

ПРИЛОЖЕНИЕ А
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Управление персоналом»

1. Перечень оценочных средств для компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины

| Код контролируемой компетенции | Способ оценивания | Оценочное средство |
|--|-------------------|---|
| ОПК-3: Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия | Экзамен | Комплект контролирующих материалов для экзамена |

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Управление персоналом».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Управление персоналом» используется 100-балльная шкала.

| Критерий | Оценка по 100-балльной шкале | Оценка по традиционной шкале |
|---|------------------------------|------------------------------|
| Студент освоил изучаемый материал (основной и дополнительный), системно и грамотно излагает его, осуществляет полное и правильное выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций, способен ответить на дополнительные вопросы. | 75-100 | <i>Отлично</i> |
| Студент освоил изучаемый материал, осуществляет выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций с не принципиальными ошибками. | 50-74 | <i>Хорошо</i> |
| Студент демонстрирует освоение только основного материала, при выполнении заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций допускает отдельные ошибки, не способен систематизировать материал и делать выводы. | 25-49 | <i>Удовлетворительно</i> |
| Студент не освоил основное содержание изучаемого материала, задания в соответствии с | <25 | <i>Неудовлетворительно</i> |

| | | |
|---|--|--|
| индикаторами достижения компетенций не выполнены или выполнены неверно. | | |
|---|--|--|

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки уровня достижения компетенций в соответствии с индикаторами

1. Разработка плана реализации организационно-управленческих решений по привлечению и отбору персонала с учетом их социальной значимости

| Компетенция | Индикатор достижения компетенции |
|---|---|
| ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия | ОПК-3.2 Оценивает социальную значимость вариантов организационно-управленческих решений |
| | ОПК-3.4 Способен разрабатывать план реализации организационно-управленческих решений |

Разработка плана реализации организационно-управленческих решений по привлечению и отбору персонала с учетом их социальной значимости

Одно из самых популярных направлений управления персоналом, где применяются компетенции, — это подбор и отбор персонала. В то же время именно в этой области, для которой модель компетенций является эффективнейшим инструментом, компетенции часто используются однобоко — для обнаружения у кандидата на должностную позицию желаемых компетенций. А между тем модель компетенций предоставляет гораздо больше возможностей для полноценного подбора персонала и обеспечения потребности организации в нужных специалистах.

Возможности модели компетенций в рекрутменте:

- формирование вакансии: профиль кандидата, ответ на вопрос: «Кого ищем и по каким признакам?»;
- составление объявлений о вакансиях: сообщение рынку труда о том, какой специалист нам нужен;
- формирование заказа кадровому агентству на поиск специалиста (если подбор проводится силами подрядчика на аутсорсинге);
- отбор кандидатов с помощью метода оценки компетенций и основания для принятия решений по кандидату;
- дополнение к «Профилю заказа» на дальнейшую адаптацию нового работника.

***Задание:** разработать характеристики компетенций (умения) и поведенческие индикаторы для трех компетенций в представленной Модели профессиональных и личностных качеств (компетенций) менеджера в Таблице 1.*

**Таблица 1. Модель компетенций менеджера
1.1 Профессиональные компетенции**

| Перечень компетенций (профессиональных и личностных качеств) | Характеристики компетенций (умения) | Поведенческие индикаторы |
|---|--|---|
| Стратегическое мышление | Умение мыслить стратегически (системно) | <ul style="list-style-type: none">• При решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения.• Определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения.• Рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов.• Точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе.• Предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных |

| | | |
|---------------------------------|-----------|---|
| | | проблем и использование будущих возможностей. <ul style="list-style-type: none"> • Руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа. |
| Командное взаимодействие | заполнить | <ul style="list-style-type: none"> • заполнить |

