораторные работы, час	Практические занятия, час		
	Обзорная лекция-консультация по изучению учебного курса	2				-
ПК-3: ИПК-3.1	Тема 1. Цели и принципы оценки труда персонала 1. Принципы и составляющие системы оценки 2. Методы оценки персонала 3. Использование результатов оценки	2/0,5	-	4/1	8/20	Подготовка сообщений по теме/решение разноуровневых вопросов/деловая игра
	Практическое занятие № 1. Цели и принципы оценки труда персонала					
	Самостоятельная работа. Изучение учебного материала, используя справочно-правовую систему Консультант Плюс, электронные ресурсы Google, Mail, Яндекс					
ПК-3: ИПК-3.1 ИПК-3.2	Тема 2. Выбор критериев оценки и разработка моделей компетенций 1. Что такое компетенции 2. Модель компетенций. Типы и профиль компетенций 3. Этапы разработки моделей компетенций 4. Формирование перечня компетенций 5. Проработка уровней модели компетенции 6. Формирование профилей компетенций под конкретные должности 7. Особенности проведения оценки на основе модели компетенций	4/0,5	-	6/1	10/20	Разрешение разноуровневых вопросов/ подготовка сообщений по теме/разбор ситуаций/ Тестирование по темам лекционных занятий
	Практическое занятие № 2. Выбор критериев оценки и разработка моделей компетенций					
	Самостоятельная работа. Подготовить сообщения и разобрать предлагаемые ситуации с использованием онлайн-источников информационно-справочных систем и информационно-коммуникационных технологий					
ПК-3: ИПК-3.2	Тема 3. Методы оценки труда персонала 1. Аттестация 2. Метод «360 градусов» 3. Ассесмент-центр 4. Оценочное интервью	2/0,5	-	4/1	9/18	Разрешение разноуровневых вопросов/ подготовка сообщений по теме/ выполнение заданий
	Практическое занятие № 3. Методы оценки труда персонала					
	Самостоятельная работа. Самостоятельное изучение учебных материалов Подготовка / сообщений /выполнение заданий					
ПК-3: ИПК-3.2	Тема 4. Внедрение системы оценки труда персонала 1. Организация процедуры оценки	2/0,5	-	4/1	10/15	Разрешение

Планируемые (контролируемые) результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы				Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа			Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Лабораторные работы, час	Практические занятия, час		
	2. Внедрение системы оценки 3. Мониторинг системы оценки 4. Принятие решений по результатам оценки Практическое занятие № 4. Внедрение системы оценки труда персонала Самостоятельная работа. Самостоятельное изучение учебных материалов Подготовка сообщений к семинарским занятиям / разрешение разноуровневых вопросов по теме с использованием информационно-коммуникационных технологий					разноуровневых вопросов/ подготовка сообщений по теме / Тестирование по темам лекционных занятий
ПК-3: ИПК-3.2	Тема 5. Оценка и оплата труда по результатам 1. Общая характеристика оценки по результатам труда 2. Оценка труда специалистов 3. Оценка труда руководителей 4. Оплата труда по результатам работы Практическое занятие № 5. Оценка и оплата труда по результатам Самостоятельная работа Самостоятельное изучение учебных материалов Подготовка сообщений к семинарским занятиям / разрешение разноуровневых вопросов по теме	2/0,5	-	4/1	10/15	Разрешение разноуровневых вопросов/ подготовка сообщений по теме / Тестирование по темам лекционных занятий
ПК-3: ИПК-3.2	Тема 6. Коэффициентный метод оценки и оплаты труда персонала 1. Характеристика коэффициентного метода оценки персонала 2. Сущность коэффициентного метода оплаты труда персонала Практическое занятие № 6. Коэффициентный метод оценки и оплаты труда персонала Самостоятельная работа Самостоятельное изучение учебных материалов Подготовка сообщений к семинарским занятиям / разрешение разноуровневых вопросов по теме	2/0,5	-	2/1	8/15	Разрешение разноуровневых вопросов/ подготовка сообщений по теме
ПК-3: ИПК-3.2	Тема 7. Оплата труда персонала на основе грейдирования 1. Понятие грейдирования 2. Этапы разработки системы грейдирования	2/0,5	-	2/1	8/10	Разрешение разноуровневых вопросов/ подготовка сообщений по теме/выполнение заданий
	Практическое занятие № 7. Оплата труда персонала на основе грейдирования					

Планируемые (контролируемые) результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы				Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа				
		Лекции, час	Лабораторные работы, час	Практические занятия, час	Самостоятельная работа, час	
	Самостоятельная работа Самостоятельное изучение учебных материалов Подготовка сообщений к семинарским занятиям / разрешение разноуровневых вопросов по теме/выполнение заданий					
ПК-3: ИПК-3.1 ИПК-3.2	Тема 8. Оценка и стимулирование инновационной активности персонала 1. Определение инновационной активности персонала 2. Оценка инновационной активности персонала и формирование условий для стимулирования инновационной деятельности	2/0,5	-	2/1	8/10	Разрешение разноуровневых вопросов/ подготовка сообщений по теме
	Практическое занятие № 8. Оценка и стимулирование инновационной активности персонала					
	Самостоятельная работа Самостоятельное изучение учебных материалов Подготовка сообщений к семинарским занятиям / разрешение разноуровневых вопросов по теме с использованием информационно-коммуникационных технологий					
	ИТОГО	18/4	-	28/8	71/123	

Примечание: -/- объем часов соответственно для очной, заочной форм обучения

4.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Общие методические рекомендации по освоению дисциплины, образовательные технологии

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплины в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

- балльно-рейтинговая технология оценивания;
- электронное обучение;
- проблемное обучение;
- разбор конкретных ситуаций;
- информационные технологии: BigBlueButton, Zoom;
- электронные ресурсы Google, Mail, Яндекс

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

4.2.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов тематического плана. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждой темы дисциплины. Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала.

Лекционные занятия проводятся в поточной аудитории с применением мультимедийного проектора в виде учебной презентации или в ЭИОС университета.

В ходе лекционных занятий рекомендуется конспектирование учебного материала. Возможно ведение конспекта лекций в виде интеллект-карт.

Отдельные темы предлагаются для самостоятельного изучения (конспектируются).

Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы, а также к мероприятиям текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

4.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на практических занятиях семинарского типа

Практические (семинарские) занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения семинаров и практических занятий

является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях.

Практические (семинарские) занятия обучающихся обеспечивают:

- проверку и уточнение знаний, полученных на лекциях;
- получение умений и навыков составления докладов и сообщений, обсуждения вопросов по учебному материалу дисциплины;
- подведение итогов занятий по рейтинговой системе, согласно технологической карте дисциплины.

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает: решение ситуаций и заданий при изучении тем 1-3,7..

4.4. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и мероприятиям текущего контроля и промежуточной аттестации по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных практических заданий и других форм текущего контроля.

