

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 01.06.2026 16:20:07

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования**

**САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

Высшая школа менеджмента

УТВЕРЖДЕНО

Директор Высшей школы

менеджмента

Э.Г. Ванина



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины: «Оценка и развитие персонала»

Наименование программы: МВА «Маркетинг и продажи»

Самара 2025 г.

1. Цели и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины – получение слушателями новых компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в области проектирования и внедрения систем оценки и развития персонала, включая подбор, аттестацию, формирование кадрового резерва, обучение и карьерное сопровождение сотрудников для повышения эффективности организации.

В соответствии с поставленной целью в процессе изучения дисциплины реализуются следующие задачи:

- сформировать системное понимание целей, задач и технологий оценки персонала, нормативно-правовой базы, различий между оценкой, аттестацией и диагностикой компетенций;
- развить практические навыки выбора и применения методов оценки (ассесмент-центр, метод «360 градусов», МВО, КРІ, интервью по компетенциям, тестирование) в зависимости от целей (подбор, развитие, ротация, ликвидация кадрового резерва);
- обеспечить освоение инструментов планирования и организации профессионального обучения и развития (ТНА – Training Needs Analysis, составление планов обучения, оценка эффективности обучения по модели Д. Киркпатрика, ROI-оценка), построения карьерных карт и программ наставничества.

Изучение дисциплины направлено на формирование у слушателей следующих **компетенций**:

Код и наименование ПК	Код и наименование индикатора достижения ИПК
ПК-4 – Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы	ИПК-4.1. Знает современные техники и методики сбора данных о персонале (опросы, оценка компетенций)
	ИПК-4.2. Умеет применять продвинутые методы обработки и анализа данных оценки персонала для решения управленческих задач
	ИПК-4.3. Владеет навыками использования информационно-аналитических систем для кадровой аналитики
ПК-6 – Способен управлять развитием и эффективностью организации, создавать и описывать организационную структуру, применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд и развития лидерства	ИПК-6.1. Знает методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ
	ИПК-6.2. Умеет создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц
	ИПК-6.3. Владеет методами управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой

В результате изучения дисциплины слушатель должен:

Знать:

- цели и методы оценки персонала: традиционные (биографические методы, интервью, ранжирование, метод коэффициентов, метод эталона, метод шкалирования) и современные экспериментальные (метод оценки по компетенциям, ассесмент-центр, метод управления по целям, метод 360-градусной аттестации), психологические и «спорные» оценочные методики;
- технологию проведения оценочных процедур, критерии оценки персонала, алгоритм разработки компетенций и профилей должностей;
- модели и методы развития персонала: непрерывное профессиональное обучение, наставничество, коучинг, ротации, стажировки, дистанционное обучение;
- методики оценки эффективности обучения: модель Д. Киркпатрика (4 уровня), ROI (Дж. Филипс), показатели KPI развития персонала (процент обученных сотрудников, индекс удовлетворенности обучением, динамика компетенций);
- подходы к формированию кадрового резерва и управлению карьерой (горизонтальная и вертикальная карьера, «схема замен», talent pool).

Уметь:

- проводить анализ потребности в обучении (TNA) и на его основе разрабатывать план развития персонала;
- выбирать и внедрять методы оценки, адекватные целям (подбор, аттестация, оценка для включения в резерв);
- организовывать процедуру ассесмент-центра и метода «360 градусов»;
- рассчитывать ключевые показатели эффективности системы оценки и развития персонала.

Владеть:

- навыками разработки положения об оценке/аттестации персонала;
- методами построения карьерных карт и матриц компетенций;
- техниками обратной связи по результатам оценки («развивающая обратная связь», разбор оценочных интервью);
- навыками оценки ROI на программы обучения и развития персонала.

2. Содержание дисциплины

2.1. Объем и виды учебной работы

Общая трудоемкость, час	Аудиторные занятия (час.), в т.ч.				Самост. работа, час	Форма промежуточной аттестации
	всего	лекции	практические занятия	иные виды учебных занятий		
25	8	4	4	–	16	Зачет

