

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 01.09.2023 12:38:43
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета
экономики и управления

_____ /А.В. Назаренко/
«_____» _____ 2022 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ФАКУЛЬТАТИВНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
«РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА»**

Направление подготовки
27.04.02 УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ
Профиль «Стратегическое управление трудовыми процессами»

Квалификация выпускника
магистр

Форма обучения:
Очная, заочная (2022 год приема)

Москва 2022

1. Цели и задачи освоения дисциплины.

Цели освоения дисциплины:

- получение обучающимися специальных, теоретических, практических знаний и компетенций в области оценки и контроля расходов на персонал, управления инвестициями в человеческий капитал.

Задачи изучения дисциплины:

- ознакомить обучающихся с теоретическими аспектами человеческого капитала, его важностью в обеспечении конкурентоспособности организации;
- изучить методы оценки человеческого капитала и привить навыки их практического применения;
- освоить подходы к оценке результатов изменения человеческого капитала;
- научить оценивать окупаемость инвестиций в человеческий капитал;
- освоить навыки стратегического прогнозирования человеческого капитала.

2. Место дисциплины в структуре ООП магистратуры.

Дисциплина «Рентабельность человеческого капитала» относится к числу факультативных дисциплин учебного плана подготовки магистров по направлению 27.04.02 «Управление качеством».

Дисциплина «Рентабельность человеческого капитала» взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими дисциплинами учебного плана, формирующими универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции будущих магистров по направлению 27.04.02 «Управление качеством».

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие обучения как этап формирования соответствующей компетенции:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-5	Способен проводить анализ кадровой политики организации и разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами и трудовыми процессами	ИПК-5.1. Знает: основные подходы и механизмы формирования кадровой политики; актуальные тенденции в определении стратегического развития организации на основе кадровой составляющей; систему кадровой политики и определяющие ее элементы, в том числе методы мотивации персонала ИПК-5.2. Умеет: проводить анализ кадровой политики и человеческих ресурсов организации; определять оптимальную стратегию их развития ИПК-5.3. Владеет: навыками определения потребности в персонале, требуемых знаний, умений и компетенций работников в области планирования и управления качеством (менеджмента качества); постановки задач и контроля их выполнения работниками

4. Структура и содержание дисциплины.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 1 зачетную единицу, т.е. 36 академических часов.

Разделы дисциплины «Рентабельность человеческого капитала» изучаются на 3 семестре.

Структура и содержание дисциплины «Рентабельность человеческого капитала» по срокам и видам работы отражены в Приложении 3.

Содержание разделов дисциплины.

Лекция 1: Человеческий капитал

Тема 1. Прибыль в экономике, основанной на знаниях

Тема 2. Аспекты человеческого капитала

Тема 3. Уровни измерения возможностей

Лекция 2: Оценка человеческого капитала

Тема 4. Определение тенденций

Тема 5. Сенсорные данные: прогнозирование и предсказание

Тема 6. Индекс человеческого капитала

Лекция 3: Подходы к оценке результатов изменения человеческого капитала

Тема 7. Развитие и измерение нового человеческого капитала

Тема 8. Коэффициент окупаемости реструктуризации

Тема 9. Аутсорсинг окупаемости инвестиций

Тема 10. Бенчмаркинг: ошибки и достоинства модели

Лекция 4: Окупаемость инвестиций в человеческий капитал

Тема 11. Перспективы управления

Тема 12. Корреляция с результатами

Тема 13. Перспективы для сотрудников и поиск возможностей

Лекция 5: Стратегии прогнозирования человеческого капитала

Тема 14. Факторы и силы, влияющие на эффективность работы

Тема 15. Показатели состояния человеческого капитала в будущем

Тема 16. Построение сценариев и этапы реализации изменения

Тема 17. Принципы измерения человеческого капитала

5. Образовательные технологии.

В рамках изучения данной дисциплины предусмотрены следующие виды учебной работы: лекции, семинарские занятия, самостоятельная работа студента. Аудиторные и внеаудиторные (самостоятельные) формы учебной работы студента имеют своей целью приобретение им целостной системы знаний по дисциплине «Рентабельность человеческого капитала». Используя лекционный материал, учебники, дополнительную литературу, проявляя творческий подход, студент готовится к практическим занятиям, рассматривая их как пополнение, углубление, систематизацию своих теоретических знаний. Методика преподавания дисциплины «Рентабельность человеческого капитала» и реализация компетентного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения групповых, индивидуальных, аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

- чтение лекций с использованием презентационных демонстрационных материалов;

- лекции-дискуссии;
- лекции с проблемным изложением;
- диалог;
- самоопрос и самооценка студентами друг друга на семинарах;
- беседа;
- работа в малых группах;
- подготовка и обсуждение докладов – рефератов;
- организация и проведение текущего контроля знаний студентов в форме бланкового тестирования;
- проведение интерактивных семинарских занятий.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, определен главной целью образовательной программы, особенностью контингента обучающихся и содержанием дисциплины и в целом по дисциплине составляет 50% аудиторных занятий.

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

В процессе обучения используются следующие оценочные формы самостоятельной работы студентов, оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций:

- подготовка и выступление на семинарском занятии с презентацией и ее обсуждением на одну из тем;
- подготовка и выступление на семинарском занятии с докладом на одну из тем и его обсуждение;
- написание контрольной работы в виде бланкового тестирования;
- проведение устного опроса (собеседования);
- решение кейс-задачи;
- сдача зачета

Образцы тестовых заданий для контрольной работы, тем для выполнения докладов и презентаций, контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля, вопросов для зачета, приведены в Приложении 1.

6.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).

6.1.1. В результате освоения дисциплины (модуля) формируются следующая компетенция:

Код компетенция	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать
ПК-5	Способен проводить анализ кадровой политики организации и разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами и трудовыми процессами

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения учащимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания.

