

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе и  
качеству образования

\_\_\_\_\_ И. А. Долгова

16 апреля 2025 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

**ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СОТРУДНИКОВ**

---

Направление подготовки:	38.04.01 Экономика
Профиль подготовки:	Экономика, управление и стратегия развития организации
Квалификация:	магистр
Форма обучения:	Очно-заочная
Год начала подготовки:	2025

## 1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА, СООТНЕСЁННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Вид аттестации и оценочных средств
УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.И-1. Определяет стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности и цели карьерного роста	УК-6.И-1.3-1. Знает основные принципы мотивации и стимулирования карьерного развития	Текущий контроль: устный опрос, доклад, Промежуточная аттестация: контрольное задание
		УК-6.И-1.3-2. Знает способы самооценки и самоопределения	Текущий контроль: устный опрос, доклад, Промежуточная аттестация: контрольное задание
		УК-6.И-1.У-1. Умеет оценить возможности реализации собственных профессиональных целей и расставить приоритеты	Текущий контроль: устный опрос, доклад, Промежуточная аттестация: контрольное задание
	УК-6.И-2. Проводит рефлексию своей деятельности и разрабатывает способы ее совершенствования	УК-6.И-2.У-1. Умеет провести анализ результатов своей социальной и профессиональной деятельности	Текущий контроль: устный опрос, доклад, Промежуточная аттестация: контрольное задание
		УК-6.И-2.У-2. Умеет корректировать планы личного и профессионального развития	Текущий контроль: устный опрос, доклад, Промежуточная аттестация: контрольное задание

## 2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

### 2.1. Вопросы для подготовки к семинарским/практическим занятиям

#### Раздел 1. Место оценки персонала в системе управления персоналом

Теоретические подходы к оценке персонала в организации.

Международный опыт построения оценки персонала в организации.

Оценка персонала в зависимости от стадии развития организации.

Цели и задачи системы оценки персонала.

Планирование и организация оценки персонала в организации.

Подготовительный этап оценки персонала.

Работа экспертной группы.

Выбор оценочной процедуры в зависимости от целей: оценка должности, оценка эффективности деятельности, оценка потенциала, оценка компетенций, оценка эффективности обучения

## **Раздел 2. Компетентностный подход к оценке персонала**

Понятие компетенций. Виды компетенций.

Компетенции руководителей и топ-менеджеров.

Компетенции сотрудников Показатели компетенций сотрудников.

Способы изучения компетенций

## **Раздел 3. Методы оценки персонала**

Современные методы оценки персонала.

Традиционные методы оценки персонала.

Методы оценки управленческого персонала.

Количественные и качественные методы оценки персонала.

## **Раздел 4. Развитие персонала как система.**

Планирование индивидуального развития на основе результатов оценки.

Разработка плана развития персонала по результатам проведения оценки и аттестации персонала.

Увольнения и перемещения по результатам аттестации.

Структура системы развития персонала.

Основные элементы развития персонала и их взаимосвязь в системе управления человеческими ресурсами.

Обучение взрослых, этапы, специфика, инструменты.

Формирование кадрового резерва.

Формирование карьерных планов.

## **Раздел 5. Организация обучения персонала**

Мотивация персонала к обучению.

Способы и формы мотивации сотрудников к обучению.

Виды и формы обучения.

Оценка эффективности обучения

## **Раздел 6. Организация развития персонала**

Мотивация персонала к развитию.

Инструменты управления развитием персонала

### **Критерии оценки работы на практическом занятии**

<b>Критерии</b>	<b>Максимальное количество баллов за занятие</b>
<b>Устный опрос, коллоквиум</b>	
Основные теоретические положения по вопросу раскрыты. Имеются элементы обоснования выводов. Имеются элементы систематизации информации, факты применения профессиональной терминологии. Очевидно использование источников рекомендованной литературы.	5 баллов

## **2.2. Темы докладов**

1. Методы оценки персонала: Оценочное интервью.
2. Методы оценки персонала: Метод кейс-стади.

3. Методы оценки персонала: Оценка "360 градусов".
4. Методы оценки персонала: Экспертная оценка.
5. Методы оценки персонала: Профессиональное и психологическое тестирование.
6. Методы оценки персонала: Оценка по результатам деятельности (Management by objectives).
7. Методы оценки персонала: Комплексные формы и процедуры оценки (Performance appraisal and management).
8. Методы оценки персонала: Построение диагностической системы оценки персонала.
9. Методы оценки персонала: Аттестация как метод оценки персонала.
10. Ассессмент центр как инструмент оценки и аттестации персонала.