2.2. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Формируемые компетенции	Лекции	Практические занятия	Самост. работа	Всего
1	Цели и задачи оценки персонала. Критерии и методы оценки	ПК-4, ПК-6	1	0,5	2	3,5
2	Технология проведения ассесмент-центра и метода «360 градусов»	ПК-4, ПК-6	0,5	0,5	2	3
3	Оценка персонала на основе KPI и MBO (Management by Objectives)	ПК-4, ПК-6	0,5	0,5	2	3
4	Система компетенций: разработка, внедрение, применение	ПК-4, ПК-6	0,5	0,5	2	3
5	Развитие персонала: цели, виды, методы профессионального обучения	ПК-4, ПК-6	0,5	0,5	2	3
6	Планирование обучения. TNA и оценка эффективности обучения (Киркпатрик, ROI)	ПК-4, ПК-6	0,5	0,5	2	3
7	Управление карьерой и кадровый резерв	ПК-4, ПК-6	0,5	0,5	2	3
8	Интеграция оценки и развития в стратегию управления персоналом	ПК-4, ПК-6	–	0,5	2	2,5
9	Промежуточная аттестация (зачет)	ПК-4, ПК-6	–	1	–	1
Итого	–	–	4	4	16	25

Тема 1. Цели и задачи оценки персонала. Критерии и методы оценки

Понятие и сущность оценки персонала, ее роль в кадровом менеджменте. Отличие оценки от аттестации. Цели оценки персонала в зависимости от управленческой задачи: при подборе и отборе (оценка соответствия вакансии), при оценке эффективности труда (текущая деятельность, достижение целей), при выявлении потенциала (talent review), при аттестации (соответствие занимаемой должности), при формировании кадрового резерва. Критерии оценки: валидность, надежность, практичность. Содержание оценки – создание комплекса критериев, по которым можно оценивать работника. Методы оценки персонала: традиционные (биографические методы, интервью, ранжирование, метод коэффициентов, метод эталона, метод шкалирования) и современные экспериментальные (метод оценки по компетенциям, ассесмент-центр, метод управления по целям, метод 360-градусной аттестации). Психологические и проективные методики.

Классификация методов по объекту оценки (результаты, поведение, качества) и по источнику данных (экспертная оценка, самооценка, мнение коллег). Подготовка к проведению оценки – отбор методов, подготовка экспертов, информирование сотрудников, пилотаж. Этические аспекты оценки.

Практическое задание: «Кейс-метод». Слушатели анализируют конкретную управленческую задачу (отбор руководителя отдела продаж; аттестация инженеров; оценка включения молодых специалистов в резерв; выявление демотивированных сотрудников перед реорганизацией). Определяют цель оценки, выбирают 2–3 наиболее подходящих метода, обосновывают выбор, описывают риски и способы минимизации.

Тема 2. Технология проведения ассесмент-центра и метода «360 градусов»

Ассесмент-центр (Assessment Centre) как комплексный метод оценки, сочетающий несколько оценочных процедур: групповые дискуссии, кейс-стади, презентации, ролевые игры, интервью, тесты. Этапы организации: определение целей и компетенций для оценки, подбор упражнений и заданий, обучение ассессоров (наблюдателей), проведение сессии, калибровка и подготовка отчета, обратная связь участникам. Соотношение времени наблюдения и выполнения заданий. Роли в ассесмент-центре: участники, ассессоры (оценщики), модератор, администратор. Применение ассесмент-центра для внешнего подбора (высшие позиции), внутреннего отбора в резерв, оценки управленческого потенциала. Преимущества и ограничения (высокая стоимость, трудоемкость, зависимость от квалификации ассессоров). Метод «360 градусов» – сбор обратной связи от руководителя, коллег, подчиненных, клиентов и самооценка. Цели: развитие, оценка для аттестации, выявление «точек роста». Анонимность и конфиденциальность. Разработка опросника «360» (компетенции + поведенческие индикаторы, шкала Лайкерта). Процесс: выбор респондентов, рассылка анкет, агрегация результатов, подготовка отчета, развивающая обратная связь. Плюсы (всесторонность, развитие) и минусы (субъективизм, смещение при недоброжелательности, сложность интерпретации, конфликты).

Практическое задание: «Ролевая игра: симуляция ассесмент-центра». Группа делится на участников (2–3 чел.), ассессоров (2–3 чел.), модератора (1 чел.). Проводится одно упражнение – групповое обсуждение (выбор руководителя проекта, распределение бюджета). Ассессоры наблюдают по заданным компетенциям (например, лидерство, работа в команде, аргументация, принятие решений) и фиксируют поведенческие индикаторы. По итогам – калибровка и обратная связь участникам. Второе задание – разработка опросника для метода «360 градусов» для позиции линейного руководителя (7–10 вопросов по 3 компетенциям).