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

ПК-5- Способен проводить анализ кадровой политики организации и разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами и трудовыми процессами				
Показатель	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
<p>Знать: основные подходы и механизмы формирования кадровой политики; актуальные тенденции в определении стратегического развития организации на основе кадровой составляющей; систему кадровой политики и определяющие ее элементы, в том числе методы мотивации персонала</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующим знаниям: основные подходы и механизмы формирования кадровой политики; актуальные тенденции в определении стратегического развития организации на основе кадровой составляющей; систему кадровой политики и определяющие ее элементы, в том числе методы мотивации персонала</p>	<p>Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующим знаниям: основные подходы и механизмы формирования кадровой политики; актуальные тенденции в определении стратегического развития организации на основе кадровой составляющей; систему кадровой политики и определяющие ее элементы, в том числе методы мотивации персонала. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующим знаниям: основные подходы и механизмы формирования кадровой политики; актуальные тенденции в определении стратегического развития организации на основе кадровой составляющей; систему кадровой политики и определяющие ее элементы, в том числе методы мотивации персонала, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующим знаниям: основные подходы и механизмы формирования кадровой политики; актуальные тенденции в определении стратегического развития организации на основе кадровой составляющей; систему кадровой политики и определяющие ее элементы, в том числе методы мотивации персонала. Свободно оперирует приобретенными знаниями.</p>
<p>Уметь: проводить анализ кадровой политики и человеческих ресурсов организации; определять оптимальную стратегию их развития</p>	<p>Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет основные подходы и механизмы формирования кадровой политики; актуальные тенденции в определении стратегического развития организации на основе кадровой составляющей; систему кадровой политики и определяющие ее элементы</p>	<p>Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующим умениям: основные подходы и механизмы формирования кадровой политики; актуальные тенденции в определении стратегического развития организации на основе кадровой составляющей; систему кадровой политики и определяющие ее элементы, в том числе методы мотивации персонала. Допускаются значительные ошибки,</p>	<p>Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующим умениям: основные подходы и механизмы формирования кадровой политики; актуальные тенденции в определении стратегического развития организации на основе кадровой составляющей; систему кадровой политики и определяющие ее элементы, в том числе методы мотивации персонала. Умения освоены, но допускаются незна-</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующим умениям: основные подходы и механизмы формирования кадровой политики; актуальные тенденции в определении стратегического развития организации на основе кадровой составляющей; систему кадровой политики и определяющие ее элементы, в том</p>

	ющие ее элементы, в том числе методы мотивации персонала	проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	чительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	числе методы мотивации персонала. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
Владеть: навыками определения потребности в персонале, требуемых знаний, умений и компетенций работников в области планирования и управления качеством (менеджмента качества); постановки задач и контроля их выполнения работниками	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками определения потребности в персонале, требуемых знаний, умений и компетенций работников в области планирования и управления качеством (менеджмента качества); постановки задач и контроля их выполнения работниками	Обучающийся владеет навыками определения потребности в персонале, требуемых знаний, умений и компетенций работников в области планирования и управления качеством (менеджмента качества); постановки задач и контроля их выполнения работниками. Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в анализе новых ситуациях.	Обучающийся частично владеет навыками определения потребности в персонале, требуемых знаний, умений и компетенций работников в области планирования и управления качеством (менеджмента качества); постановки задач и контроля их выполнения работниками, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся в полном объеме владеет навыками определения потребности в персонале, требуемых знаний, умений и компетенций работников в области планирования и управления качеством (менеджмента качества); постановки задач и контроля их выполнения работниками. Свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.

Шкалы оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:

Форма промежуточной аттестации: зачёт

Промежуточная аттестация обучающихся в форме зачёта проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено».

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине.

Шкала оценивания	Описание
Зачтено	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.

Не зачтено	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
------------	---

Фонд оценочных средств представлен в приложении 1 к рабочей программе.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.

а) основная литература:

1. Николаева, И.П. Инвестиции : учебник / И.П. Николаева. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 254 с. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01410-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496144>

б) дополнительная литература:

1. Чибикина, Т.В. Теоретико-методологические подходы к проведению организационной диагностики : монография / Т.В. Чибикина, В.В. Кахович ; Минобрнауки России, Омский государственный технический университет. - Омск : Издательство ОмГТУ, 2017. - 108 с. : табл., схем. - Библиогр.: с. 81-87. - ISBN 978-5-8149-2510-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493273>

в) программное обеспечение и интернет - ресурсы:

Используемое программное обеспечение:

Наименование ПО	№ договора
Операционная система, Windows 7 (или ниже) - Microsoft Open License	Лицензия № 61984214, 61984216,61984217, 61984219, 61984213, 61984218, 61984215
Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License	Лицензия № 61984042

Интернет-ресурсы:

Каждый студент обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронным библиотекам университета (elib.mgup.ru; lib.mami.ru/lib/content/elektronyu-katalog), к электронным каталогам вузовских библиотек и крупнейших библиотек Москвы (<http://window.edu.ru>), к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам). ЭОР LMS: <https://online.mospolytech.ru/local/crw/course.php?id=972>

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

Аудитории, оснащенные учебной мебелью и переносным (стационарным) мультимедийным комплексом (проектор, ноутбук (компьютер)).

9. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов.

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы по отношению к обучающемуся, как: лекции, семинары, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы по заданию преподавателя.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины. В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный

материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету. Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции. При чтении лекций по дисциплине преподаватель использует электронные мультимедийные презентации. Обучающимся предоставляется возможность копирования презентаций для самоподготовки и подготовки к промежуточной аттестации.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре.

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов сокурсников. Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума.

Ситуационный практикум является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы, навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по освоению самостоятельной работы.

Данная форма работы направлена на самостоятельное изучение обучающимися отдельных вопросов по темам учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется тематическим планом. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты. Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запомнились. При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические рекомендации для подготовки презентации.