1.2. Для руководителей наряду с вышеуказанными компетенциями дополнительно могут предъявляться **управленческие компетенции**:

| Перечень компетенций | Характеристики компетенций (умения) | Поведенческие индикаторы |
|--|--|---|
| Лидерство | Умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение | <ul style="list-style-type: none"> • Четко ставит задачи и контролирует их исполнение. • Распределяет задачи между подчиненными, учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку. • Поощряет подчиненных к обучению и профессиональному развитию. • Демонстрирует уверенность в успешном разрешении проблемы, вдохновляет других своими действиями и энтузиазмом на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели. |
| Принятие управленческих решений | заполнить | <ul style="list-style-type: none"> • заполнить |

1.3 Также есть **общие компетенции**, которые есть и у других должностей

| Перечень компетенций | Характеристики компетенций (умения) | Поведенческие индикаторы |
|-----------------------------|--|---|
| Управление проектами | заполнить | <ul style="list-style-type: none"> • заполнить |

2.Разработка плана реализации организационно-управленческих решений по адаптации персонала с учетом их социальной значимости

| Компетенция | Индикатор достижения компетенции |
|---|---|
| ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия | ОПК-3.2 Оценивает социальную значимость вариантов организационно-управленческих решений |
| | ОПК-3.4 Способен разрабатывать план реализации организационно-управленческих решений |

Разработка плана реализации организационно-управленческих решений по адаптации персонала с учетом их социальной значимости

В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции.

Постановка задачи

1. Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?
2. Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их.
3. Какие блоки общей и специальной программы адаптации необходимо изменить или дополнить в данном случае?
4. Оцените социальную значимость этих изменений.



Общая программа охватывает всю организацию в целом. Здесь затрагиваются следующие вопросы:

1. Общее представление о компании: политика компании, история, цели, приоритеты, проблемы, традиции, нормы, стандарты, обряды, ритуалы, девизы, лозунги, продукция и доведения ее до потребителя, организационная структура, корпоративная система коммуникации, информация о руководителях, маркетинговая стратегия;
2. Кадровую политику организации: принципы кадровой политики; принципы подбора персонала; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации, правила использования различных режимов рабочего времени, правила охраны коммерческой тайны и технической документации, требования к персоналу, кодекс корпоративного поведения;
3. Оплата труда: нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников, оплата выходных, сверхурочных;
4. Дополнительные льготы: страхование, учёт стажа работы, поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию, возможности обучения на работе, наличие столовой, буфетов;
5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности: (места оказания первой медицинской помощи, меры предосторожности, правила противопожарной безопасности; план здания);
6. Работник и его отношения с профсоюзом: сроки и условия найма, назначения, перемещения, продвижения, испытательный срок, информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу, права и обязанности работника, права непосредственного руководителя, руководство и оценка исполнения работы, дисциплина и взыскания, оформление жалоб, коммуникация;
7. Обеспечение нормальной жизнедеятельности и функционирования: организация питания, наличие служебных входов, условия для парковки личных автомобилей;
8. Экономические факторы: стоимость рабочей силы, стоимость средств труда и оборудования организации в целом, ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После осуществления общей программы необходимо перейти к **специальной программе**, которая охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом и реализуется в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, а также в виде собеседований с руководителем. В неё включены:

1. Функции подразделения: цели и приоритеты, организация и структура, направления деятельности, взаимоотношения с другими подразделениями, взаимоотношения внутри подразделения;
2. Рабочие обязанности и ответственность: детальное описание работы и ожидаемых результатов, разъяснение для чего необходима данная работа, описание её важности, нормативы качества выполнения работы и основы оценки её исполнения, длительность рабочего дня и расписание, перерывов;
3. Требуемая отчётность: виды помощи, которые оказывает организация в каких случаях и как просить о них, отношения с местными и общегосударственными инспекциями;
4. Процедуры, правила, предписания: правила, которые характеризуют данное подразделение, информирование о несчастных случаях и опасности, гигиенические стандарты, охрана и проблемы, связанные с воровством, правила поведения на рабочем месте, контроль за нарушениями дисциплины (трудового и административного порядка), перерывы (на собственные нужды, перекуры, обед, гигиену), использование оборудования;
5. Представление сотрудников подразделения.