Самостоятельная работа студентов включает:

1. Изучение учебной литературы по курсу.
2. Решение практических ситуаций и задач

Подготовка сообщений

3. Работу с ресурсами Интернет
4. Решение практических ситуаций в виде ситуаций, кейсов, заданий, разрешения разноуровневых вопросов.
5. Изучение практических материалов деятельности по конкретным предприятиям.
6. Подготовку к тестированию по темам курса
7. Подготовку к промежуточной аттестации по курсу.....

При выполнении заданий для самостоятельной работы рекомендуется проработка материалов лекций по каждой пройденной теме, а также изучение рекомендуемой литературы.

Для обучающихся по заочной форме обучения самостоятельная работа является основным видом учебной деятельности.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный учебный курс, созданный в ЭИОС университета <http://sdo.tolgas.ru/>

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Вся литература, включенная в данный перечень, представлена в виде электронных ресурсов в электронной библиотеке университета (ЭБС). Литература, используемая в печатном виде, представлена в научной библиотеке университета в объеме не менее 0,25 экземпляров на одного обучающегося.

Основная литература:

1. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособие для студентов вузов по направлению 38.04.02 "Менеджмент" / М. И. Бухалков. - Документ Bookread2. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 191 с. - (Высшее образование - Магистратура). - URL: <https://znanium.com/read?id=335852> (дата обращения: 15.10.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-102145-3. - Текст : электронный.

2. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : [монография] / Б. М. Генкин. - 2-е изд., испр. - Документ Bookread2. - Москва : Норма [и др.], 2020. - 352 с. : ил. - URL: <https://znanium.com/read?id=343732> (дата обращения: 15.10.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-91768-711-7. - 978-5-16-011681-5. - 978-5-16-104057-7. - Текст : электронный.

3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. для вузов по направлениям "Менеджмент орг.", "Упр. персоналом" / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. - Документ Bookread2. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 524 с. : табл. - (Высшее образование - Бакалавриат). - Прил. - URL: <https://znanium.com/read?id=337445> (дата обращения: 15.10.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-101886-6. - Текст : электронный.

4. Учебно-методическое пособие по дисциплине "Методы оценки и оплаты труда персонала" : для студентов направления подгот. 38.04.03 "Упр. персоналом" / Поволж. гос. ун-т сервиса (ФГБОУ ВО "ПВГУС"), Каф. "Менеджмент" ; сост.: Т. А. Журавлева, О. В. Маркова. - Документ Adobe Acrobat. - Тольятти : ПВГУС, 2017. - 1,33 МБ, 92 с. - URL: http://elib.tolgas.ru/publ/Zhuravleva_Markova_UMP_Metod_ocenki_i_opl_truda_pers.pdf (дата обращения: 21.10.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - 0-00. - Текст : электронный.

Дополнительная литература

5. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов по направлению "Упр. персоналом" / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 377 с. - (Высшее образование). - Глоссарий. - URL: <https://znanium.com/read?id=373200> (дата обращения: 02.02.20210). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-006048-4. - Текст : электронный.

6. Комаров, Е. И. Измерение мотивации и стимулирования "человека работающего". Измерительная концепция и измеряющие методики : учеб. пособие / Е. И. Комаров ; Рос. акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ, Фак. инновац.-технол. бизнеса. - 2-е изд. - Документ Bookread2. - Москва : РИОР [и др.], 2014. - 260 с. - (Президентская программа подготовки управленческих кадров). - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=409078> (дата обращения: 15.10.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-369-01216-1. - 978-5-16-006817-6. - Текст : электронный.

7. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. для вузов по направлениям "Менеджмент орг.", "Упр. персоналом" / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. - Документ Bookread2. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 524 с. : табл. - (Высшее образование - Бакалавриат). - Прил. - URL: <https://znanium.com/read?id=337445> (дата обращения: 15.10.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-101886-6. - Текст : электронный.
8. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: оценка эффективности : учеб. пособие для вузов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - Москва : Экзамен, 2004. - 256 с. : табл. - ISBN 5-94692-154-1 : 250-00. - Текст : непосредственный.
9. Оценка персонала в организации : учеб. пособие для вузов по направлению 38.04.01 "Экономика" квалификация (степень) "магистр" / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, О. Г. Кириллова, Е. А. Косарева. - 2-е изд., испр. и доп. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 171 с. - (Высшее образование - Магистратура). - Глоссарий. - Прил. - URL: <https://znanium.com/read?id=352122> (дата обращения: 15.12.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-015986-7. - 978-5-16-108377-2. - Текст : электронный.
10. Панов, М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М. М. Панов. - Документ Bookread2. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 255 с. - (Просто, кратко, быстро). - Прил. - URL: <https://znanium.com/read?id=336410> (дата обращения: 15.10.2020). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-100831-7. - Текст : электронный.
11. Петрова, Ю. А. 10 критериев оценки персонала / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2013. - 158 с. : ил., табл. - (Вершина успеха). - ISBN 978-5-222-20049-0 : 110-00. - Текст : непосредственный.

5.2 Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы, интернет-ресурсы

- 1 eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. – Москва, 2000 - . - URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 09.02.2021). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.
- 2 ГАРАНТ.RU : информ. – правовой портал : [сайт] / ООО «НПП «ГАРАНТ-СЕРВИС». – Москва, 1990 - . - URL: <http://www.garant.ru> (дата обращения 09.02.2021). - Текст : электронный.
- 3 КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт / ЗАО «КонсультантПлюс». – Москва, 1992 - . - URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 09.02.2021). - Текст : электронный.
- 4 Электронная библиотечная система Поволжского государственного университета сервиса : сайт / ФГБОУ ВО «ПВГУС». – Тольятти, 2010 - . - URL. : <http://elib.tolgas.ru> (дата обращения 09.02.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.
- 5 Электронно-библиотечная система Znanium.com : сайт / ООО "ЗНАНИУМ". – Москва, 2011 - . - URL: <https://znanium.com/> (дата обращения 09.02.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.
- 6 Электронно-библиотечная система Лань : сайт / ООО "ЭБС ЛАНЬ". - Москва, 2011 - . - URL: <https://e.lanbook.com/> (дата обращения 09.02.2021). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5.3. Программное обеспечение

Информационное обеспечение учебного процесса по дисциплине осуществляется с использованием следующего программного обеспечения (лицензионного и свободно распространяемого), в том числе отечественного производства.

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1	Microsoft Windows 7	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
2	Microsoft Office Professional Plus	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
3	Консультант Плюс	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
4	СДО MOODLE	из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет (лицензионный договор)
5		из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет (свободно распространяемое)

6. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Занятия лекционного типа. Учебные аудитории для занятий лекционного типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия (презентации по темам лекций), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие данной программе дисциплины.