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов, то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;

- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации. Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т.д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации).

Максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому). Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана. Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 -15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления. Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим –показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 – 60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком. Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация — не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т.д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже). Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой. Диаграммы готовятся с использованием

мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов.

Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне. Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада ("Следующий слайд, пожалуйста...").

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

Методические рекомендации для подготовки к контрольной работе.

Контрольная работа является одной из составляющих учебной деятельности студента. Целью контрольной работы является определения качества усвоения учебного материала. Задачи, стоящие перед студентом при подготовке и написании контрольной работы:

1. закрепление полученных ранее теоретических знаний;
2. выработка навыков самостоятельной работы;
3. выяснение подготовленности студента к будущей практической работе.

Контрольные выполняются студентами в аудитории, под наблюдением преподавателя. Тема контрольной работы известна и проводится она по сравнительно недавно изученному материалу.

Преподаватель готовит задания либо по вариантам, либо индивидуально для каждого студента. По содержанию работа может включать теоретический материал, задачи, тесты, расчеты и т.п. выполнению контрольной работы предшествует инструктаж преподавателя.

Подготовку к контрольной работе следует начинать с повторения конспектов лекций, соответствующего раздела учебника и учебных пособий по данной теме.

Методические рекомендации на составления и выступления с докладом.

Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить. При написании доклада по заданной теме студенту необходимо составлять план, подобрать основные источники. Как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников. В процессе работы с источниками систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения. Общая тематика докладов определяется преподавателем, но в определении конкретной темы инициативу должен проявить студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить. Каждый доклад должен начинаться с введения. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть ее практическую значимость. В основной части доклада раскрывается его содержание. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора.

В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента. В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д. В заключении подводятся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам. При подготовке устного выступления нужно учитывать его регламент - не более 10 минут.

Методические рекомендации студентам для подготовки к зачету.

Подготовка студентов к зачету включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение учебного года (семестра);
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие зачету;
- подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в билете.

Подготовку к зачету необходимо целесообразно начать с планирования и подбора нормативно - правовых источников и литературы. Прежде всего следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к зачету, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на зачет. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти. Предложенная методика непосредственной подготовки к зачету может быть и изменена. Так, для студентов, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно быстрого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем. Литература для подготовки к зачету обычно рекомендуется преподавателем. Она также указана в учебной программе дисциплины. Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки к зачету, нельзя, потому что учебники пишутся разными авторами, представляющими свою, иногда отличную от других, точку зрения по различным научным проблемам.

Поэтому для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий). Студент сам вправе придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от

позиции преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации. Наиболее оптимальны для подготовки к зачету учебники и учебные пособия, рекомендованные Министерством образования и науки. Основным источником подготовки к зачету является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал. Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других. В ходе подготовки к зачету студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий и реальных юридических проблем. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к зачету должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала. В этот период полезным может быть общение студентов с преподавателями по дисциплине на консультациях.

10. Методические рекомендации для преподавателя.

Дисциплина «Рентабельность человеческого капитала» занимает важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки специалистов по управлению персоналом и человеческим капиталом.

Особенностью данной учебной дисциплины является ее выраженный практический характер. Поэтому на лекциях студент должен освоить основные теоретические аспекты тем, а на практических занятиях показать не только знание общих теоретических вопросов изучаемой темы, но и практические навыки в области управления знаниями в современных отечественных организациях.

Поэтому в процессе подготовки к семинарскому занятию желательно ознакомиться не только с материалом основной литературы, но и обратить внимание на литературу, рекомендуемую дополнительно, а также самостоятельно подобрать материал из профессиональных журналов, издаваемых по различным аспектам управления знаниями.

Современные технологии обучения большое внимание уделяют формированию умения студента самостоятельно работать с информацией, четко формулировать собственные мысли, аргументировать свою позицию, что является основой становления профессионализма молодого сотрудника.

Один из важных способов достижения этой цели – анализ альтернативных точек зрения. Поэтому целесообразно в начале каждого занятия озвучивать студентам конкретную литературу, отражающую тему занятия. Наиболее полно продемонстрировать умение работать с литературой студент должен в докладе, который, как раз и предполагает сравнительный анализ имеющихся в теории вопроса точек зрения. Предлагаемая тематика докладов и презентаций позволяет каждому студенту выбрать для изучения такой вопрос курса, который будет именно данному студенту интересен и полезен. Материалы представленного доклада и презентации может стать частью будущей выпускной квалификационной работы студента, так как многие управленческие вопросы связаны с темой привлечения персонала в организацию. Такой подход позволит студенту сформировать целостный взгляд на проблемы управления знаниями и послужит основанием для формирования комплексного подхода к решению практических задач управления.

Программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки магистров **27.04.02 «Управление качеством»**.

Программу составил:

доцент, к.э.н.



/Е.М. Киселева/

Программа утверждена на заседании кафедры «Управление персоналом» «29» августа 2022 г., протокол № 1.

Заведующий кафедрой
д.э.н., профессор



/М.М. Крекова/

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)**

*Направление подготовки: 27.04.02 «Управление качеством»
ОП: «Стратегическое управление трудовыми процессами»
Форма обучения: очная, заочная
2022 год набора*

Кафедра: «Управление персоналом»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Рентабельность человеческого капитала

Состав: 1. Паспорт фонда оценочных средств

2. Описание оценочных средств:

- *темы для докладов и презентации;*
- *вопросы по темам дисциплины;*
- *кейс-задачи;*
- *вопросы для подготовки к зачету в формате тестирования.*

Составитель:

к.э.н., доцент Киселева Елена Михайловна

Москва, 2022 год

Таблица 1

ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Рентабельность человеческого капитала					
ФГОС ВО 27.04.02 «Управление качеством»					
В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие компетенции:					
КОМПЕТЕНЦИИ		Перечень компонентов	Технология формирования компетенций	Форма оценочного средства**	Степени уровней освоения компетенций
ИНДЕКС	ФОРМУЛИРОВКА				
ПК-5	Способен проводить анализ кадровой политики организации и разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами и трудовыми процессами	<p>ИПК-5.1. Знает: основные подходы и механизмы формирования кадровой политики; актуальные тенденции в определении стратегического развития организации на основе кадровой составляющей; систему кадровой политики и определяющие ее элементы, в том числе методы мотивации персонала</p> <p>ИПК-5.2. Умеет: проводить анализ кадровой политики и человеческих ресурсов организации; определять оптимальную стратегию их развития</p> <p>ИПК-5.3. Владеет: навыками определения потребности в персонале, требуемых знаний, умений и компетенций работников в области планирования и управления качеством (менеджмента качества); постановки задач и контроля их выполнения работниками</p>	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	УО, К-3, ДС, Т	<p>Базовый уровень</p> <p>- знание основных подходов и механизмов формирования кадровой политики.</p>

**- Сокращения форм оценочных средств см. в приложении 2 к РП.

Перечень тем для подготовки докладов и презентаций по дисциплине «Рентабельность человеческого капитала».

Доклад и презентация, направлен на оценку уровня освоения умений и навыков полученных в рамках профессиональной компетенции ПК-5.

Критерии оценки доклада

При определении оценки указанные условия должны выполняться полностью. Условие, выполняемое частично, считается невыполненным.

Оценка «отлично» при выполнении следующих условий:

1. В докладе раскрыты следующие вопросы:

- суть рассматриваемого аспекта и причину его рассмотрения,
- описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения.

2. Соблюдение регламента при представлении доклада

3. Представление, а не чтение материала

4. Использование актуальных нормативных, монографических и периодических источников литературы

5. Четкость дикции

6. Правильность и своевременность ответов на вопросы

Оценка «хорошо» при выполнении следующих условий: невыполнение любых двух из указанных условий.

Оценка «удовлетворительно» при выполнении следующих условий: невыполнение любых трех из указанных условий.

Оценка «неудовлетворительно»: невыполнение любых четырех из указанных условий.

Критерии оценки презентации

	3 балла	4 балла	5 балла
Общая информация	Информация изложена частично. В работе использован только один ресурс.	Достаточно точная информация. В работе использовано более одного ресурса.	Представленная информация кратка и ясна, полностью соответствует теме работы. В работе использовано более одного ресурса.
Степень раскрытия проблемы	Тема раскрыта не полностью. Процесс решения проблемы неполный.	Тема раскрыта практически полностью. Процесс решения завершен.	Тема раскрыта максимально полно. Процесс решения завершен.
Оформление	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Используются некоторые эффекты и фоны. Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Используются эффекты, фоны, графики и звуки, акцентирующие внимание на изложенной информации. Слайды просты в понимании.
Изложение материала	Презентационные слайды не содержат схематичных (рисуночных) изображений и перегружены текстом, представляющим собой целые предложения	Презентационные слайды содержат схематичные (рисуночные) изображений но перегружена пояснительным текстом.	Презентационные слайды содержат только схематичные (рисуночные) изображения. Текст минимален. Все комментарии даются студентом при защите

1. Глобализация и управление человеческим капиталом.
2. Диагностика системы управления персоналом кризисного предприятия и пути ее совершенствования.
3. Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами.
4. Кадровая служба компании: экономические и профессиональные критерии оценки эффективности.
5. Концепции «управление персоналом» и «управление человеческим капиталом»: сравнительный анализ.
6. Корпоративная культура компании и внутренние коммуникации.
7. Организация информационного обеспечения системы управления человеческими ресурсами.
8. Основные направления управления человеческими ресурсами в международных компаниях.
9. Особенности управления человеческими ресурсами в организациях различной организационно-правовой формы.
10. Особенности управления человеческими ресурсами в отраслях народного хозяйства (на примере одной отрасли).
11. Оценка результатов деятельности персонала организации.
12. Перспективы и особенности развития управления человеческими ресурсами в России.
13. Проблемы формирования профессиональной кадровой службы в организации.
14. Роль и место кадровых служб в достижении целей организации.
15. Рынок труда как социальная среда распределения и обмена рабочей силы
16. Система кадрового планирования в организации.
17. Система организации управленческого труда в организации.
18. Система оценки деятельности кадровой службы.
19. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами.
20. Традиционные и современные методы кадрового планирования.
21. Трудовой потенциал работника и трудовой потенциал организации: характеристика, структура и оценка.
22. Управление инновациями в кадровой работе.
23. Управление персоналом в условиях внешнего и внутреннего кризиса.

Вопросы по темам дисциплины.

Перечень контрольных вопросов для оценки уровня знаний по дисциплине «Рентабельность человеческого капитала», получаемых в ходе освоения компетенции ПК-5.

Лекция 1: Человеческий капитал

1. Какие ресурсы лежат в основе развития современной экономики?
2. Сопоставьте интеллектуальные ресурсы с традиционными и выделите сходства и различия.
3. Сравните индустриальный и информационный этапы развития общества.
4. Каковы свойства знаний как экономического ресурса?
5. Назовите характерные черты экономики знаний.
6. Назовите основные аспекты человеческого капитала?
7. Какие методики оценки человеческого капитала существуют?
8. Дайте характеристику сбалансированной системе показателей.