3.Разработка плана реализации организационно-управленческих решений по оценке персонала с учетом их социальной значимости

| Компетенция | Индикатор достижения компетенции |
|---|---|
| ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия | ОПК-3.2 Оценивает социальную значимость вариантов организационно-управленческих решений |
| | ОПК-3.4 Способен разрабатывать план реализации организационно-управленческих решений |

Разработка плана реализации организационно-управленческих решений по оценке и аттестации персонала с учетом их социальной значимости

Задание:

1. разработать состав показателей для деловой оценки (аттестации) сотрудника и определить методы, с помощью которых оцениваются показатели;
2. установить соответствие оцениваемого сотрудника занимаемой должности;
3. оценить результативность труда сотрудника и его профессиональное поведение;
4. сформировать план по совершенствованию его деятельности и профессионального поведения;
5. разработать перспективы служебного развития оцениваемого сотрудника.

Исходные данные, характеризующие деятельность сотрудника А отдела маркетинга за оцениваемый период

Возраст - 39 лет; 4 года работает в отделе маркетинга фирмы по изготовлению верхней одежды. До этого 10 лет работал в отделе сбыта текстильной фабрики. 14 лет назад закончил текстильный институт (специальность: инженер-технолог).

В течение последних 3 лет ведет самостоятельные переговоры с заказчиками. За 2 первых года объем продаж по курируемым изделиям возрос на 20% ежегодно при запланированных 12%.

В прошлом оцениваемом периоде при плане 20% фактический рост объема продаж составил 16%, так как ряд постоянных заказчиков отказались пролонгировать договоры на очередной срок (из 15 заказчиков отказались 4). При этом были найдены 7 новых заказчиков (из 9 объектов переговоров), но с меньшими объемами поставок.

Как стало известно начальнику отдела, 2 заказчика отказались после 4-часовых переговоров с одним из них, причем отказ непосредственно последовал за фразой сотрудника А: «С вами невозможно вести переговоры, так как вы не знаете, чего вы хотите». Об этом сотрудник А рассказал в отделе (но не начальнику отдела). В отчете о переговорах этот факт не указан.

Сотрудник А высказал ряд оригинальных предложений по организации недавно проведенной выставки.

На следующий планируемый период ожидается заключение договоров с 10 заказчиками прежних лет, с 6 - прошлогодними и 5 - новыми (из 6 объектов переговоров). При этом рост объема продаж планируется на уровне 25% (при 18% первоначально намечавшихся).

За все 4 года работы сотрудник А провел 47 переговоров, из них 40 - удачных. Средняя продолжительность переговоров 2,5 часа. Брал на себя обязанности заболевшего сотрудника, однажды задержался с уходом в отпуск из-за неожиданного отсутствия коллеги. Ежедневно отсутствует на рабочем месте в среднем 40-50 мин. Тратит много времени на поиск нужных документов. Сотрудник А - член сборной команды по рыболовному спорту.

Методические рекомендации:

1. На первом этапе сформировать состав показателей деловой оценки.
Эти показатели должны:
 - являться основой методики деловой оценки сотрудников отдела маркетинга предприятия;
 - быть достаточно универсальными, чтобы с их помощью можно было оценить деятельность сотрудников аналогичных должностей;
 - позволять всесторонне оценить конкретного сотрудника, общая характеристика деятельности которого приведена в исходных данных к деловой игре;
 - отражать определенную классификацию показателей деловой оценки, а именно

включать показатели, характеризующие: 1) результаты труда сотрудника; 2) его способности к выполнению общих функций управления; 3) профессиональное поведение сотрудника.