Занятия семинарского типа. Учебные аудитории для занятий семинарского типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

Промежуточная аттестация. Для проведения промежуточной аттестации по дисциплине используются компьютерные классы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета и/или учебные аудитории, укомплектованные мебелью и техническими средствами обучения.

Самостоятельная работа. Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде университета. Для организации самостоятельной работы обучающихся используются:

компьютерные классы университета;

библиотека (медиазал), имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Электронная информационно-образовательная среда университета (ЭИОС). Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета (ЭИОС) <http://sdo.tolgas.ru/> из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории университета, так и вне ее.

ЭИОС университета обеспечивает:

доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), программам практик, электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик;

формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение его работ и оценок за эти работы.

В случае реализации образовательной программы с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий ЭИОС дополнительно обеспечивает:

фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательной программы;

проведение учебных занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;

взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействия посредством сети "Интернет".

7. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

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

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

8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

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

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

Шкала оценки результатов освоения дисциплины, сформированности результатов обучения

Форма проведения промежуточной аттестации	Шкалы оценки уровня сформированности результатов обучения		Шкала оценки уровня освоения дисциплины		
	Уровневая шкала оценки компетенций	100 балльная шкала, %	100 балльная шкала, %	5-балльная шкала, дифференцированная оценка/балл	недифференцированная оценка
<i>Экзамен</i>	допороговый	ниже 61	ниже 61	«неудовлетворительно» / 2	
	пороговый	61-85,9	61-69,9	«удовлетворительно» / 3	
			70-85,9	«хорошо» / 4	
повышенный	86-100	86-100	«отлично» / 5		

По итогам текущей успеваемости студенту может быть выставлена оценка по промежуточной аттестации в соответствии за набранными за семестр баллами (по накопительному рейтингу). Студентам, набравшим в ходе текущего контроля успеваемости по дисциплине от 61 до 100 баллов и выполнившим все обязательные виды запланированных учебных занятий, по решению преподавателя без прохождения промежуточной аттестации выставляется оценка в соответствии со шкалой оценки результатов освоения дисциплины.

Результат обучения считается сформированным (повышенный уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний, использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 86 до 100, что соответствует повышенному уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается сформированным (пороговый уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 61 до 85,9, что соответствует пороговому уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается несформированным, если студент при выполнении заданий не демонстрирует знаний учебного материала, допускает ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания, не демонстрирует необходимых умений,

качество выполненных заданий не соответствует установленным требованиям, качество их выполнения оценено числом баллов ниже 61, что соответствует допороговому уровню.

**Формы и критерии текущего контроля успеваемости
(технологическая карта для студентов ОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ)**

Формы текущего контроля	Количество контрольных точек	Количество баллов за 1 контр.точку	Макс. возм. кол-во баллов
Доклад/сообщение	8	2	16
Ситуации/задания	8	2	16
Тестирование по темам лекционных занятий	5	10	50
Творческий рейтинг (участие в конференциях, олимпиадах и т.п.)	1	18	18
		Итого по дисциплине	100 баллов

**Формы и критерии текущего контроля успеваемости
(технологическая карта для студентов ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ)**

Формы текущего контроля	Количество контрольных точек	Количество баллов за 1 контр.точку	Макс. возм. кол-во баллов
Доклад/сообщение /ситуации/задания	5	10	50
Тестирование по темам лекционных занятий	5	10	50
			100 баллов

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта в ходе ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

Типовые задания к практическим (семинарским) занятиям

Примерные темы вопросов и сообщений для выступления на практических (семинарских) занятиях

Практическое занятие 1. Цели и принципы оценки труда персонала:

Ответьте на вопросы:

1. Приведите примеры формулировки целей оценки.
2. Назовите преимущества, которые дает систематическая, регулярная оценка персонала.
3. Проведите сравнительный анализ методов оценки персонала с определением их сильных и слабых сторон.
4. Определите задачи, которые вы поставите перед собой при проведении встречи с сотрудниками по результатам оценки.

Подготовить сообщения на темы:

1. Особенности оценки руководителей
2. Информационные технологии для оценки труда персонала

Практическое занятие 2. Выбор критериев оценки и разработка моделей компетенций:

Ответьте на вопросы:

1. Какие подходы существуют к разработке модели компетенций?
2. Какие методы для сбора информации о характере выполняемой сотрудниками работы целесообразно применять при разработке компетенций?
3. От чего зависит количество уровней компетенции?
4. Кто и когда формулирует профили компетенций конкретных должностей?
5. В чем могут заключаться ошибки и недочеты при создании модели компетенций?
6. Как определить какие три компетенции из восьми компетенций модели являются приоритетными для конкретной должности?
7. В чем особенности проведения оценки сотрудников по компетенциям?

Подготовить сообщения на темы:

1. Эволюция развития компетентностного подхода
2. Модели компетенции, их сущность и применение
3. Формирование модели компетенции
4. Использование модели компетенции при отборе, обучении и оценке персонала

Практическое занятие 3. Методы оценки труда персонала:

Ответьте на вопросы:

1. Каковы методы комплексной оценки персонала. В чем их особенности
2. Какова процедура аттестации, основные этапы и правила проведения
3. Что такое круговая оценка персонала, ее особенности и эффективность проведения
4. Какие особенности применения метода Ассесмент-центра для объективной оценки руководителей

Подготовить сообщения на темы:

1. Современные требования к аттестации персонала
2. Информационное обеспечение процедуры аттестации персонала
3. Что делать, если круговая оценка разновекторная
4. Критерии достоверности круговой оценки
5. Специфика услуг, предоставляемых Ассесмент-центром
6. Оценочное интервью: что и кого оцениваем?

Практическое занятие 4. Внедрение системы оценки труда персонала:

Ответьте на вопросы:

1. Для чего необходимо внедрение внутренней системы оценки персонала в компании?
2. В каких направлениях деятельности по управлению персоналом организации могут быть использованы данные, полученные о сотрудниках в результате проведения оценочных мероприятий?
3. На каких этапах работы по внедрению системы оценки могут быть привлечены внутренние сотрудники организации, чья деятельность напрямую не связана с управлением персоналом (например, сотрудники из числа специалистов по основным направлениям деятельности организации)?
4. Может ли измениться система критериев оценки после проведения пилотажной оценки в организации?
5. Какие основные задачи должны быть решены на этапе мониторинга системы оценки персонала?
6. Перечислите основные ресурсы, которые необходимы для осуществления процесса внедрения системы оценки в организации?