Лекция 2: Оценка человеческого капитала

1. Перечислите факторы, которые влияют на оценку человеческого капитала

2. Охарактеризуйте влияние каждого фактора на оценку человеческого капитала
3. Назовите элементы человеческого капитала
4. Перечислите критерии оценки человеческого капитала
5. Из каких факторов складывается себестоимость человеческого капитала организации?
6. Какие подходы используются при обобщенной оценке человеческого капитала организации?
7. Какие методы применяются для оценки человеческого капитала организации?
8. Сформулируйте определение индекса человеческого капитала
9. Перечислите три феномена, на которых фокусировался индекс человеческого капитала

Лекция 3: Подходы к оценке результатов изменения человеческого капитала

1. Какими научными школами исследуют процесс развития человеческого капитала?
2. Дайте определение проекту реструктуризации предприятия.
3. В чем заключается формализованный подход к определению понятия экономической эффективности?
4. От каких факторов может зависеть эффективность инвестиций в реструктуризацию предприятия?
5. Какие принципы лежат в основе понятия «сбалансированность»?
6. В чем заключается сбалансированная оценка эффективности проекта реструктуризации?
7. Основные причины аутсорсинга.
8. Виды аутсорсинга.
9. Преимущества и недостатки аутсорсинга.
10. Бенчмаркинг. Классификация и виды.
11. Основные пункты модели бенчмаркинга.

Лекция 4: Окупаемость инвестиций в человеческий капитал

1. С какого приоритета начинается формирование человеческого капитала?
2. Что является важнейшим фактором управления человеческим капиталом?
3. Главные средства и методы, направленные на повышение эффективности управления человеческим капиталом.
4. В чем заключается концепция качества трудовой жизни?
5. Что выражает удовлетворенность трудом?
6. Перечислите причины выявления перспективных сотрудников.
7. Требования к построению системы развития персонала организации.
8. Как связана удовлетворенность трудом с результатами деятельности?

Лекция 5: Стратегии прогнозирования человеческого капитала

1. Внутренние и внешние силы, влияющие на эффективность работы организации
2. Перечислите действия, необходимые организации для эффективного использования потенциальных интеллектуальных возможностей сотрудников
3. В чем заключается цель построения сценариев будущего
4. Ведущие силы для построения сценария развития человеческого капитала
5. Четыре организационных принципа при освоении новых рынков
6. Основные причины неудач проектов по реализации организационных изменений

Описание кейсов и ситуационных задач.

Решение кейсов и ситуационных задач направлено на оценку уровня владения навыками и умениями, формируемыми у учащегося в ходе освоения профессиональной компетенции ПК-5.

<i>Параметры оценки</i>	<i>Оценка</i>
Решение соответствует сформулированным в задаче вопросам. Подход оригинален (использованы креативные, новаторские методы). Решение обосновано, комплексно. Присутствуют альтернативные варианты. Позиция аргументирована.	5
Решение соответствует сформулированным в задаче вопросам. Студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности. Ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.	4
Студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения. Обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.	3
Решение не соответствует сформулированным в задаче вопросам. Подход не оригинален (не использованы креативные, новаторские методы). Позиция не аргументирована. Отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс.	2

КЕЙС 1. РАЗРАБОТКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ СОТРУДНИКА.

Исходные данные. Оцениваемый — сотрудник отдела маркетинга. 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). Данные, характеризующие деятельность сотрудника за оцениваемый период, приведены ниже. 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: «С Вами невозможно вести переговоры, так как Вы не знаете, чего Вы хотите». Об этом сотрудник сам рассказал в отделе (но не начальнику отдела). В отчете о переговорах этот факт не указан. Оцениваемый сотрудник 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 этот сотрудник провел 47 переговоров, из них 40 — удачных. Средняя продолжительность переговоров 2,5 часа. Брал на себя обязанности заболевшего сотрудника, одна-

жды 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. Член сборной команды по рыболовному спорту.

Постановка задачи

Проанализируйте исходные данные и сформируйте состав показателей деловой оценки. Эти показатели должны:

- являться основой методики деловой оценки сотрудников отдела маркетинга производственного 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;
- включать показатели, характеризующие:
 - 1) результаты труда сотрудника;
 - 2) его способности к выполнению общих функций управления;
 - 3) профессиональное поведение сотрудника.

Состав показателей оценки сотрудника отдела маркетинга может быть представлен в следующей форме:

Показатели деловой оценки сотрудника	Оценочная шкала (разработайте)
1. Показатели, характеризующие результаты труда 1.1. ... 1.2.	
2. Показатели, характеризующие условия достижения результатов труда 2.1. ... 2.2.	
3. Показатели, характеризующие профессиональное поведение сотрудника 3.1. ... 3.2.	

КЕЙС 2. Оценка персонала: тенденции моды и традиции.

Компетенция	Осуществляет мониторинг человеческих ресурсов организации
Индикаторы	Разрабатывает методы оценки процесса и результатов деятельности персонала
	Оценивает кадровый потенциал организации и отслеживает изменения уровня человеческих ресурсов компании
	Организует и проводит оценку профессионального развития и удовлетворенности трудом персонала
	Оценивает внешние и внутренние факторы, влияющие на эффективность деятельности персонала
Характеристика организации № 1	Характеристика организации № 2
<i>Профиль деятельности</i>	
Энергетическая компания, входящая в состав крупного холдинга, с сетью филиалов по регионам	Предоставление услуг в области информационных технологий, включая разработку специализированного программного обеспечения, сопровождение его внедрения, организацию дистанционного обучения и разработку курсов для онлайн-обучения
<i>Численность персонала</i>	
3 тыс. человек	120 человек
<i>Срок существования на рынке</i>	
15 лет	7 лет
<i>Характеристика ситуации</i>	
<p>В компанию принят новый заместитель генерального директора по кадрам, перед ним поставлена задача - разработать и реализовать комплекс мер по развитию корпоративной культуры. Основной акцент должен быть сделан на изменении консервативного стиля управления и «омоложении» кадров. При проведении конкурсного отбора на эту должность новый руководитель прошел процедуру тестирования по оценке навыков управления в службе персонала управляющей компании холдинга и получил результаты теста с обоснованной оценкой своих управленческих качеств и личностных особенностей. Использование этой методики он расценил как позитивную практику и решил распространить ее на свой персонал.</p> <p>Новый руководитель поставил перед начальником службы персонала задачу провести процедуру оценки с применением</p>	<p>Последние три года стали для компании прорывными, она существенно расширилась, в основном за счет выпускников собственных обучающих программ. В компании наблюдается высокий уровень технической подготовки специалистов. Продвижением услуг каждое направление занимается самостоятельно, совмещая эту работу с основной по профилю. Сегодня конкуренция в данном секторе повысилась. У руководства компании возникла идея о формировании внутреннего подразделения, которое будет заниматься только продвижением услуг. Также рассматривается вариант сохранения существующей структуры в каждом подразделении с закреплением функции продвижения услуг за конкретным работником.</p> <p>Службе управления персоналом поручили провести оценку сотрудников</p>