Тема 3. Оценка персонала на основе KPI и MBO (Management by Objectives)

Целевой подход к оценке эффективности персонала (MBO): постановка индивидуальных целей сотрудника на период (обычно год), согласованных со стратегическими целями компании и подразделения. «Дерево целей» –

каскадирование целей сверху вниз. Критерии SMART для постановки целей. Периодическая оценка (квартальная, полугодовая) – факт против плана. Связь МВО с бонусной системой. КРІ (Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности. Отличие КРІ от МВО (КРІ чаще операционные, количественные, МВО шире, включает и качественные цели). Выбор КРІ для разных ролей (продавцы – объем продаж, NPS; разработчики – количество выполненных задач, соблюдение сроков, качество – баги; бухгалтеры – соблюдение сроков сдачи отчетности, ошибки). Веса КРІ, целевые значения, шкала бонирования (порог-цель-максимум). КРІ-матрица как основа переменной части оплаты. Сбалансированная система показателей (ССП, BSC) – связь стратегии компании с КРІ по четырем перспективам: финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие персонала. Плюсы КРІ/МВО: ориентация на результат, прозрачность бонусов. Минусы: опасность «игры в цифры», игнорирование неформальных задач, «синдром жесткой цели».

Практическое задание: «Разработка КРІ и МВО». Для выбранной должности (менеджер по продажам, маркетолог, закупщик, специалист поддержки) разработать: (1) перечень из 3–5 КРІ с весами, целевыми значениями, шкалой бонирования; (2) формулировку 2 целей по SMART (из зон ответственности, например, «разработать и внедрить новый отчет»). Рассчитать бонус для двух сценариев: перевыполнение и провал.

Тема 4. Система компетенций: разработка, внедрение, применение

Понятие компетенций (знания, навыки, мотивация, ценности). Отличие от КРІ (компетенции отвечают на вопрос «как делает», КРІ – «что сделал»). Корпоративные компетенции (общие для всех сотрудников) и профессиональные (по функциям/ролям). Методы выявления компетенций: анализ стратегии компании, интервью с топ-менеджментом, методы критических инцидентов (Flanagan), репертуарных решеток (Kelly), фокус-группы. Поведенческие индикаторы – конкретные, наблюдаемые действия, подтверждающие наличие компетенции. Разработка профиля компетенций для должности: минимальный уровень (порог), целевой, выше целевого (лидерский). Использование компетенций в подборе (интервью по компетенциям), оценке (360°, ассесмент-центр), обучении (развитие недостающих), построении карьерных карт, системе мотивации. Матрица компетенций – визуализация уровней владения компетенциями сотрудниками. Обновление системы компетенций (периодичность 2–3 года). Ошибки: слишком много компетенций (более 12), размытые формулировки, отсутствие поведенческих индикаторов, неиспользование.

Практическое задание: «Разработка профиля компетенций». Выбрать должность (менеджер проектов, руководитель отдела продаж, HR-бизнес-партнер, специалист колл-центра). Разработать 5 компетенций (3 корпоративных, 2 профессиональных). Для каждой – описание (1–2 предложения) и 3 поведенческих индикатора (для уровня «целевой»). Построить матрицу компетенций для гипотетической команды из 4 сотрудников (оценить уровень владения: «превышает ожидания», «соответствует», «требует развития»).

Тема 5. Развитие персонала: цели, виды, методы профессионального обучения

Стратегия развития персонала: подготовка работников к выполнению новых производственных функций и занятию новых должностей. Отличие развития от обучения (развитие шире – включает карьерные перемещения, расширение полномочий, обучение, самообразование). Виды профессионального обучения: подготовка новых рабочих и служащих (первичное), переподготовка, повышение квалификации, стажировка. Формы обучения: корпоративный университет, внешние тренинги и семинары, онлайн-курсы, наставничество, коучинг, баддинг (buddying), шэдоуинг (shadowing), ротации, проектная работа, участие в конференциях. Система непрерывного образования (life-long learning). Современные технологии: микрообучение (microlearning), геймификация в обучении, обучение в виртуальной реальности (VR), цифровые платформы (Coursera, Stepik, Skillbox). Требования к тренерам и наставникам. Положение об обучении – права и обязанности сторон, финансирование.

Практическое задание: «Подбор методов развития под потребности». Слушатели получают описание трех сотрудников с «точками роста»: (1) руководитель успешен в операционке, но не справляется со стратегией; (2) специалист технически силен, но не может наладить контакт с клиентами; (3) молодой специалист, потенциал высок, но нет системных знаний в управлении. Предложить для каждого 2–3 наиболее эффективных метода развития с обоснованием.