Подготовить сообщения на темы:

1. Управленческие решения, принятые по результатам оценки
2. Особенности внедрения системы оценки на предприятиях сферы услуг
3. Трудности внедрения системы оценки на малых предприятиях

4. Система документационного обеспечения для внедрения системы оценки на предприятии
5. Совершенствование коммуникаций для эффективного внедрения на предприятии системы оценки

Практическое занятие 5. Оценка и оплата труда по результатам:

Ответьте на вопросы:

1. В каких случаях эффективно использовать оценку по результатам?
2. Каковы основные направления оценки результативности труда руководителей?
3. Какие ключевые показатели эффективности могут быть в качестве целевых?
4. Как на основе оценки по результатам оплачивать труд работников?
5. Какова структура заработной платы при применении оценки по результатам?

Подготовить сообщения на темы:

1. Результативность или эффективность: что лучше?
2. Руководитель и его ключевые показатели эффективности
3. Система стимулирования по достижению целевых показателей
4. Применение сбалансированной системы показателей для оценки результативности труда

Практическое занятие 6. Коэффициентный метод оценки и оплаты труда персонала:

Ответьте на вопросы:

1. Из каких этапов состоит коэффициентного метода оценки персонала?
2. В чем заключаются преимуществами коэффициентного метода оценки персонала?
3. На основе каких коэффициентов определяются личные результаты труда работников?
4. На каких принципах основаны коэффициентные системы оплаты труда?
5. Что позволяет сотрудникам отказ от денежной фиксации размера заработной платы в пользу введения коэффициента оплаты труда?

Подготовить сообщения на темы:

1. История развития коэффициентных методов оценки
2. Использование системы коэффициентов для оценки труда служащих
3. Использование системы коэффициентов для оценки труда научных работников
4. Трудности и перспективы развития коэффициентного метода оценки персонала

Практическое занятие 7. Оплата труда персонала на основе грейдинга:

Ответьте на вопросы:

1. Что такое «грейдинг» и случаи его применения
2. Каковы этапы разработки грейдинга
3. Каковы основные требования к проведению грейдинга
4. Какие факторы необходимо учитывать при разработке системы грейдов
5. В чем заключается эффективность применения грейдинга на современном предприятии

Подготовить сообщения на темы:

1. История возникновения метода «грейдинга»
2. Применение метода грейдинга в зарубежной практике и адаптация его в России
3. Проблемы внедрения метода грейдинга на отечественных предприятиях и пути их преодоления
4. Основные требования к персоналу при использовании метода грейдинга
5. Особенности системы стимулирования персонала при использовании метода грейдинга

Практическое занятие 8. Оценка и стимулирование инновационной активности персонала:

Ответьте на вопросы:

1. Что вы понимаете под инновационной активностью персонала?
2. Какие факторы будут способствовать развитию инновационной активности персонала?
3. Каковы показатели инновационной активности персонала?
4. Каков организационно-экономический механизм развития инновационной активности персонала?
5. Какие социально-психологические методы могут быть использованы для развития инновационной активности?

Подготовить сообщения на темы:

1. Программы развития инновационной активности персонала на российских предприятиях
2. Развитие инновационной активности человеческих ресурсов в Самарской области
3. Развитие инновационной активности на малых предприятиях
4. Развитие малых инновационных предприятий в Самарской области
5. Роль интеллектуального капитала для развития инновационной активности персонала

Примерные варианты деловых игр, ситуаций, заданий

Задание 1. Ситуация

Генеральный директор Международного центра по обучению управлению обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом.

За три года своего существования Центр превратился из объединения трех бывших коллег в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В Центре работает 15 штатных инструкторов и 5 технических сотрудников. Генеральный директор Центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70 % объема работ Центра.

По мнению Генерального директора Центра, начальный период развития организации с идеологией "компания = семья" (когда каждый старался изо всех сил) завершился. Центр перерос границы неформальной организации и нуждается в формальной системе оценки работы каждого сотрудника.

Вопросы для обсуждения

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?
2. Какую систему и методы оценки работы сотрудников вы бы предложили Генеральному директору?

Задание 2. Деловая игра

Описание деловой игры

В организации появилась вакантная должность руководителя одного из отделов. На должность претендует несколько человек.

Постановка задачи

Необходимо дать оценку качеств в баллах каждому из претендентов на должность.

Выбрать из претендентов лучшего, определить средний балл по каждому из претендентов.

Методические указания

Из состава участников деловой игры выбираются 3-4 человека – претенденты на должность начальника одного из отделов организации (например, начальника отдела кадров).

Выбирается экспертная комиссия из 5-6 человек, которая строит социограммы по каждому претенденту на основе листа оценки деловых и личностных качеств (в таблице приведен пример такого листа оценки). Сравнение результатов построения социограмм позволяет выбрать одного из претендентов на должность начальника отдела кадров.

Таблица

Лист оценки деловых и личностных качеств

№ п/п	Оцениваемые качества	Баллы					
		П	И	Ф	Т	Х	З
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Принципиальность	4	5	5	4	5	5
2	Чувство долга	5	5	5	5	5	5
3	Принципиальный подход к делу	5	5	4	5	5	5
4	Предприимчивость	4	4	4	4	5	5
5	Воля	4	5	4	5	5	5
6	Настойчивость	4	4	4	4	4	4
7	Способность доводить дело до конца	5	5	5	5	5	5
8	Требовательность к себе	5	5	5	5	5	5
9	Требовательность к подчиненным	5	5	5	5	5	5
10	Чувство ответственности	4	4	5	4	4	4
11	Производительность труда	5	5	5	5	5	5
12	Качество труда	4	5	5	5	4	4
13	Решительность	4	5	4	4	5	4
14	Энергичность	5	5	4	5	5	5
15	Грудолюбие	5	4	5	5	4	5
16	Способность создать сплоченный коллектив	5	4	5	5	4	4
17	Добросовестность	5	5	5	5	5	5
18	Дисциплинированность	4	5	5	5	5	5
19	Способность поддерживать высокую дисциплину в коллективе	5	5	5	5	5	5
20	Самостоятельность в принятии решения	5	4	5	5	5	5
21	Забота о людях	5	5	5	5	4	4
22	Инициатива	5	5	5	5	5	5
23	Новаторство	5	4	5	4	4	4
24	Опыт работы	4	5	5	5	5	5
25	Знания в области техники и технологии	5	5	5	5	5	5
26	Знания в области экономики	3	4	4	4	4	4
27	Знания в области организации и управления	4	4	5	4	4	4
28	Знания в области психологии	4	5	5	4	3	4
29	Знания в области социологии	4	4	5	4	3	4
30	Знания в области педагогики	4	4	4	5	3	3
31	Конкретные знания в области выполняемой работы	5	5	5	5	5	5
32	Общее образование	5	5	5	5	5	5
33	Культурный уровень	5	5	5	5	5	5
34	Отношение к повышению своей деловой квалификации	5	5	5	5	4	5
35	Отношение к повышению квалификации подчиненных	5	4	4	5	4	4
36	Здоровье	5	5	5	5	5	5
37	Работоспособность	5	5	5	5	5	5
38	Чувство собственного достоинства	4	5	5	5	5	5
39	Справедливость	4	4	5	5	4	4
40	Честность	5	4	5	5	4	4
41	Самообладание и выдержка	5	5	5	4	5	5
42	Способность находить выход из затруднительных положений	5	5	5	5	5	5
43	Коммуникабельность	5	5	5	5	4	5
44	Моральная устойчивость	5	5	5	5	5	5
45	Скромность	4	4	4	4	4	4
46	Чувство юмора	5	5	5	5	5	5
47	Авторитет как специалиста	5	5	5	5	5	5