<p>подобного инструментария, чтобы получить максимально объективные данные о личностном и деловом потенциале каждого руководителя головного офиса (порядка 30 человек). Он хотел бы понять, кто есть кто и кто на что способен.</p> <p>Подобная оценка персонала ранее в компании не проводилась. Два года назад проходила аттестация, которая представляла собой заполнение бланка самооценки и собеседование с аттестационной комиссией. Некоторые руководители прошли тренинги по развитию лидерства и управлению временем в корпоративном учебном центре холдинга.</p>	<p>и выявить среди них наиболее способных к данной работе, а также подготовить предложения по проведению обучения.</p> <p>У компании уже был опыт проведения оценки методом «360 градусов».</p> <p>Эффект от этого мероприятия оказал негативное влияние на социально-психологический климат в компании: персонал стал возмущаться, настороженно относиться друг к другу, повысился уровень недоверия, участились конфликты. Да и результаты проведенной оценки не были использованы в компании, поскольку на тот момент руководством была поставлена задача «проверить и оценить, как у нас обстоят дела».</p>
--	---

Вопросы

1. Каковы цели оценки персонала в каждой ситуации?
2. Каковы наиболее адекватные методы их достижения?
3. Нужно ли при внедрении новой системы оценки персонала учитывать прошлый опыт проведения оценочных процедур в компании?

Задание: предложите алгоритм создания регламентированной процедуры оценки персонала. Для этого необходимо определить цели ее проведения и увязать их с результатами, которых требуется достичь; подобрать оптимальную методику (методики) оценки, соответствующие размеру компании и масштабу ее деятельности, стоящим перед нею задачам и выделенным на это средствам.

Задача

Описание ситуации

В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работает восемь человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и повышения квалификации предприятия оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в табл. 1 и методических указаниях к данной ситуации.

Постановка задачи

1. Оцените профессиональные и личные качества сотрудников отдела маркетинга.
2. Оцените уровень квалификации работников.
3. Оцените сложность выполняемых работ.
4. Оцените результаты труда.
5. Дайте комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.
6. По итогам комплексной оценки разработайте предложения:
 - а) по премированию лучших сотрудников;

- б) изменению уровня должностного оклада;
- в) должностному продвижению работников;
- г) улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;
- д) повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов работы).

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих: а) самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями; б) вид и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет; в) конкретные результаты его деятельности. Оценка производится на основе комплексного (интегрального) показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок. Первая определяет показатели, характеризующие работника, т.е. степень развития профессиональных и личностных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители; вторая - показатели, характеризующие выполняемую работу, т.е. позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С). Комплексная оценка (Д) определяется по формуле

$$Д = ПК + РС.$$

Таблица 1

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ РАСЧЕТА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА И ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКОВ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

№ п/п	Должность, Ф.И.О.	Степень достижения признаков*, определяющих профессиональные и личностные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков*, определяющих результаты труда		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Н.М. Иванов	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	-	высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист СИ. Ларин	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Л.В. Воронина	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист I категории Л.С. Сушков	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории А.М. Зимина	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории З.К. Сахарова	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	незаконченное высшее (V курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист II категории Н.И. Алексеев	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	незаконченное высшее (IV курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист II категории СВ. Зуева	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

* См.

табл. 2

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значение каждого элемента выражается в долях единицы.

1. Расчет оценки профессиональных и личностных качеств работника (17). Для определения величины показателя П производится оценка степени проявления каждого из признаков (табл. 9.2 и 9.3) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов. Каждый признак профессиональных и личностных качеств (для руководителей - 5, для специалистов - 6) имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75. Оценка по всей совокупности признаков, определяю-

щих профессиональные и личностные качества работников (П), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле

$$P = \sum_{i=1}^n a_{ij} x_i$$

где i - порядковый номер признака ($i = 1, 2, \dots, n$) (для руководителей $n = 5$, для специалистов $n = 6$);

j - уровень (степень) проявления признака ($j = 1, 2, 3$);

a_{ij} - количественная мера признака у работника;

x_i - удельная значимость признака в общей оценке (доли единицы).

Таблица 2

ОЦЕНКА ПРИЗНАКОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ

№ п/п	Признаки профессиональных и личностных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = гр. 3*0,75	гр. 5 = гр. 3*1,0	гр. 6 = гр. 3*1,25
1	Профессиональная компетентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15
4	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
5	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новой компьютерной и информационной технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
6	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

Таблица 3

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов

Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25

1	2	гр.3 = гр.2*0,75	гр.4 = гр.2*1,0	гр.5 = гр.2*1,25
1. Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2. Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3. Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время	0,12	0,09	0,12	0,15
4. Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
5. Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
6. Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,2

Пример решения:

Профессиональные и личностные качества экономиста I категории А.И. Павлова характеризуют следующие уровни признаков (см. табл. 3).

1-й признак - 1,25; 2-й признак - 1,0; 3-й признак - 1,25; 4-й признак - 1,0; 5-й признак - 1,0; 6-й признак - 0,75.

