

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

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

| <b>Код контролируемой компетенции</b>  | <b>Способ оценивания</b> | <b>Оценочное средство</b>                       |
|--|--------------------------|---|
| 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.

| <b>Критерий</b>   | <b>Оценка по 100-балльной шкале</b> | <b>Оценка по традиционной шкале</b> |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 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 индикаторами   | <25                                 | <i>Неудовлетворительно</i>          |

|  |  |  |
|--|--|--|
| 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*

| <b>Компетенция</b>  | <b>Индикатор достижения компетенции</b>   |
|---|---|
| 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**

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

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

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

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

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

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

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

| <b>Компетенция</b>  | <b>Индикатор достижения компетенции</b>   |
|---|---|
| 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*

| <b>Компетенция</b>  | <b>Индикатор достижения компетенции</b>   |
|---|---|
| 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 оценке;
  - 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   |
| <b>Материальные денежные</b>   |  |   |
|                                |  |   |
|                                |  |   |
|                                |  |   |
|                                |  |   |
|                                |  |   |
| <b>Материальные неденежные</b> |  |   |
|                                |  |   |
|                                |  |   |
|                                |  |   |
|                                |  |   |
|                                |  |   |
| <b>Нематериальные</b>          |  |   |
|                                |  |   |
|                                |  |   |
|                                |  |   |

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

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*

| <b>Компетенция</b>  | <b>Индикатор достижения компетенции</b>   |
|---|---|
| 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<sub>ср'</sub>), а работы № 2 - 3 (Б<sub>ср''</sub>).

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

| <b>Степень сложности труда</b>   | <b>Оценка в баллах</b> |
|--|------------------------|
| Выполненная работа по сложности:<br>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                      |
| <b>Степень напряженности труда</b>   | <b>Оценка в баллах</b> |
| 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                      |
| <b>Степень качества труда</b>  | <b>Оценка в баллах</b> |
| 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 <sub>1</sub> ) Выполняемая работа превышала требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их   |                 |                          |
| 2     | Степень напряженности труда (К <sub>2</sub> ) В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники |                 |                          |
| 3     | Степень качества труда (К <sub>3</sub> ) Аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие ее стандартам качества   |                 |                          |
| 4     | Уровень планирования труда (К <sub>4</sub> ) Продемонстрированная способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями               |                 |                          |
| 5     | Уровень организации труда (К <sub>5</sub> ) Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов   |                 |                          |
| 6     | Способность к руководству (К <sub>6</sub> ) Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению                                    |                 |                          |
| 7     | Коммуникабельность (К <sub>7</sub> ) Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме  |                 |                          |
| 8     | Отношение к работе (К <sub>8</sub> ) 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<br>Ф.И.О. сотрудника | Оценка в баллах  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | *                 | ** |
|            |  | К <sub>1</sub>   | К <sub>2</sub>   | К <sub>3</sub>   | К <sub>4</sub>   | К <sub>5</sub>   | К <sub>6</sub>   | К <sub>7</sub>   | К <sub>8</sub>   |                   |    |
|            | Иванов П.П.                            | Б <sub>1</sub> ' | Б <sub>2</sub> ' | Б <sub>3</sub> ' | Б <sub>4</sub> ' | Б <sub>5</sub> ' | Б <sub>6</sub> ' | Б <sub>7</sub> ' | Б <sub>8</sub> ' | Б <sub>ср</sub> ' | Д' |
|            | и т.д.                                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |    |

| Работа № 2 |  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |    |
|------------|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|----|
| № п/п      | Показатели оценки<br>Ф.И.О. сотрудника | Оценка в баллах  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | *                 | ** |
|            |  | К <sub>1</sub>   | К <sub>2</sub>   | К <sub>3</sub>   | К <sub>4</sub>   | К <sub>5</sub>   | К <sub>6</sub>   | К <sub>7</sub>   | К <sub>8</sub>   |                   |    |
|            | Иванов П.П.                            | Б <sub>1</sub> " | Б <sub>2</sub> " | Б <sub>3</sub> " | Б <sub>4</sub> " | Б <sub>5</sub> " | Б <sub>6</sub> " | Б <sub>7</sub> " | Б <sub>8</sub> " | Б <sub>ср</sub> " | 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*

| <b>Компетенция</b>  | <b>Индикатор достижения компетенции</b>   |
|---|---|
| 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.***