48	Авторитет как руководителя	5	5	5	5	5	5
49	Авторитет как воспитателя	5	5	4	5	4	4
50	Авторитет как человека	5	5	4	5	4	4

Условные обозначения:

П – президент

И – генеральный исполнительный директор

ф – финансовый директор

Т – начальник отдела

Х – художник

З – звукооператор

Задание 3. Разбор ситуаций

Ситуация № 1. Несколько лет назад крупная международная корпорация обеспокоилась слабостью взаимоотношений одной из дочерних компаний с ее партнерами за рубежом. Главной целью этой дочерней компании было руководство продажами основной продукции материнской корпорации на международных рынках.

Перед сотрудниками дочерней компании, работающими в сфере продаж и маркетинга, были поставлены конкретные цели по объему продаж. Сотрудников хвалили и поощряли за выполнение задач. Объем продаж соответствовал поставленным целям, но жалобы клиентов росли, а взаимодействие дочерней компании с зарубежными партнерами ухудшалось. Исполнение работы сотрудниками дочерней компании менеджерами головной корпорации проверялось только на ежегодных подведениях итогов, когда главное внимание уделялось оценке результатов и постановке новых целей, в зависимости от достигнутых показателей. Все нацеливалось на краткосрочные результаты, а о том, как эти результаты достигались, внимания и заботы не проявлялось, и это равнодушие к способам достижения итоговых показателей разрослось до такой степени, что само будущее компании по продажам и маркетингу было поставлено на карту.

Ситуация №2 . Производственная компания заменила традиционную оценку достижений контролем за исполнением, который основывался исключительно на компетенциях. Новый подход к оценке исполнения производственных задач базировался на убеждении: если человек исполняет свою работу правильно, то такая работа приносит высокие (правильные) результаты. С первого взгляда, такой подход может показаться вполне логичным. Но компетенции не обязательно указывают на то, что должно быть сделано; кроме того, компетенции не определяют персональной ответственности и сами по себе не задают ожидаемых показателей деятельности. Сосредоточив оценку исполнения только на компетенциях, компания оставила сотрудников без ясного видения общего направления работы. Между сотрудниками возникло несогласие в понимании стоящих перед ними задач и распределении персональной ответственности.

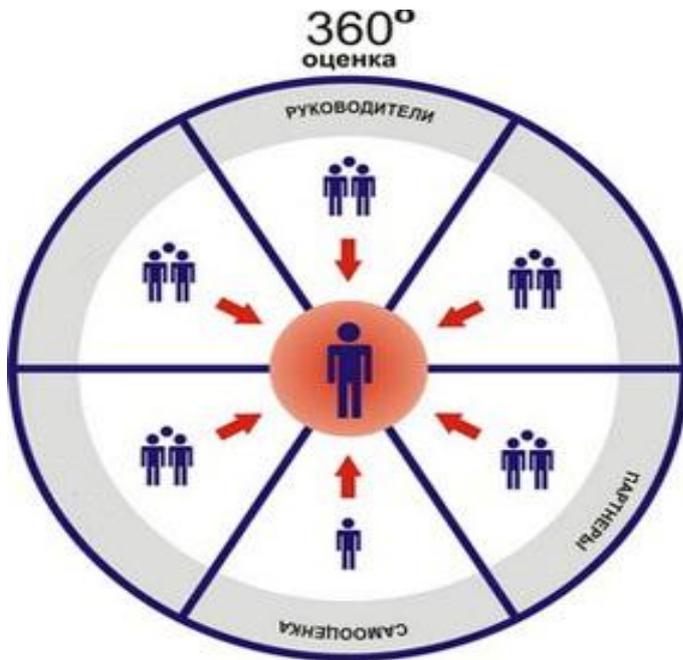
Задание:

1. Сравните две предложенные ситуации, объясните, в чем заключаются проблемы каждой организации, какие пути решения вы можете предложить?

2. Согласны ли вы с тем, что проблемы могут возникнуть именно из-за оценки, в основу которой положено слишком узкое представление о стандартах исполнения?

Задание 4.

1. С помощью представленной схемы объясните сущность метода оценки "360 градусов".
2. Дополните схему недостающими элементами (кроме руководителей, партнеров и самооценки)
3. Назовите основную цель метода, условия проведения «круговой» оценки, а также достоинства и недостатки данного способа оценки персонала.



Задание 5 (практическая ситуация)

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, - ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, заполнение специальных форм оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю рабочего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в центральном офисе. Всего было возвращено 70 из 154 разосланных сотрудникам анкет.

Проведенный опрос дал следующие результаты:

- 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 50 % сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным отражением заранее принятого решения;
- 12 % сотрудников утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заранее заполненную форму;
- 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо, помимо повышения оклада;
- 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы к заданию:

1. О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса?
2. В чем причины сложившейся в коллективе ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки персонала вы бы предложили предпринять отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры корпорации?

Задание 6.

«Оптимизация постоянной части заработной платы на основе оценки должностей и формирования системы грейдов (упрощенная методика)»

Цель - освоение методики бально-факторного метода оценки рабочих мест и должностей организации по методу направляющих профильных таблиц Хея и приобретение практических навыков разработки системы должностных окладов на основе грейдирования должностей.

Постановка задачи:

- 1) Изучить теоретическую часть.
- 2) Выбрать 10-12 должностей из разных категорий персонала (рабочие, руководители, специалисты, служащие).
- 3) Произвести оценку должностей на основе ниже представленной методике. Результаты представить в виде таблицы 29.
- 4) Разработать сетку должностных окладов на основе оценки должностей и рекомендации по организации служебно-профессионального продвижения работников.
- 5) Провести сравнительный анализ тарифной системы и грейдов, оценить эффективность предлагаемой системы оплаты труда.

Методические указания.

Факторы, по которым оцениваются должности в организации представлены в таблице.