По табл. 9.3 определяются оценки, соответствующие уровням проявления признаков и учитывающие их удельную значимость. Сумма этих оценок составит общую оценку профессиональных и личностных качеств оцениваемого работника - экономиста I категории А.И. Павлова:

$$П = 0,42 + 0,17 + 0,15 + 0,10 + 0,10 + 0,13 = 1,07.$$

2. Расчет оценки уровня квалификации работников (К)

Для оценки К принимается единый набор признаков, относящихся ко всем категориям работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на две группы:

I группа - имеющие среднее специальное образование;

II группа - имеющие высшее или незаконченное высшее (IV-V курс вуза) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2. В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (табл. 4).

Оценка уровня квалификации определяется по формуле

$$К = (ОБ + СТ)/3,$$

где ОБ - оценка образования (ОБ = 1,2);

СТ - оценка стажа работы по специальности (СТ = 0,25; 0,50; 0,75; 1,0);

З - постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

Решение

Расчет оценки уровня квалификации (К) проводится следующим образом. Работник - экономист I категории А.И. Павлов имеет высшее образование; стаж работы в должности экономиста - 12 лет.

Таблица 4

ОЦЕНКА УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		I гр. Среднее специальное образование	II гр. Высшее и незаконченное высшее образование
1	0,25	0-9	0-9
2	0,50	9-13, свыше 29	9-17, свыше 29
3	0,75	13-17, 21-29	17-25
4	1,0	17-21	26-29

По образованию он относится ко второй группе, по стажу работы для работников с высшим образованием - также ко второй группе, что соответствует значению 0,50:

$$K = (2 + 0,50) / 3 = 0,83.$$

Уровень квалификации А.И. Павлова составляет 0,83.

3. Расчет оценки сложности выполняемых работ (С)

Для оценки С по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения, обусловленные постепенным усложнением работ (от менее сложных к более сложным).

В табл. 5 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников.

Таблица 5

СРЕДНИЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ СЛОЖНОСТИ РАБОТ

№ п/п	Наименование должности	Коэффициент сложности
1	Начальник отдела	1,0
2	Главный специалист	0,89
3	Ведущий специалист	0,8
4	Специалист I категории	0,68
5	Специалист II категории	0,57

4. Расчет оценки результатов труда (Р)

Для определения величины Р производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

- количество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий);
- качество выполненных работ (заданий);
- соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и

др. Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения по каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Оценка Р определяется так же, как и П (см. расчет 1 и табл. 6).

Таблица 6

ОЦЕНКА ПРИЗНАКОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ РЕЗУЛЬТАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ

№ п/п	Признаки результатов труда	Удельная значимости признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости признака		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = = гр. 3*0,75	гр. 5 = = гр. 3*1,0	гр. 6 = гр. 3*1,25
1	Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2	Качество выполненных работ	0,40	0,30	0,40	0,50
3	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

Решение

При оценке экономиста I категории А.И. Павлова выявлены признаки результатов труда следующих уровней:

- количество выполненных работ - 1,25;
- качество выполненных работ - 1,0;
- соблюдение сроков выполнения работ - 1,0.

По табл. 6 определяется суммарный коэффициент: $P = 0,375 + 0,40 + 0,30 = 1,075$. Оценка результатов труда экономиста I категории А.И. Павлова составила 1,075.

5. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников (Д)

Комплексная оценка Д получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки - профессиональных и личностных качеств, уровня квалификации, сложности работ и результатов труда:

$$Д = ПК + РС.$$

Решение.

Комплексная оценка экономиста I категории А.И. Павлова определяется на основе расчетов, приведенных выше,

где П = 1,07; К = 0,83; С = 0,68; Р = 1,075.

Тогда $Д = 1,07 * 0,83 + 1,075 * 0,68 = 1,619$.

Примеры вопросов для подготовки к зачету по дисциплине «Рентабельность человеческого капитала».

Зачет является формой аттестации по дисциплине. В ходе зачета обучающемуся предлагается ответить вопросы тестов. Каждый из вопросов позволяет оценить уровень освоения компетенций ПК-5.

Промежуточное тестирование: 50% правильных ответов на вопросы – зачтено.

Итоговое тестирование: 60% правильных ответов на вопросы – зачтено.

1. Аттестация – это форма оценки человека, которую:

- а) может дать только другой человек, группа людей;
- б) можно провести с помощью измерительных приборов;
- в) можно провести как с помощью измерительных приборов, так и с помощью людей;
- г) работник проводит самостоятельно;
- д) может проводить только непосредственный руководитель работника.

2. Аттестация персонала - это:

- а) анализ затрат, связанных с наймом персонала;
- б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала;
- в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;
- г) установление функциональной роли работника;
- д) ответы а) и б).

3. В чем заключается основной недостаток аттестации?

- а) субъективизм; б) высокая требовательность к аттестуемым;
- в) высокая требовательность к организаторам; г) высокая стоимость;
- д) ухудшение морально-психологического климата в коллективе.

4. К какой группе требований, предъявляемых руководителю, можно отнести аналитические способности?

- а) профессиональная компетентность; б) организаторские способности;
- в) личные качества; г) коммуникативные способности; д) медицинские показания.

5. К явной функции аттестации относится:

- а) установление факта пригодности человека к определенной социальной роли;
- б) углубление знакомства с подчиненными; в) разрушение круговой поруки;
- г) мотивация и стимулирование труда;
- д) поиск оснований для увольнения конкретных работников.

6. Какое название носит один из стилей оценочного интервью, в ходе которого менеджер рассказывает подчиненному о том, как он работает, а затем выслушивает точку зрения служащего об оценке работы и о его последующих действиях?

- а) рассказать и продать; б) рассказать и выслушать; в) решение проблемы;
- г) «дерево решений»; д) Бостонская матрица.

7. Какой из ниже перечисленных вопросов является центральным в западном варианте аттестации (performance appraisal)?

- а) конкретные соглашения между менеджером и работником об улучшении деятельности;
- б) проведение оценочного интервью; в) умение менеджера вести переговоры;
- г) понижение в должности; д) понижение заработка работника.

8. Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к качествам успешного менеджера?

- а) уверенность в себе;
- б) опыт в бизнесе;
- в) отношение к деньгам как к мере успеха;
- г) готовность к компромиссу;
- д) настойчивость в решении задач.

9. Какой из ниже перечисленных пунктов ограничивает процесс оценки персонала?

- а) единообразии методов оценки;
- б) однозначности зависимости между оценкой и деятельностью;
- в) различии представлений об эффективности оценки;
- г) необходимости наличия большого числа членов аттестационной комиссии;
- д) желание большого количества работников пройти процедуру оценки.

10. Когда надо проводить аттестацию персонала: 1 - когда персонал надо сократить; 2 - когда персонал надо оценить; 3 - когда персонал надо испугать, тогда люди станут лучше работать; 4 - когда надо переходить на новую систему оплаты труда; 5 - когда надо поменять структуру компании

- а) 1, 2, 3, 4;
- б) 2, 3, 4, 5;
- в) 1, 3, 4, 5;
- г) 1, 2, 3;
- д) 1, 2, 4, 5.

11. Конечной целью традиционной аттестации (формальный классический государственный вариант) является:

- а) письменное официальное решение, изменяющее или сохраняющее социальное положение аттестуемого в соответствии с его готовностью к исполнению данной социальной роли;
- б) выработка мер по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении;
- в) неофициальные рекомендации по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении, развитию его способностей и навыков в связи с требованиями компании;
- г) сокращение как можно большего количества работников;
- д) составление должностной инструкции для каждой штатной должности.

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

- а) анкетный опрос;
- б) интервью;
- в) шкалирование;
- г) парные сравнения;
- д) самооценка.

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

- а) анкетный опрос;
- б) критический инцидент;
- в) интервью;
- г) ранжирование;
- д) шкалирование.

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

- а) попарного сравнения;
- б) принудительного распределения;
- в) альтернативных характеристик;
- г) упорядочения рангов;
- д) управления по целям.

15. Процесс традиционной аттестации персонала (формальный классический государственный вариант) не предполагают выполнение следующих обязательных мероприятий:

- а) разработка методики аттестации и привязка к конкретным условиям организации;
- б) формирование аттестационной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника;

- в) определение места и времени проведения аттестации;
- г) предварительное исследование социально-психологического состояния коллектива;
- д) проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса аттестации.

16. Чем отличается оценка деятельности в форме западного варианта аттестации (performance appraisal) от традиционной аттестации персонала (формальный классический государственный вариант)?

- а) оценка деятельности накладывает ответственность за результаты деятельности на работника и менеджеров в отличие от аттестации;
- б) оценка деятельности всегда закрепляется официальным документом, решением о заработной плате, продвижении, в отличие от аттестации;
- в) ничем не отличается;
- г) аттестацию проводят коллеги работника, а оценку специальная комиссия;
- д) оценка, в отличие от аттестации, проводится по желанию работника.

17. Явной функцией аттестации является:

- а) придание большего веса принятым ранее кадровым решениям;
- б) углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями;
- в) эмоциональная разрядка недовольства деятельностью подчиненных;
- г) придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы;
- д) установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли.

18. Что понимается под традиционной системой аттестации работника:

- а) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
- б) процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;
- в) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами;
- г) процесс регулярного наблюдения за работой непосредственного руководителя;
- д) хронометраж, проводимый сотрудниками отдела научной организации труда.

19. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

- а) оценка личных и деловых качеств; б) оценка труда; в) оценка результатов труда;
- г) комплексная оценка качества работы; д) моральный климат в организации.

20. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:

- а) верно; б) верно только для руководителей высшего звена;
- в) верно только для руководителей среднего звена;
- г) верно только для руководителей низового звена; д) верно только для рабочих.

**Перечень оценочных средств по дисциплине
«Рентабельность человеческого капитала».**

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1.	Кейс-задача (К-З)	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально - ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейсов и задач
2.	Доклад, сообщение (ДС)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно - практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
3.	Устный опрос собеседование (УО)	Средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам / разделам дисциплины
4.	Тест (Т)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий

**Структура и содержание дисциплины «Рентабельность человеческого капитала» по направлению подготовки
27.04.02 «Управление качеством» (магистр)
Очная форма обучения, 2022 год набора**

№ п/п	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттестации	
				Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	РГР	Доклад/презентация	К/Р (Т)	Э	З
1.	Лекция 1: Человеческий капитал	3	1-2	1	2		5								
2.	Лекция 2: Оценка человеческого капитала	3	3-4	1	2		4								
3.	Лекция 3: Подходы к оценке результатов изменения человеческого капитала	3	5-7	1	2		4								
4.	Лекция 4: Окупаемость инвестиций в человеческий капитал	3	8-10	1	2		4								
5.	Лекция 5: Стратегии прогнозирования человеческого капитала	3	11-12	1	2		4								
	Форма аттестации		13-15												3
	Всего часов по дисциплине	36		5	10		21					+	+		3

**Структура и содержание дисциплины «Рентабельность человеческого капитала» по направлению подготовки
27.04.02 «Управление качеством» (магистр)
Заочная форма обучения, 2022 год набора**

№ п/п	Раздел	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттестации	
			Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	РГР	Доклад/ презентация	К/Р (Т)	Э	З
1.	Лекция 1: Человеческий капитал	3	1	2		5								
2.	Лекция 2: Оценка человеческого капитала	3	1	2		4								
3.	Лекция 3: Подходы к оценке результатов изменения человеческого капитала	3	1	2		4								
4.	Лекция 4: Окупаемость инвестиций в человеческий капитал	3	1	2		4								
5.	Лекция 5: Стратегии прогнозирования человеческого капитала	3	1	2		4								
	Форма аттестации													З
	Всего часов по дисциплине	36	5	10		21					+	+		З