Тема 6. Планирование обучения. TNA и оценка эффективности обучения (Киркпатрик, ROI)

Выявление потребности в обучении (Training Needs Analysis – TNA). Методы сбора информации: опросы руководителей, анкетирование сотрудников, интервью, анализ результатов оценки (аттестации, 360°, ассессмент-центра), анализ KPI и показателей эффективности (падение качества, рост жалоб). Уровни TNA: организационный (требования стратегии), задач (какие навыки нужны для выполнения работы), индивидуальный (разрыв между требуемыми и текущими навыками). Составление годового плана обучения (бюджет, темы, форматы, сроки). Оценка эффективности обучения по модели Д. Киркпатрика: 4 уровня – 1) реакция (удовлетворенность участников, опрос happy sheets); 2) обучение (прирост знаний – тесты до/после); 3) поведение (изменение рабочего поведения, перенос в работу – 360° через 3–6 месяцев, наблюдение); 4) результаты (влияние на бизнес-метрики – рост продаж, снижение брака, текучести, рост NPS). Рекомендуемое время оценки: уровень 1 – сразу; уровень 2 – до/после; уровень 3 – через 2–3 месяца; уровень 4 – через 6–12 месяцев. ROI обучения (Return on Investment) по Дж. Филипсу: $ROI = (\text{Денежные выгоды от обучения} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \times 100\%$. Выделение влияния обучения на бизнес-результат (изоляция эффекта). Проблема: не все результаты легко измерить в деньгах. KPI развития персонала: доля обученных сотрудников, бюджет обучения на одного сотрудника, индекс

удовлетворенности обучением (eNPS), скорость заполнения внутренних вакансий, доля резервистов, занявших позиции.

Практическое задание: «Оценка эффективности обучения». На основе учебного кейса (проведено обучение менеджеров по продажам коммуникациям и переговорам) рассчитать: (1) уровень 1 – среднюю оценку удовлетворенности (данные анкет); (2) уровень 2 – прирост знаний (тесты до и после); (3) уровень 3 – опрос 360° через 3 месяца (динамика); (4) уровень 4 – изменился ли объем продаж, NPS, количество жалоб. Дополнительно: если известны затраты (400 тыс. руб.) и прирост прибыли (1,2 млн руб.) за год после обучения, рассчитать ROI. Сделать выводы: эффективно ли обучение?

Тема 7. Управление карьерой и кадровый резерв

Понятие деловой карьеры. Виды карьеры: вертикальная (рост в должности), горизонтальная (расширение полномочий, освоение смежных профессий), центростремительная (приближение к управлению, специальные поручения). Карьерные карты (карты развития) – документ, описывающий возможные пути перемещения сотрудника (должности, необходимые компетенции, обучение). Индивидуальный план развития (ИПР) как инструмент управления карьерой: цели на год (обучение, участие в проектах, развитие компетенций), ответственные, ресурсы. Кадровый резерв – группа сотрудников, имеющих потенциал для занятия ключевых должностей в будущем. Принципы работы с кадровым резервом: открытость, прозрачность, справедливость. Формирование резерва: оценка (ассесмент-центр, собеседования, отбор), планирование развития (ИПР, наставничество, ротации), мотивация (доплата, признание). Talent pool vs резерв на выдвижение – различия (первый – для нескольких должностей, второй – для конкретной). Управление преемственностью (succession planning) – подготовка кандидатов на ключевые позиции. Коэффициент заполнения вакансий из резерва (цель – 30–50%). Причины провала резерва: отсутствие ИПР, формальная оценка, неисполнение планов развития, уход резервистов.

Практическое задание: «Разработка карьерной карты и ИПР». Для выбранной должности (специалист → менеджер → руководитель направления; или специалист → эксперт → ведущий эксперт) построить карьерную карту (3–5 ступеней). Для одной ступени разработать ИПР на год (образец: 2 курса/тренинга, 1 проект, 1 наставник, 1 стажировка, сроки, ответственные). Составить критерии отбора в кадровый резерв для конкретной позиции.

Тема 8. Интеграция оценки и развития в стратегию управления персоналом

Оценка и развитие как взаимосвязанные процессы: оценка выявляет зоны роста («разрывы компетенций») – развитие закрывает их. Связь с системами подбора (оценка как этап отбора), адаптации (определение стартовых компетенций для индивидуального плана адаптации), мотивации (бонус за обучение и развитие). Talent Management – «воронка талантов»: привлечение → отбор → вовлечение → развитие → удержание → преемственность. Карта преемственности (succession map) по цветам: готов сейчас, готов через 1–2

года, готов через 3–5 лет. Дэшборд (панель показателей) HR-аналитики: текучесть ключевых талантов, процент закрытия позиций внутренними кандидатами, средняя скорость карьерного роста, ROI на оценку и развитие. Оценка эффективности системы управления персоналом по модели Д. Киркпатрика для HR. Построение отчета «HR-бренд и эффективность инвестиций в людей».