#### Шкала и критерии оценки доклада

Критерии	Показатели	Баллы
1. Степень раскрытия сущности проблемы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие теме доклада;</li> <li>– полнота и глубина раскрытия основных понятий;</li> <li>– умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;</li> <li>– умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.</li> </ul>	70
2. Обоснованность выбора источников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– круг, полнота использования литературных источников по теме;</li> <li>– привлечение новейших работ (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).</li> </ul>	15
3. Изложение	<ul style="list-style-type: none"> <li>– литературный стиль.</li> </ul>	15

Доклад оценивается по 100 балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

90 – 100 баллов – «отлично»;

70 – 89 баллов – «хорошо»;

50 – 69 баллов – «удовлетворительно»;

менее 50 баллов – «неудовлетворительно».

### **3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

#### **3.1. Банк контрольных заданий (с указанием компетенции)**

##### **БЛОК 1 - ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ (УК-6.И-1.3-1. УК-6.И-1.3-2.)**

###### **1.1. УК-6.И-1.3-1 Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа**

Процесс сознательного управления развитием личностных качеств и способностей – это:

- А. Самосовершенствование
- Б. Самопознание
- В. Самоактуализация
- Г. Самоутверждение

###### **1.2. УК-6.И-1.3-2 Прочитайте текст и установите последовательность**

Смысл планирования карьеры заключается в том, чтобы сопоставить свои желания со своими возможностями по достижению желаемых карьерных высот.

Оцениваете свои возможности с точки зрения достижимости желаемых целей, выбираете нужное направление из доступных, принимаете решение, действуете.

Выбор пути профессионального развития - серьезное решение, принятие которого невозможно без последовательного сбора и анализа необходимой информации.

Такая работа, как правило, состоит из 5 этапов. Установите последовательность.

- А. Анализ рынка труда
- Б. Анализ текущего профессионального статуса
- В. Анализ карьерных ожиданий и предпочтений
- Г. Карьерное планирование
- Д. Определение примерных вариантов карьерных планов

###### **1.3. УК-6.И-1.3-1 Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа**

Получение профессии, формирование квалификации, начало самоутверждения характерны для этапа деловой карьеры:

- А. Завершение
- Б. Становление
- В. Продвижение
- Г. Сохранение

###### **1.4. УК-6.И-1.3-2 Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов**

Выбрать задачи, которые относятся к задачам оценки сотрудников.

- А. Управленческое воздействие
- Б. Определение размеров вознаграждения
- В. Развитие персонала
- Г. Повышение производительности
- Д. Рациональное использование сотрудников
- Е. Трудовая мотивация

**1.5. УК-6.И-1.3-1 Агентства по трудоустройству как посредники на рынке труда характеризуются:**

- А высокой стоимостью своих услуг для работодателя
- Б бесплатностью своих услуг и для работодателя и для соискателя
- В активным использованием т.н. прямого поиска
- Г минимальными усилиями по отбору сотрудников
- Д отсутствием этических гарантий для работодателей.

**1.6. УК-6.И-1.3-1 К структурированным отборочным собеседованиям относятся:**

- А стрессовые собеседования
- Б мультимодальные собеседования
- В групповые собеседования
- Г ситуационные собеседования
- Д поведенческие собеседования

**1.7. УМК-6.И-1.3-1 Наиболее эффективным (с точки зрения прогностической ценности) методом отбора сотрудников, по мнению специалистов, является:**

- А структурированное собеседование
- Б справка (запросы)
- В психологическое тестирование
- Г профессиональное тестирование
- Д центр оценки персонала.

**1.8. УК-6.И-1.3-1 Ассесмент-центр – это:**

- А комплексная процедура оценки деятельности сотрудников
- Б внутрифирменный учебный центр, специализирующийся на обучении высшего и среднего менеджмента организации
- В комплексная процедура оценка готовности сотрудника к занятию должности высшего менеджмента
- Г комплексная процедура оценки профессионально значимых качеств сотрудников или кандидатов, основанная на оценке их знаний и навыков

**Выбрать ВСЕ правильные ответы (больше одного)**

**1.9. УК-6.И-1.3-1 Основные задачи оценки персонала:**

- А управленческое воздействие
- Б определение размеров вознаграждения
- В развитие персонала
- Г рациональное использование сотрудника
- Д трудовая мотивация