Таблица

Ключевые факторы (критерии) оценки должностей

Уровень фактора	Описание уровня
Фактор 1. Управление сотрудниками	
A	Отсутствуют подчиненные, т. е. нет необходимости управлять сотрудниками
B	Отсутствуют прямые подчиненные, периодическая координация работ других сотрудников в рамках поставленной задачи
C	Координация действий рабочей группы (2–3 человека)
D	Управление группой подчиненных для регулярного выполнения функциональных задач
E	Управление подразделением: влияние, контроль, постановка задач, мотивация и лидерство. Необходимость как вертикальных, так и горизонтальных взаимодействий
F	Руководство группой подразделений, преимущественно вертикальные властные взаимодействия
Фактор 2. Ответственность	
A	Ответственность только за свою работу, ответственность за финансовый результат своей деятельности отсутствует
B	Ответственность за финансовые результаты отдельных действий под контролем непосредственного руководителя
C	Ответственность за финансовые результаты регулярных действий в рамках функциональных обязанностей
D	Выработка решений, влияющих на финансовый результат рабочей группы или подразделения, согласование решений с непосредственным руководителем
E	Полная ответственность за финансовые результаты работы подразделения, за материальные ценности, организационные расходы в рамках бюджета подразделения
F	Полная ответственность за финансовые и иные результаты целого направления работ (группы подразделений)
Фактор 3. Самостоятельность в работе	
A	Отсутствует необходимость в принятии самостоятельных решений, следует определенным инструкциям, полномочия ограничены, имеется постоянный контроль
B	Принимаются стандартные решения под контролем руководителя, нестандартные ситуации решаются начальником
C	Цели определены руководством, планирование и организация работы проводится самостоятельно, самостоятельная подготовка решений, решения принимаются руководством

D	Формулируются только общие цели, работником проводится самостоятельная разработка методов и средств достижения целей (исходя из политики организации)
E	Работник находится практически под самоконтролем, самостоятельно устанавливает цели и задачи, следуя стратегии организации
F	Разработка общей политики действий группы подразделений, участие в разработке стратегии компании
Фактор 3. Самостоятельность в работе	
A	Отсутствует необходимость в принятии самостоятельных решений, следует определенным инструкциям, полномочия ограничены, имеется постоянный контроль
B	Принимаются стандартные решения под контролем руководителя, нестандартные ситуации решаются начальником
C	Цели определены руководством, планирование и организация работы проводится самостоятельно, самостоятельная подготовка решений, решения принимаются руководством
D	Формулируются только общие цели, работником проводится самостоятельная разработка методов и средств достижения целей (исходя из политики организации)
E	Работник находится практически под самоконтролем, самостоятельно устанавливает цели и задачи, следуя стратегии организации
F	Разработка общей политики действий группы подразделений, участие в разработке стратегии компании
Фактор 5. Уровень специальных знаний (квалификация)	
A	Достаточно среднего или н/высшего образования, специальных знаний не требуется
B	Необходимо высшее образование, не обязательно профильное, наличие базового уровня владения специальными методиками и технологиями
C	Высшее профильное образование желательно, свободное владение специальными методиками и технологиями
D	Высшее профильное образование, требуются углубленные специальные знания и базовые в смежных областях
E	Высшее профильное образование, специальные знания в области разработок, необходимость ученой степени
F	Высшее профильное образование и дополнительное в области управления организацией и персоналом
Фактор 6. Уровень контактов	
A	Общение на обычном уровне, практически отсутствуют контакты с клиентами и внешними организациями
B	Периодические контакты с клиентами и внешними организациями под контролем непосредственного руководителя
C	Регулярные внешние и внутренние контакты, внешние контакты на уровне исполнителей входят в функциональные обязанности
D	Постоянные контакты с руководителями среднего уровня внешних организаций
E	Внешние контакты на высоком должностном уровне, требующие проведения сложных переговоров, видения стратегии и политики организации. Требуются высокопрофессиональные навыки делового общения
F	Контакты на уровне высших должностных лиц внешних организаций, наиболее важных и крупных клиентов или партнеров
Фактор 7. Сложность работы	
A	Однообразная работа, постоянное выполнение единичных операций
B	Работа больше разнообразная, чем однообразная, выполнение нескольких функций, не требующих особых усилий
C	Разнообразная работа, требующая использования элементов анализа, логических рассуждений и выбора путей решения поставленных задач
D	Работа требует детального анализа, выбора способов решения разных проблем, координации со смежными подразделениями
E	Работа, связанная с творческим подходом к поиску и системному анализу информации, с вычленением, постановкой и формулировкой проблем, разработкой путей решения

	проблем
F	Работа, связанная со стратегическим видением развития направления работ, интеграция подходов к решению проблем разных подразделений
Фактор 8. Цена ошибки	
A	Ошибки влияют на собственную работу и на работу сотрудников в рамках рабочей группы
B	Ошибки приводят к сбоям в работе сотрудников в рамках всего подразделения
C	Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе подразделения
D	Ошибки могут привести к финансовым потерям в достаточно крупных размерах
E	Ошибка может привести не только к крупным убыткам, но и нарушить работу ряда подразделений
F	Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе всей компании

Каждому уровню присваиваются баллы в зависимости от степени сложности и проявления уровня. Например: А - 1 балл; В - 2 балла; С - 3 балла; D - 4 балла; E - 5 баллов; F - 6 баллов. Пример оценки должности генерального директора - таблица.

Таблица

Пример оценки должности (должность - Генеральный директор)

Фактор оценки	Уровень соответствия фактора оценки и его вес, в баллах						Значимость фактора по 5-бальной шкале	Итог. балл по фактору
	A1	B2	C3	D4	E5	F6		
Управление сотрудниками						6	5	30
Ответственность						6	5	30
Самостоятельность в работе						6	5	30
Опыт работы						6	5	30
Уровень специальных знаний (квалификация)						6	5	30
Уровень контактов						6	5	30
Сложность работы						6	5	30
Цена ошибки						6	5	30
СУММАРНЫЙ БАЛЛ								240

- Пример распределение должностей по грейдам – таблица.

- Таблица

- Распределение должностей по грейдам

№ грейда	Кол-во баллов	Подразделение	Должность	Категория персонала	Размер заработной платы, ден. ед		
					Мин.	Средн	Макс.
1	8-25	Производство	Уборщица	Обслужив.	500	600	700
2	26-45	Производство	Рабочий	Рабочие	650	750	850
3	46-65	Администрац.	Секретарь	Служащие	850	950	1050
4	66-80	Производство	Мастер	Специалисты	1000	1100	1200
		Бухгалтерия	Бухгалтер-экономист	Специалисты	1200	1400	1600
5	81-100	Юрид. отдел	Юрист	Специалисты	1700	2000	2300
6	101- 135	Производство	Руководитель техотдела	Специалисты	2350	2550	2750
		Гл. инженер	Специалисты		2550	2850	3150
7	136-170	Бухгалтерия	Гл. бухгалтер	Специалисты	2850	3150	3450
		Отдел кадров	Начальник отдела кадров	Специалисты	2500	2600	2700
8	171-190	Администра-ция	Дир. по персон.	Управленческий	4500	5000	5500
		Финанс.	Управленческий		5500	6500	7500

**Самостоятельное изучение литературы, подготовка к промежуточной аттестации
(прохождение теста самопроверки)**

Тест для самопроверки по дисциплине размещен в электронной информационно-образовательной среде университета <http://sdo.tolgas.ru/> в свободном для студентов доступе. Студенты могут пройти тест самопроверки в ходе подготовки к промежуточной аттестации (дифференцированный зачет). Фонд тестовых заданий для самопроверки включает 30 заданий. Время тестирования 10 мин. Количество попыток - 3. Количество заданий в попытке - 10.