Состав показателей оценки сотрудника отдела, разрабатываемый участниками игры на первом этапе, можно отразить следующей формой.

| Показатели деловой оценки сотрудника отдела маркетинга | Количественные значения оценки | | | |
|--|--------------------------------|----------------------------|-------------------|-------------------------------|
| | Данные выше нормы | Данные соответствуют норме | Данные ниже нормы | Данные значительно ниже нормы |
| | отлично | хорошо | удов. | неудов. |
| 1. Показатели, характеризующие результаты труда | | | | |
| 1.1. ... | | | | |
| 1.2. ... | | | | |
| 2. Показатели, характеризующие условия достижения результатов труда | | | | |
| 3. Показатели, характеризующие профессиональное поведение сотрудника | | | | |

2. На *втором этапе* устанавливаются методы оценки показателей и проводится конкретная количественная или качественная оценка показателей.

Результатами выполнения данного этапа деловой игры должны являться:

- выбор метода шкалирования или метода альтернативных характеристик для оценки тех или иных показателей;

- конкретная реализация указанных методов применительно к показателям оценки, т.е. должна быть разработана конкретная шкала количественной оценки определенных показателей (отражающая градацию количественных оценок и их соответствующих каждой количественной оценке качественных интерпретаций) или должны быть проработаны формулировки вопросов по соответствующим показателям для метода альтернативных характеристик;

- количественная оценка показателя по одному из приведенных выше методов.

4. Разработка плана реализации организационно-управленческих решений по мотивации и стимулированию труда персонала

| Компетенция | Индикатор достижения компетенции |
|---|---|
| ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия | ОПК-3.2 Оценивает социальную значимость вариантов организационно-управленческих решений |
| | ОПК-3.4 Способен разрабатывать план реализации организационно-управленческих решений |

Разработка плана реализации организационно-управленческих решений по мотивации и стимулированию труда персонала

Задание: разработать план мотивационных мероприятий в организации на основе знания факторов удовлетворенности трудом и основных теорий мотивации, и оценить ее социальную значимость

Прописать 10-15 мероприятий по мотивации персонала. Можно для конкретной категории или группы должностей государственной гражданской службы

Программа должна включать: 1. материальную и 2. нематериальную (похвала, гибкий график) мотивацию.

Материальная мотивация делится: на 1.1. денежную (премия, страхование) и 1.2. неденежную (корпоративные мероприятия, доп. оплачиваемый отпуск) мотивацию.

ОФОРМИТЬ В ВИДЕ ТАБЛИЦЫ

| № п/п | Форма стимулирования (мотивации) персонала | Основное содержание стимулирующих мероприятий |
|--------------------------------|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Материальные денежные | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| Материальные неденежные | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| Нематериальные | | |
| | | |
| | | |
| | | |

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | | |

Примерные формы мотивационного воздействия:

| |
|--|
| Заработная плата (номинальная) |
| Стимулирование свободным временем |
| Трудовое или организационное стимулирование |
| Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания |
| Организация питания |
| Продажа товаров, выпускаемых предприятием |
| Стипендиальные программы |
| Заработная плата (реальная) |
| Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом |
| Сберегательные фонды |
| Программы обучения |
| Программы медицинского обслуживания |
| Консультационные службы |
| Программы жилищного строительства |
| Программы, связанные с воспитанием и обучением детей |
| Бонусы |
| Участие в прибылях |
| Участие в акционерном капитале |
| Планы дополнительных выплат |
| Гибкие социальные выплаты |
| Страхование жизни |
| Программы выплат по временной нетрудоспособности |
| Медицинское страхование |
| Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера) |
| Отчисления в пенсионный фонд |

5. Разработка плана реализации организационно-управленческих решений по обучению и развитию персонала с учетом их социальной значимости

| Компетенция | Индикатор достижения компетенции |
|---|---|
| ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия | ОПК-3.2 Оценивает социальную значимость вариантов организационно-управленческих решений |
| | ОПК-3.4 Способен разрабатывать план реализации организационно-управленческих решений |

Разработка плана реализации организационно-управленческих решений по обучению и развитию персонала с учетом их социальной значимости

Организация процесса обучения персонала может быть выполнена как силами кадровой службы фирмы (при наличии компетентных специалистов), так и на заказ специализированными консалтинговыми и тренинговыми агентствами.