**1.10. УК-6.И-1.3-2. К методам обучения на рабочем месте относятся:**

- А наставничество
- Б производственный инструктаж
- В семинар
- Г тренинг

**1.11. УК-6.И-1.3-1 Основными функциями подсистемы развития персонала являются**

- А разработка стратегии управления персоналом
- Б организация трудовых отношений
- В переподготовка и повышение квалификации работников
- Г планирование и контроль деловой карьеры

- Д работа с кадровым резервом  
Е планирование и прогнозирование персонала

### Вставьте пропущенное слово

**1.12.** УК-6.И-1.3-1 Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых \_\_\_\_\_ организации, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а так же исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

**1.13.** УК-6.И-1.3-1 Формирование кадрового резерва проводится на основе выводов \_\_\_\_\_, базирующихся на объективной всесторонней оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов на руководящие должности. При этом в основу выводов таких комиссий должен быть положен анализ конкретных результатов профессиональной деятельности специалистов, достигнутых на различных этапах их работы в системе управления.

**1.14.** УК-6.И-1.3-2. Шаталова И.И. определяет развитие персонала как совокупность мероприятий, направленных на \_\_\_\_\_ качества человеческих ресурсов организации.

### БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ (УК-6.И-1.У-1. УК-6.И-2.У-1.)

#### **2.1.** УК-6.И-1.У-1. Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ

Модель карьеры «Трамплин» состоит в том, что, приобретя на каждой ступени достаточный опыт, профессиональные знания и умения, умение работать с коллективом, сотрудник поднимается на более высокую ступень, вплоть до директора, на которой он задерживается на неопределенный срок. Сформулируйте мотивы, которые, побуждают сотрудника держаться за место.

#### **2.2.** УК-6.И-2.У-1. Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ

Мы работаем, развиваемся, становимся сильными и успешными именно благодаря наличию у нас мотивации. И не делаем этого, если она отсутствует. Мотивация важна не только для работы. Она нужна для любых сколько-нибудь меняющих жизнь человека достижений, например, профессионального роста. Сформулируйте не менее 4-х способов повышения мотивации.

#### **2.3.** УК-6.И-1.У-1. Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ

Профессиональная карьера – закономерный результат успешной профессиональной деятельности, направленной на максимальную реализацию делового и личностного потенциала человека и связанной с системой его жизненных ценностей, зависящий от интересов, профессиональных установок и мотивов будущей профессиональной деятельности. Т. Тарасовой разработана методика планирования профессиональной карьеры, которая представляет собой 5-ти шаговый алгоритм действий. Сформулируйте 5 шагов данного алгоритма действий.

#### **2.4.** УК-6.И-2.У-1. Прочитайте текст и установите соответствие

Во всех определениях слова «карьера» присутствует понятие успеха: «успешное продвижение», «путь к успеху». Установите соответствие.

А. Профессиональная карьера по линии специализации	1. Продвижение внутри организации, например, работы в разных подразделениях одного уровня иерархии
--	--

Б. Вертикальная карьера	2. Продвижение к ядру организации, центру управления, всё более глубокое включение в процессы принятия решений
В. Горизонтальная карьера	3. Углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения
Г. Центростремительная карьера	4. Должностной рост

### 2.5. УК-6.И-1.У-1. Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ

Если карьера представляет собой процесс и результат реализации замыслов личности, связанных с социально-профессиональной сферой общества, то успешная карьера складывается из осознанного и адекватного управления собственным карьерным потенциалом в процессе достижения поставленной карьерной цели. Сформулируйте и обоснуйте из каких составляющих складывается успешная карьера

### 2.6. УК-6.И-2.У-1. Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ

Любой план профессионального развития, независимо от целей, сроков и индивидуальных особенностей, обладает похожей структурой. сформулируйте структурные блоки плана профессионального развития и дайте их расшифровку.

### 2.7. УК-6.И-1.У-1. Прочитайте текст и установите соответствие

Одной их важнейших компетенций руководителей является принятие решений в ситуации неопределенности. Существуют различные виды неопределенности в зависимости от причин ее появления. Установите соответствие вида неопределенности и чем она обусловлена

Вид неопределенности	Обусловленность
А. Профессиональная	1. Обусловленная значительным числом объектов или элементов, включенных в ситуацию
Б. Стохастичная	2. Вызванная недостатком информации
В. Информационная	3. Обусловленная высокой или недоступной платой за определенность
Г. Количественная	4. Как следствие недостаточного профессионализма субъекта решения
Д. Стоимостная	5. Связанная с внешней средой, с ее поведением

### 2.8. УК-6.И-2.У-1. Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ

Известный человек и первое лицо серьезной коммерческой компании получил предложение возглавить крупную государственную корпорацию, что было бы очень значимым шагом в его карьере. При этом он знал, что бывший гендиректор был подвергнут судебному преследованию за коррупцию и растраты. Вероятные негативные последствия, как и выгоды в случае назначения, были совсем неочевидны. Этот руководитель не принял предложение. Взвесив все за и против, несмотря на свой интерес к новой возможности, он просто оказался не готов к



такому выбору и сопровождающему его риску. Дайте рецепт принятия сложных стратегических решений в ситуации неопределенности?