8.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта в ходе ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ по дисциплине

Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине: **экзамен** (по результатам накопительного рейтинга или в форме компьютерного тестирования). Устно-письменная форма по билетам предполагается, как правило, для сдачи академической задолженности

Перечень вопросов и заданий для подготовки к экзамену (ПК-3: ИПК-3.1., ИПК-3.2.)

1. Сущность круговой оценки персонала, ее особенности и эффективность проведения
2. Понятие «рейтинг» и случаи его применения
3. Коэффициентный метод оценки и оплаты труда персонала. Сущность метода и его преимущества
4. Понятие «инновационная активность персонала»
5. Сравнительный анализ методов оценки персонала с определением их сильных и слабых сторон.
6. Основные цели и принципы оценки персонала.
7. Этапы процесса внедрения системы оценки в организации
8. Факторы, влияющие на определение компетенций персонала
9. Преимущества систематической и регулярной оценки персонала.
10. Основные коэффициенты, определяющие личные результаты труда работников
11. Участие сторонних организаций в системе оценки персонала
12. Принципы коэффициентной системы оплаты труда
13. Процедура определения критериев и показателей оценки персонала
14. Методы сбора информации при разработке компетенций
15. Процедура формирования профиля компетенций конкретных должностей
16. Основные этапы разработки рейтинга
17. Показатели инновационной активности персонала
18. Каковы основные требования к проведению рейтинга
19. Основные направления оценки результативности труда руководителей
20. Методы комплексной оценки персонала и их особенности
21. Структура заработной платы при применении оценки по результатам
22. Процедура аттестации, основные этапы и правила проведения
23. Организационно-экономический механизм развития инновационной активности персонала
24. Основные факторы, которые необходимо учитывать при разработке системы рейтингов
25. Факторы, способствующие развитию инновационной активности персонала
26. Использование социально-психологических методов для развития инновационной активности персонала
27. Основные подходы к разработке модели компетенций
28. Особенности применения метода Ассесмент-центра для объективной оценки руководителей

29. Основные задачи на этапе мониторинга системы оценки персонала
30. Использование ключевых показателей эффективности при внедрении оценки результативности
 31. Определение и ранжирование компетенций персонала
 32. Формирование оплаты труда на основе оценки его результативности
 33. Этапы внедрения коэффициентного метода оценки и оплаты труда персонала
 34. Необходимость и обеспечение обратной связи по результатам оценки персонала
 35. Цели и внедрение внутренней системы оценки персонала в компании
 36. Особенности проведения оценки сотрудников по компетенциям
 37. Возможные ошибки и недочеты при создании модели компетенций
 38. Преимущества и недостатки коэффициентного метода оценки персонала
 39. Эффективность применения грейдинга на современном предприятии
 40. Основные направления использования результатов оценки персонала

Примерный тест для итогового тестирования (ПК-3: ИПК-3.1., ИПК-3.2.)

- 1: К методам обследования системы управления персоналом относятся
 - : функционально-стоимостной анализ
 - : активное наблюдение рабочего дня
 - : изучение документов
 - : корреляционный и регрессионный анализы
 - : структуризации целей
- 2: Деловая оценка – это...
 - : целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места
 - : анализ затрат, связанных с наймом персонала
 - : целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала
 - : сравнение работников и показателей их деятельности между собой
 - : установление функциональной роли работника
- 3: Предварительным этапом проведения деловой оценки является
 - : сбор предварительной информации по индивидуальной, необобщенной оценке сотрудника со стороны субъектов оценки
 - : подготовка руководителя к оценочной беседе с подчиненными сотрудниками
 - : обобщение информации, полученной на предыдущем этапе
 - : проведение оценочной беседы и подведение ее результатов
 - : формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию
- 4: К показателям деловой оценки относят
 - : результативность труда
 - : профессиональное поведение
 - : личностные качества
 - : физические данные работника
 - : производственные отношения
- 5: В оценке результативности труда следует различать так называемые ____ показатели
 - : жесткие
 - : мягкие
 - : активные
 - : пассивные
 - : узкие
- 6: Под условиями достижения результатов труда понимаются главным образом способности или желание к выполнению общих функций управления по отношению к
 - : другим объектам воздействия и самому себе

- : другим объектам воздействия
- : самому себе
- : определенным членам коллектива
- : руководителю

7: Метод оценки персонала, предполагающий сравнение сотрудников между собой лишь по отдельным показателям называется

- : упорядочение рангов
- : парные сравнения
- : ранжирование
- : критический инцидент
- : шкалирование

8: Центр оценки это ...

-: процесс установления стандартизированной оценки профессионального поведения персонала

- : здание в центре города, в котором проходит оценка персонала
- : специально оснащенная комната в кадровой службе
- : анализ кадровых данных
- : анализ взаимоотношений в коллективе

9: Метод оценки персонала, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения, называется

- : критический инцидент
- : интервью
- : упорядочение рангов
- : парные сравнения
- : самооценка

10: Метод оценки персонала, предполагающий проставление оценок по шкале с балльными оценками называется

- : шкалирование
- : анкетный опрос
- : интервью
- : ранжирование
- : упорядочение рангов
- : парные сравнения

11: Метод оценки персонала "ранжирование" предполагает

- : сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположению по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания
- : беседу с работником в режиме "вопрос-ответ"
- : анкетный опрос работников разных категорий
- : проставление оценок по шкале с балльными оценками
- : сотрудники сравниваются между собой лишь по отдельным показателям
- : сотрудник сравнивается с другим, работающим в паре

12: Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств, называется

- : самооценка
- : анкетный опрос
- : интервью
- : шкалирование
- : парные сравнения

13: Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседа с работником в режиме "вопрос-ответ" называется

- : интервью
- : анкетный опрос

- : критический инцидент
- : ранжирование
- : шкалирование

14: Метод, позволяющий выявить наивысшие рейтинги различных сотрудников по тому или иному показателю оценки, через последовательное сравнение сотрудников друг с другом называется методом

- : попарного сравнения
- : принудительного распределения
- : альтернативных характеристик
- : упорядочения рангов
- : управления по целям

15: К социально-психологическим факторам, учитываемым при проведении оценки результативности труда, относятся

- : отношение к труду
- : психофизиологическое состояние работника
- : развитие предпринимательства
- : умственные способности работника
- : моральный климат в коллективе

16: К естественно-биологическим факторам, учитываемым при проведении оценки результативности труда, относятся