Задание: разработать учебный модуль для группы персонала (определенных должностей или отдела предприятия) какой-либо фирмы.

Для этого необходимо:

1. Определить целевую группу обучающихся (на свое усмотрение для реальной компании или смоделированной);
2. Придумать название учебного модуля;
3. Сформулировать цели модуля (чему должен научиться персонал, какие компетенции приобрести);
4. Сформулировать темы модуля, соответствующие заявленным целям;
5. Выбрать одну любую тему модуля и представить ее подробную структуру: частные цели темы, методы или виды активности, применяемые в этой теме, их содержание, а также необходимые материалы, ресурсы и время на освоение каждого вида активности.
6. Проанализировать социальную значимость мероприятий по обучению.

Пример структуры учебного модуля

Модуль: Название модуля (время модуля:)

Цели: Участники должны научиться:

1. _____
2. _____
3. _____

Темы модуля:

1. _____
2. _____
3. _____

Разбиение модуля на темы:

Тема модуля: (время темы:)

Цели, достигаемые после изучения темы:

1. _____
2. _____
3. _____

Структура и содержание темы (пример таблицы)

| Метод / вид активности | Содержание | Требуемые материалы | Время |
|--------------------------------|------------|--|--------------------|
| Лекция | | Слайды, раздаточные материалы | 30 мин. |
| Групповое упражнение | | Маркеры, бумага | 20 мин. |
| Дискуссия | | Флипчарт | 20-30 мин. |
| Индивидуальное упражнение | | Раздаточный материал, бумага, ручка | 5-10 мин. |
| Самопрезентация | | Блокнот, ручка | 3 мин. на человека |
| Презентация | | Бумага, ножницы, скотч, маркеры, клей | 10 мин. на команду |
| Вэбинар | | Специальная аудитория с мультимедиа и интернетом | 90 мин. |
| Видеолекция | | | 40 мин. |
| Разбор видеоматериала (фильма) | | | 30-40 мин. |

| | | | |
|---|--|--|---------|
| Деловая игра | | | 60 мин. |
| Разбор кейса | | | |
| Изучение раздаточного материала и литературы | | | |
| Имитация (ролевая мини-игра) | | | |
| Тестирование | | | |
| Компьютерное обучение с помощью специального ПО | | | |
| Онлайн обучение с помощью специального сервиса | | | |

6. Разработка плана реализации организационно-управленческих решений по аттестации персонала с учетом их социальной значимости

| Компетенция | Индикатор достижения компетенции |
|---|---|
| ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия | ОПК-3.2 Оценивает социальную значимость вариантов организационно-управленческих решений |
| | ОПК-3.4 Способен разрабатывать план реализации организационно-управленческих решений |

Разработка плана реализации организационно-управленческих решений по аттестации персонала с учетом их социальной значимости

Менеджер П.П. Петров за истекший период выполнял два вида работ. Работа № 1 выполнялась 20 дней (Д'), а работа № 2 - 30 дней (Д"). При оценке выполнения работ выявлено, что средний балл выполнения работы № 1 составил 4 (Б_{ср'}), а работы № 2 - 3 (Б_{ср''}).