Практическое задание: «Интегральная модель». На основе сквозного кейса (организация из 500 чел.) слушатели разрабатывают: (1) схему «оценка-развитие» для 3 целевых групп: топ-менеджмент, линейные руководители, специалисты; (2) 5 KPI для HR-службы по блоку оценки и развития; (3) концепцию дашборда (3 виджета). Защита групповых решений.

2.3. Формы самостоятельной работы слушателей по темам дисциплины

В качестве основных форм самостоятельной работы слушателям предлагается выполнение **проекта по разработке системы оценки и развития персонала**, а также ряд практических заданий.

Задание 1. Проект «Система оценки и развития персонала для подразделения/компании»

Цель задания: разработать под ключ или модернизировать существующую систему оценки и развития для конкретного подразделения (отдел продаж, IT, производство, call-центр, бухгалтерия и пр.) или малого/среднего бизнеса.

Формат: работа выполняется индивидуально или в группах (2–3 чел.). Итоговый продукт: отчет (15–20 стр.) + презентация (10–12 слайдов). Защита на зачете.

Структура отчета:

1. Характеристика объекта (структура, численность, бизнес-задачи, проблемы, гипотезы, что не устраивает в текущей системе).
2. Цели внедрения/модернизации (связь со стратегией компании, KPI подразделения).
3. Система оценки:
 - Периодичность (ежегодная аттестация, квартальные ревью).
 - Целевые группы – кто подлежит оценке.
 - Методы (MBO+KPI, компетенции, тесты, кейсы).
 - Инструменты – формы, опросники, шкалы.
 - Процедура – утверждение целей, промежуточный контроль, итоговая оценка, встреча с руководителем, калибровка.
4. Система развития:
 - Связь с результатами оценки (выявление зон роста).
 - План обучения на следующий период (TNA + утвержденные программы).

- Наставничество, ротации.
- Карьерная карта/кадровый резерв.
- 5. Внедрение – пилот (сроки, ответственные, бюджет), обучение руководителей, коммуникация сотрудникам.
- 6. Ожидаемые эффекты (текучесть, вовлеченность, производительность, ROI на обучение).

Критерии оценки: полнота разделов, реалистичность, детализация процедур, качество инструментов, креативность (использование геймификации и цифровых решений приветствуется).

Задание 2. Разработка анкеты для ассесмент-центра / метода «360 градусов»

Цель: создать готовые к применению оценочные формы.

Форма сдачи: анкета для ассесмент-центра (оценка 3–5 компетенций с поведенческими шкалами) + краткое руководство по применению (инструкция для ассессоров). Для «360 градусов» – опросник из 10–15 вопросов по 3–5 компетенциям (шкала Лайкерта 1–5 или 1–7) + бланк обратной связи (с агрегированными результатами).

Пример: для компетенции «Принятие решений» – поведенческие индикаторы: «принимает решения своевременно даже в условиях неполной информации», «просчитывает риски, оценивает альтернативы», «берет ответственность на себя». Шкала: 1 – не проявлено, 3 – проявлено частично, 5 – проявлено полностью.

Задание 3. TNA и план обучения на примере кейса

Цель: освоить методику выявления потребности в обучении.

Учебный кейс: Отдел технической поддержки (10 чел.). За полгода: количество эскалаций на 2-ю линию выросло на 30%, время ответа увеличилось с 2 до 4 минут, NPS упал с 45 до 30. Причина – 3 новых сотрудника не прошли полноценное обучение, текучесть среди опытных. Также компания внедрила новую CRM-систему, старый регламент работы неактуален.

Задания:

- Собрать TNA – какие методы сбора информации предложите (опрос, интервью с руководителем, анализ логов, опрос клиентов, тестирование знаний). Обосновать.
- На основе гипотетических результатов (придумать 3–4 разрыва в компетенциях/знаниях) сформулировать «дефициты» (знание CRM, скрипты обслуживания, работа с возражениями, навыки работы в CRM).
- Составить годовой план обучения (6–8 мероприятий): темы, форматы (вебинар, тренажер, наставничество, ролевые игры), сроки, бюджет (условный), ответственные.
- Предложить KPI для отдела развития после внедрения (через 3–6 месяцев).

Задание 4. Оценка эффективности обучения по Киркпатрику и ROI

Цель: рассчитать экономическую эффективность программы обучения.