## 2.9. УК-6.И-1.У-1. Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ

Оценка личностно-деловых качеств сотрудника — целенаправленный процесс. При этом сложный и комплексный. Суть сводится к изучению деловых качеств рядовых работников и каждого из сотрудников компании в статусе «специалист» независимо от должности.

Также деловую оценку персонала принято рассматривать как инструмент, входящий в общий инструментарий анализа персонала. Что в данном контексте позволяет осуществить этот целенаправленный процесс?

## 2.10. УК-6.И-2.У-2. Прочитайте текст и установите соответствие

В современной литературе рассматривается множество определений понятий: «процесс» и «развитие», но содержательную трактовку можно свести к следующим определениям. Установите соответствие.

А. процесс	1. совокупность ряда последовательных действий, направленных на достижение определенного результата
Б. развитие	2. процесс, направленный на изменение материальных и духовных объектов с целью их усовершенствования
В. развитие персонала– (в широком смысле)	3. совокупность мероприятий, направленных на повышения качества человеческих ресурсов организации
Г. развитие персонала – (в узком смысле)	4. это система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирования и планирования потребностей в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса и адаптации, обучение, тренинги, формирование организационной культуры
Д. общее развитие персонала	5. это процесс обогащения интеллектуального капитала работников, осознания окружающей действительности, принятия новых ценностей, расширения социальных связей и возможностей партнерства, способствующих полному раскрытию индивидуального трудового потенциала с целью личностного роста и увеличения вклада в дела организации
Е. профессиональное развитие персонала	6. это система взаимосвязанных мероприятий, направленных на совершенствование профессиональных компетенций работников и их мотивации с целью выполнения не только необходимых для работы обязанностей, но и новых функций для решения актуальных и перспективных задач организации

## 2.11 УК-6.И-2.У-2. Прочитайте текст и установите соответствие

Для того, что процесс развития персонала был эффективным, необходимо учитывать следующие принципы. Установите соответствие

А системность	1. Развитие персонала должно быть перманентным процессом, т.е. осуществляться в течение всей трудовой жизни работника. Другими словами, недостаточно стать профессионалом один раз. Что бы оставаться «профи» в своем деле необходимо постоянно актуализировать все свои профессиональные компетенции.
Б взаимообусловленность	2. У сотрудников организации и у руководителей должны

	быть: мотивация, условия и возможности профессионального развития.
В перспективность	3. Мероприятия развития персонала должны носить опережающий характер, т.е. быть актуальными, востребованными и нацеленными на будущее.
Г комплексность	4. Под профессиональным развитием персонала обычно понимают, только обучение персонала, но это не совсем верно. Понятие «профессиональное развитие» намного шире понятия «обучение», а значит, включает в себя, не только обучение, но и другие программы.

### 2.12. УК-6.И-2.У-1. Прочитайте текст и установите соответствие

В систему международных стандартов аудита персонала входят следующие стандарты. Установите соответствие

А общие стандарты	1. характеризуют требования, которым должны соответствовать квалификация и личностные качества аудитора
Б рабочие стандарты	2. правила, касающиеся отчетов по результатам аудиторской проверки
В специфические стандарты	3. проведение аудита
Г стандарты отчетности	4. стандарты, используемые при осуществлении услуг, сопутствующих аудиту

### 2.13. УК-6.И-2.У-1. Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между количественными методами оценки персонала и содержанием метода

А рейтинговая система	1. рассчитывается эффективность каждого сотрудника и они выстраиваются по порядку. Например, на производстве можно ранжировать специалистов по количеству созданных деталей. Такой метод оценки можно использовать для повышения мотивации, сделав рейтинг публичным.
Б кpi	2. оценки эффективности персонала. Например, руководитель ставит конкретные задачи по действиям, каждому из них присваивается коэффициент важности. В конце периода рассчитывается общая оценка специалиста
В совмещенная балльная система	3. за каждое выполненное действие назначается награда в виде определенного количества баллов. В конце периода баллы суммируются

### Шкала и критерии оценки текущего тестирования

Число правильных ответов	Оценка
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»
50-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»