Аттестационная комиссия проводила оценку выполненных работ по трем показателям, используя следующие шкалы.

| Степень сложности труда | Оценка в баллах |
|--|------------------------|
| Выполненная работа по сложности: существенно превышает должностную инструкцию | 5 |
| несколько превышает должностную инструкцию | 4 |
| соответствует должностной инструкции | 3 |
| несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции | 2 |
| существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции | 1 |
| Степень напряженности труда | Оценка в баллах |
| Большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника | 5 |
| Некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника | 4 |
| Все возложенные обязанности были выполнены работником в полном объеме | 3 |
| Работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы | 2 |
| Значительная часть закрепленной за специалистом работы выполнялась его сотрудниками | 1 |
| Степень качества труда | Оценка в баллах |
| Работа выполнена: на высоком уровне | 5 |
| на хорошем уровне | 4 |
| удовлетворительно | 3 |
| ниже среднего уровня | 2 |
| неудовлетворительно | 1 |

Задание: определить коэффициент эффективности труда ($K_{эфф}$) менеджера П.П. Петрова и социальную значимость проведения процедуры аттестации.

Методические указания

Для оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления используют результаты аттестации, которые фиксируются в специально разработанных аттестационных листах по оценке результатов деятельности за год, составленных по материалам аттестационных листов по оценке текущей деятельности сотрудников.

«УТВЕРЖДЕН»

Руководитель организации

Аттестационный лист по оценке результатов деятельности за год

Ф.И.О. сотрудника _____ Должность _____

Стаж работы по специальности _____ Базовый оклад _____

| № п/п | Наименование показателя оценки | Оценка в баллах | Комментарий руководителя |
|-------|---|-----------------|--------------------------|
| 1 | Степень сложности труда (К ₁) Выполняемая работа превышала требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их | | |
| 2 | Степень напряженности труда (К ₂) В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники | | |
| 3 | Степень качества труда (К ₃) Аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие ее стандартам качества | | |
| 4 | Уровень планирования труда (К ₄) Продемонстрированная способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями | | |
| 5 | Уровень организации труда (К ₅) Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов | | |
| 6 | Способность к руководству (К ₆) Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению | | |
| 7 | Коммуникабельность (К ₇) Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме | | |
| 8 | Отношение к работе (К ₈) Четкое и добросовестное отношение к труду | | |

Итоговая аттестация

| | | | | |
|---------------------|----------------------|-------------------|-----------|------------|
| Неудовлетворительно | Ниже среднего уровня | Удовлетворительно | Хорошо | Отлично |
| (1 балл) | (2 балла) | (3 балла) | (4 балла) | (5 баллов) |

Приложение: аттестационные листы по оценке текущей деятельности за рассматриваемый период.

Руководитель *подпись*

Сотрудник *подпись*

Члены аттестационной комиссии *подпись*
подпись
подпись

Аттестационный лист по оценке текущей деятельности

Ф.И.О. сотрудника _____ Аттестующий _____

Отдел _____ Дата проведения _____

Трудовой стаж по специальности _____

1. Описание работы

Основные выполняемые функции - должностные обязанности на 202_ год

| Требуемые результаты | Оценка исполнения |
|----------------------|-------------------|
| 1. | |
| 2. | |
| | |

Дополнительные обязанности, фактически осуществляемые сотрудником

| Требуемые результаты | Оценка исполнения |
|----------------------|-------------------|
| 1. | |
| 2. | |
| | |

2. Проблемы, возникшие при выполнении работы

3. Цели и задачи по улучшению работы

4. Действия, которые должны быть предприняты для улучшения выполнения работы

5. Оценка текущей деятельности (какие задачи по улучшению работы были выполнены с момента последней аттестационной беседы, комментарии руководителя, количественная оценка производится в процентах к ранее определенным требованиям по должности к рабочему месту)

6. Административные действия, предлагаемые непосредственным руководителем.