Исходные данные (кейс). Проведено обучение 20 менеджеров по продажам («Ведение переговоров, работа с возражениями»). Затраты: тренер 200 тыс. руб., аренда зала 30 тыс. руб., раздаточный материал 10 тыс. руб., потеря рабочего времени $20 \times 2 \text{ дня} \times 5 \text{ тыс. руб.} = 200 \text{ тыс. руб.}$ Итого: 440 тыс. руб. Результаты: до обучения средний чек 10 тыс. руб., конверсия 25%. Через 6 месяцев после: средний чек 11,5 тыс. руб., конверсия 30%. Среднемесячное количество лидов – 200. Прочие факторы не изменились. Валовая прибыльность – 30%. Срок полезного эффекта – 1 год.

Задания:

- Рассчитать уровни Киркпатрика (1 – опрос удовлетворенности 4,8 из 5; дано; 2 – тесты +15% к знаниям; дано; 3 – изменение поведения: рост чек, конверсии; 4 – бизнес-результат).
- Рассчитать дополнительную годовую выручку: до = $200 \times 25\% \times 10 \text{ тыс.} \times 12 \text{ мес.}$; после = $200 \times 30\% \times 11,5 \text{ тыс.} \times 12 \text{ мес.}$
- Рассчитать дополнительную валовую прибыль (30%).
- Рассчитать $ROI = (\text{Прибыль} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \times 100\%$.
- Сделать вывод: окупилось ли обучение, стоит ли повторять. Привести 2 рекомендации по повышению ROI.

Задание 5. Разработка программы наставничества

Цель: разработать регламент и чек-листы для адаптации новых сотрудников через наставничество.

Структура программы (1–2 стр.) :

1. Цели – снижение текучести в первый год, ускорение выхода на плановую производительность, передача корпоративных традиций.
2. Наставники – критерии отбора (стаж, средняя оценка по компетенциям, желание обучать), мотивация (доплата, признание, развитие своих управленческих навыков).
3. Процесс: для кого (новички), как назначается наставник, сроки (3 месяца). Чек-лист наставника по неделям (1-я неделя – знакомство с компанией, 2-я – база знаний, 3-я – первые задачи, 4-я – обратная связь, 2–3 месяца – сопровождение). Контрольные точки: встреча через месяц, экзамен, итоговое заключение.
4. Оценка эффективности: опрос новичков о наставнике, % успешно завершивших испытательный срок, скорость достижения плановых KPI, оценка руководителем. Образцы документов: чек-лист наставника, бланк обратной связи наставнику, положение о материальном вознаграждении.

Форма сдачи: текст программы + чек-листы.

Общие требования к сдаче самостоятельной работы: отчет в Word/PDF, при необходимости Excel-файлы с расчетами, презентация.

В качестве форм самостоятельной работы слушателям предлагается выполнение **проекта по разработке системы мотивации**, а также ряд аналитических и практических заданий.

3. Форма аттестации

Форма промежуточной аттестации – тестирование.

4. Оценочные материалы дисциплины Банк вопросов тестирования

1. Что из перечисленного является целью оценки персонала при формировании кадрового резерва?

- а) Оценка соответствия занимаемой должности
- б) Выявление потенциала и прогноз успешности на более высокой позиции +
- в) Только оценка стажа работы
- г) Диагностика психологического климата в коллективе

2. Какой метод оценки персонала относится к современным экспериментальным методам?

- а) Биографический метод
- б) Ассесмент-центр +
- в) Простое ранжирование
- г) Коэффициентный метод

3. Что из перечисленного является отличительной чертой ассесмент-центра?

- а) Проводится только письменное тестирование
- б) Комплексное наблюдение за участниками в серии упражнений + групповая дискуссия, кейсы, ролевые игры +
- в) Только индивидуальное интервью с психологом
- г) Заочная оценка по документам (дипломы, резюме)

4. В чем отличие метода «360 градусов» от традиционной аттестации?

- а) Оценка проводится только руководителем
- б) Оценка собирается от нескольких сторон: руководитель, коллеги, подчиненные, клиенты + самооценка +
- в) Используется только тестирование
- г) Проводится раз в 5 лет

5. Какая цель относится к уровню 3 модели Киркпатрика?

- а) Удовлетворенность участников
- б) Прирост знаний
- в) Изменение рабочего поведения (перенос обучения в работу) +
- г) Влияние на бизнес-показатели

6. Согласно теории справедливости Адамса, на что обращают внимание сотрудники при оценке?

- а) На абсолютный размер зарплаты
- б) На соотношение своего вклада и вознаграждения по сравнению с другими (коллегами, рынком) +

- в) Только на премию
- г) На удобство офиса

7. Что такое компетенция в контексте управления персоналом?