- : возраст работника
- : географическая среда
- : сезонность
- : психофизиологическое состояние работника
- : условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические)

17: Оценка результатов труда рабочих

- : выражается в количестве произведенной продукции и ее качестве
- : выражается через итоги производственно-хозяйственной деятельности организации
- : выражается через производительность работы машин и оборудования
- : выражается в количестве произведенной продукции
- : характеризуется степенью достижения цели управления и производства при наименьших затратах

18: Результат труда специалистов определяется

- : исходя из объема, полноты, качества, своевременности закрепленных за ними должностных обязанностей
- : оперативностью работы
- : исходя из количества произведенной продукции
- : характеризуется степенью достижения цели управления и производства при наименьших затратах
- : интенсивностью труда

19: Перечень показателей оценки результатов труда руководителя организации составляют

- : прибыль
- : оборот капитала
- : доля на рынке
- : динамика объемов производства
- : коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям

20: Перечень показателей оценки результатов труда линейного руководителя составляют

- : выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре
- : потери от простоев
- : динамика производительности труда
- : рост прибыли
- : затраты на персонал в издержках производства

21: Перечень показателей оценки результатов труда руководителя службы управления персоналом составляют

- : количество вакантных мест
- : показатели по обучению и повышению квалификации персонала
- : удельный вес технически оборудованных норм
- : количество рекламаций и их динамика
- : доля на рынке

22: К основным методам оценки результатов труда управленческих работников относятся

- : управление по целям
- : анкетный метод
- : описательный метод
- : хронометраж
- : сравнение плановых показателей работы с фактическими

23: Метод оценки результатов труда управленческих работников "вынужденный выбор" основан на

- : отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе
- : проставлении соответствующей оценки каждой черте характера оцениваемого работника
- : использовании описаний "правильного" и "неправильного" поведения работника в отдельных ситуациях
- : использовании решающих ситуаций (5-6), из которых выводятся характеристики результативности труда
- : оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненными на конкретный период времени

24: Оценка результатов деятельности подразделений управления организации - это систематический, четко организованный процесс, нацеленный на

- : интенсификацию управленческого труда
- : организацию здоровой конкуренции между подразделениями управления организации
- : соблюдение принципа оплаты труда
- : установление соответствия деловых и личностных качеств работников требованиям должности или рабочего места
- : выявление информации о содержании работы на рабочем месте

25: Среди факторов, влияющих на результативность труда в аппарате управления организацией отношение к труду относят к ___ факторам

- : социально-психологическим
- : организационным
- : социально-демографическим
- : экономическим

26: К экономическим факторам, характеризующим качество труда, относятся

- : сложность труда
- : квалификация работника
- : условия труда
- : оперативность
- : привлекательность труда

27: К личностным факторам, характеризующим качество труда, относятся

- : умение
- : творческая активность
- : трудовая дисциплина
- : рациональная организация труда
- : социальная активность
- : трудовой стаж

28: К организационно-техническим факторам, характеризующим качество, труда относятся

- : техническая оснащенность производства
- : уровень технологической организации производства
- : рациональная организация труда
- : условия труда
- : оперативность

29: К социально-культурным факторам, характеризующим качество труда, относятся

- : коллективизм
- : социальная активность
- : общекультурное и нравственное развитие
- : квалификация работника
- : творческая активность

30: Критериальные показатели эффективности работы организации, характеризующие социальную эффективность работы подразделений управления, включают в себя

- : равномерность загрузки персонала
- : текучесть персонала
- : соотношение различных категорий работников
- : показатель внедрения научно-технического прогресса
- : затраты на 1 руб. продукции

31: Показатель текучести кадров свидетельствует

- : об уровне стабильности трудового коллектива
- : об удельном весе потерь и перегрузок работников в общей трудоемкости производства
- : о состоянии условий труда и быта работников
- : о величине потерь рабочего времени
- : об уровне охраны труда

32: За показатель социальной эффективности "Качество труда персонала" несут ответственность

- : отдел кадров
- : зам. директора по кадрам
- : руководители всех подразделений
- : главный инженер
- : начальник цеха (участка)

33: К основным частным оценочным показателям деятельности функциональной подсистемы научно-технического руководства относятся

- : экономия от внедрения организационно-технических мероприятий
- : качество продукции
- : удельный вес конкурентоспособной продукции
- : внедрение нововведений
- : уровень изучения потребности в продукции

34: К показателям оценки степени укомплектованности кадрового состава,

характеризующим эффективность деятельности подразделений управления персоналом относятся

- : соответствие численности работников числу рабочих мест
- : соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом
- : текучесть кадров
- : соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности

- : показатели качества продукции

35: Затраты на мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала складываются из затрат на

- : создание и поддержание учебных помещений

- : отвлечение оборудования и материалов из основного производства
- : организацию учебного процесса
- : анализ существующей структуры управления
- : исследование уровня отдачи работающего персонала

36: Показатели степени удовлетворенности работой оцениваются

- : на основе анализа мнения работников с помощью социологических исследований
- : количественно путем сопоставления фактической численности работников с расчетной величиной
- : качественно - по соответствию профессионально-квалификационного уровня работников требованиям занимаемых должностей
- : как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести, к среднесписочной численности работников

37: Показатель абсентеизма характеризуется

- : количеством самовольных невыходов работников на работу
- : количеством невыполнения плановых заданий работником
- : отношением числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести, к среднесписочной численности работников
- : потерями рабочего времени
- : неудовлетворенностью работника рабочим местом и условиями труда

38: Затраты на оплату за отработанное время, входящие в Расходы на оплату труда (фонд заработной платы) включают

- : стоимость натурального вознаграждения
- : гонорары
- : заработную плату

- : оплату отпусков всех видов
- : оплату времени выполнения государственных обязанностей

39: Затраты на оплату за неотработанное время, входящие в Расходы на оплату труда (фонд заработной платы) включают

- : единовременные премии и оплата сувениров
- : компенсацию за неиспользование отпуска
- : выплаты на содержание жилья, топливо, питание
- : выплаты и льготы из поощрительных фондов предприятия, не учтенные в фонде заработной платы и увеличивающие доход работников
- : оплата заместительства

40: В зависимости от классификационного признака "Фазы процесса воспроизводства рабочей силы" выделяют следующие виды затрат на персонал организации

- : на производство рабочей силы
- : на распределение рабочей силы
- : первоначальные
- : долговременные
- : обязательные

Полный фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации¹ размещен в банке вопросов электронного учебного курса дисциплины в ЭИОС университета <http://sdo.tolgas.ru/>, а также хранится в бумажном и (или) электронном виде на кафедре-разработчике.

¹ Полный комплект тестовых заданий разрабатывается в формате, необходимом для конвертации в Moodle, утверждается на заседании кафедры и хранится в бумажном или электронном виде на кафедре.