Руководитель (аттестации) _____

Сотрудник (аттестации) _____

Используя данные аттестационных листов, рассчитывают коэффициенты эффективности труда (Кэфф) по каждому сотруднику. Для этого составляется таблица.

| Работа № 1 | | | | | | | | | | | |
|------------|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|----|
| № п/п | Показатели оценки Ф.И.О. сотрудника | Оценка в баллах | | | | | | | | * | ** |
| | | К ₁ | К ₂ | К ₃ | К ₄ | К ₅ | К ₆ | К ₇ | К ₈ | | |
| | Иванов П.П. | Б ₁ ' | Б ₂ ' | Б ₃ ' | Б ₄ ' | Б ₅ ' | Б ₆ ' | Б ₇ ' | Б ₈ ' | Б _{ср} ' | Д' |
| | и т.д. | | | | | | | | | | |

| Работа № 2 | | | | | | | | | | | |
|------------|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|----|
| № п/п | Показатели оценки Ф.И.О. сотрудника | Оценка в баллах | | | | | | | | * | ** |
| | | К ₁ | К ₂ | К ₃ | К ₄ | К ₅ | К ₆ | К ₇ | К ₈ | | |
| | Иванов П.П. | Б ₁ " | Б ₂ " | Б ₃ " | Б ₄ " | Б ₅ " | Б ₆ " | Б ₇ " | Б ₈ " | Б _{ср} " | Д" |
| | и т.д. | | | | | | | | | | |

* Средний балл.

** Продолжительность выполнения работы в днях.

Коэффициент эффективности труда менеджера П.П. Петрова рассчитывается следующим образом:

$$K_{эф} = \frac{B'_{ср} \cdot D' + B''_{ср} \cdot D''}{D' + D''};$$

7.Разработка плана реализации организационно-управленческих решений по стратегическому планированию работы с персоналом с учетом их социальной значимости

| Компетенция | Индикатор достижения компетенции |
|---|---|
| ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия | ОПК-3.2 Оценивает социальную значимость вариантов организационно-управленческих решений |
| | ОПК-3.4 Способен разрабатывать план реализации организационно-управленческих решений |

Разработка плана реализации организационно-управленческих решений по стратегическому планированию работы с персоналом с учетом их социальной значимости

На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. В условиях стратегического управления комбинатом формируется система стратегического управления персоналом, главная задача которой - выработка вариантов стратегии управления персоналом на предстоящие 5 лет. Характеристика условий деятельности комбината на этот период, а также нынешнего состояния его трудового потенциала представлена ниже.

Характеристика условий деятельности комбината на пятилетний период

1. Технологии основного производства останутся совместимыми с применяемыми. Электросталеплавильное производство будет качественно развиваться в результате внедрения новых современных мощностей.

2. Объем производства в течение ближайших пяти лет, несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов (начиная с 2002-2003 г.), снизится, а затем незначительно повысится (в конце 2005 г.) и будет зависеть от экспортных поставок металла.

3. Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.

4. Рынок рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5-8 лет по современным специальностям.

Текущее состояние трудового потенциала

1. Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет, персонала аппарата управления производством - 49 лет, руководящего персонала общекорпоративного управления - 37 лет.

2. В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала значителен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

3. Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования (на уровне производства), и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений (на уровне предприятия).

4. Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой в 3 балла (по пятибалльной шкале).

5. Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом.

Постановка задачи

Исходя из предполагаемых условий деятельности комбината и нынешнего состояния трудового потенциала разработайте общую стратегию управления персоналом этого предприятия на пятилетний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим его текущее состояние: демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

Методические рекомендации

Стратегия управления персоналом - это долгосрочное, качественно определенное

направление приложения усилий по формированию трудового потенциала предприятия. Она должна соответствовать общей стратегии организации и разрабатываться на ее основе.

Для разработки стратегии управления персоналом металлургического комбината необходимо учесть внутренние и внешние изменения (для предприятия) в текущий момент и в перспективе, оценить их возможное влияние по таким основным направлениям деятельности системы управления персоналом, как обеспечение потребности в персонале, развитие трудового потенциала и его реализация. Рекомендуется использовать методы моделирования и логического анализа.

4. Файл и/или БТЗ с полным комплектом оценочных материалов прилагается.