- а) Характеристика рабочего места
- б) Базовый оклад
- в) Знания, навыки, мотивация и ценности, влияющие на эффективность работы +
- г) Стаж в должности

8. Какой метод сбора данных наиболее эффективен для выявления потребности в обучении (TNA) на индивидуальном уровне?

- а) Общее собрание акционеров
- б) Анализ базы данных клиентов
- в) Оценка 360° и интервью с руководителем +
- г) Публикация объявления в газете

9. Что из перечисленного относится к показателям эффективности обучения по модели ROI?

- а) Количество обученных сотрудников
- б) Удовлетворенность обучением
- в) $(\text{Денежные выгоды} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \times 100\%$ +
- г) Средний балл по итоговому тесту

10. Какой документ описывает возможные пути перемещения сотрудника (должности, компетенции, сроки)?

- а) Штатное расписание
- б) Карьерная карта +
- в) Положение о командировках
- г) Кодекс корпоративной этики

11. Какое из утверждений об оценке персонала является верным?

- а) Оценка нужна только для контроля, а не для развития
- б) Оценка не должна быть связана с мотивацией
- в) Оценка помогает выявить зоны роста и повысить эффективность +
- г) Оценка проводится исключительно внешними консультантами

12. Что из перечисленного НЕ является критерием качества оценки персонала?

- а) Валидность (измеряет то, что заявлено)
- б) Надежность (стабильность результатов)
- в) Практичность (затраты меньше выгоды)
- г) Яркость (визуальная привлекательность) +

13. Что такое «схема замен» (succession planning)?

- а) Внешний подбор сотрудников на вакансии
- б) План увольнений
- в) Подготовка внутренних кандидатов на ключевые позиции (преемников) +
- г) Аутсорсинг персонала

14. Какое минимальное количество сотрудников обычно требуется для проведения фокус-группы в целях оценки?

- а) 2 человека

- б) 6–10 человек +
- в) 50 человек
- г) 1 человек

15. Какой метод оценки основан на сравнении с идеальным работником (эталонном)?

- а) Метод шкалирования
- б) Метод эталона +
- в) Метод коэффициентов
- г) Биографический метод

16. Что из перечисленного является примером горизонтальной карьеры?

- а) Назначение на должность генерального директора
- б) Рост оклада без смены должности
- в) Переход из отдела продаж в отдел маркетинга на равный уровень + расширение функционала и компетенций +
- г) Увольнение и переход в другую компанию на более низкую позицию

17. Кто обычно выступает ассессором (оценщиком) в ассесмент-центре?

- а) Любой сотрудник бухгалтерии
- б) Квалифицированные эксперты + обученные наблюдатели (HR, руководители, внешние консультанты) +
- в) Стажеры
- г) Клиенты компании

18. Какое утверждение о методе «360 градусов» является НЕверным?

- а) Он может использоваться для оценки управленческого потенциала
- б) Он всегда абсолютно объективен и не зависит от отношений респондентов +
- в) Он дает панорамный взгляд на сотрудника
- г) Анонимность повышает честность ответов

19. Какой документ регламентирует порядок проведения аттестации в организации?

- а) Трудовой кодекс
- б) Положение об аттестации (утвержденное руководителем) + с соблюдением норм ТК РФ +
- в) Коллективный иск
- г) Устав организации

20. Какой этап в процессе ассесмент-центра следует после обратной связи участникам?

- а) Разработка упражнений
- б) Подготовка индивидуальных планов развития (ИПР) +
- в) Обучение ассессоров
- г) Приглашение участников

21. Что такое грейдинг?

- а) Оценка должностей по факторам и распределение по уровням (грейдам) свилками окладов +

- б) Система штрафов
- в) График отпусков
- г) Корпоративная рассылка

22. Какие три потребности выделил Макклелланд в своей теории мотивации?

- а) Комфорт, сытость, сон
- б) Власть, успех (достижение), принадлежность +
- в) Безопасность, уважение, самореализация
- г) Деньги, статус, слава

23. Как называется разрыв между требуемыми и текущими компетенциями сотрудника при TNA?

- а) «Золотая середина»
- б) Дефицит / зона развития (Development Gap) +
- в) Лидерство
- г) Кадровый резерв

24. Какой показатель из модели Киркпатрика сложнее всего измерить количественно?

- а) Уровень 1 (реакция)
- б) Уровень 2 (обучение)
- в) Уровень 3 (поведение) + требует длительного наблюдения и исключения влияния других факторов +
- г) Уровень 4 (результаты)

25. Какое из утверждений верно для «воронки талантов» (talent pipeline)?

- а) Это процесс сбора откликов на вакансию
- б) Это системная работа с персоналом: привлечение – отбор – вовлечение – развитие – удержание – преемственность +
- в) Это исключительно бюджетные расходы
- г) Это программа лояльности для клиентов

26. Какова рекомендуемая доля закрытия вакансий за счет внутреннего кадрового резерва для зрелой компании?

- а) 5%
- б) 30–50% +
- в) 100%
- г) 0%

27. Что из перечисленного является признаком некорректной KPI-матрицы?

- а) Показатели измеримы и достижимы
- б) Связь с целями компании
- в) Слишком много KPI (более 7) или формальные, не связанные с результатом +
- г) Прозрачность расчета

28. Какая компетенция является универсальной (корпоративной) для большинства современных компаний?

- а) Умение пользоваться конкретной версией Excel

- б) Ориентация на результат и клиентоориентированность +
- в) Наличие ученой степени
- г) Умение играть в шахматы

29. Согласно теории самодетерминации, какая потребность не является базовой?

- а) Автономия
- б) Компетентность
- в) Принадлежность (связанность)
- г) Потребность в роскоши +

30. Что такое «Т-образный специалист»?

- а) Сотрудник, который работает стоя
- б) Сотрудник с глубокими знаниями в своей области и широкими междисциплинарными знаниями по горизонтали +
- в) Сотрудник с двумя высшими образованиями
- г) Сотрудник, работающий на полставки

31. В чем отличие обучения (training) от развития (development)?

- а) Обучение обычно краткосрочное, направлено на конкретные навыки; развитие более широкое, долгосрочное, включает карьеру и расширение границ +
- б) Развитие – это только повышение квалификации
- в) Это синонимы
- г) Обучение – только онлайн, развитие – только офлайн

32. Какой из перечисленных методов сбора данных в TNA является самым оперативным и дешевым для больших выборок?

- а) Глубинные интервью с каждым сотрудником
- б) Анонимный онлайн-опрос (анкетирование) +
- в) Ассесмент-центр
- г) Наблюдение в течение месяца

33. Что из перечисленного относится к демотиваторам по Герцбергу (гигиеническим факторам)?

- а) Признание и достижения
- б) Заработная плата и условия труда +
- в) Ответственность и интересная работа
- г) Карьерный рост

34. Какой метод оценки персонала наилучшим образом подходит для оценки управленческого потенциала топ-менеджеров на этапе внешнего подбора?

- а) Простая беседа с HR
- б) Ассесмент-центр + бизнес-кейсы + интервью по компетенциям +
- в) Изучение диплома о высшем образовании
- г) Гадание на кофейной гуще

35. Как часто рекомендуется проводить аудит системы оценки и развития персонала?

- а) Раз в 10 лет
- б) Ежегодно (чтобы корректировать под стратегию и рынок) +

- в) Только при банкротстве
- г) Раз в полвека

Шкала и критерии оценивания

Минимальный ответ (% правильных ответов) и оценка 2	Изложенный раскрытый ответ (% правильных ответов) и оценка 3	Законченный, полный ответ (% правильных ответов) и оценка 4	Образцовый, достойный подражания ответ (% правильных ответов) и оценка 5
50% и менее	51-71%	72-92%	93-100%

5. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения аудиторных занятий используются учебные аудитории, оснащенные техническими средствами обучения для представления учебной информации: мультимедийный проектор, доска, экран, компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ.

5.1. Информационное обеспечение обучения

Основная литература:

1. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00729-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536020> (дата обращения: 15.05.2025).
2. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 283 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19812-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581862> (дата обращения: 15.05.2025).
3. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564648> (дата обращения: 15.05.2025).
4. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебник для вузов / М. А. Коргова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18178-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566927> (дата обращения: 15.05.2025).

5. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17946-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545114> (дата обращения: 15.05.2025).

6. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538333> (дата обращения: 15.05.2025).

Дополнительная литература:

1. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2024. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08906-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540541> (дата обращения: 15.05.2025).

2. Мехтиханова, Н. Н. Психологическая оценка персонала : учебник для вузов / Н. Н. Мехтиханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2025. — 169 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19674-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/556886> (дата обращения: 15.05.2025).

Интернет-ресурсы:

- Электронная библиотека СГЭУ: <http://lib.sseu.ru>
- Образовательная платформа «Юрайт»: <https://urait.ru>
- Журнал «HR-директор»: <https://hr-director.ru>
- Harvard Business Review Russia (HR-раздел): <https://hbr-russia.ru>
- Шаблоны анкет 360° и положения об аттестации (открытые базы HR-сообществ: HRSpace, E-executive).