

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:	38.04.03 Управление персоналом
Профиль подготовки:	Управление кадровым потенциалом и человеческим капиталом организации
Квалификация:	магистр
Форма обучения:	очно-заочная
Год начала подготовки:	2025

Самара  
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
УКМ-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки (Самоорганизация и саморазвитие (в т.ч. здоровьесбережение))	УКМ-6.И-3. Планирует профессиональную траекторию с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда.	УКМ-6.И-3.3-1. Знать психолого-педагогические принципы самостоятельного построения процесса усвоения и совершенствования профессиональной и других видов деятельности УКМ-6.И-3.У-1. Уметь оценивать возможности реализации личностных способностей при самостоятельном построении процесса усвоения конкретной профессиональной деятельности.	Текущий контроль: устный опрос, решение кейсов, реферат, промежуточный тест Промежуточная аттестация: контрольное задание, вопросы на зачете.

## **2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

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

#### **Раздел 1. Сущность и эволюция развития компетентностного подхода**

1. Сущность компетентностного подхода.
2. Эволюция развития компетентностного подхода.
3. Практика использования компетентностного подхода.
4. Опыт организаций в использовании компетентностного подхода.

#### **Раздел 2. Понятие компетенции и компетентности**

1. Понятие компетенции.
2. Понятие компетентности.
3. Понятие стандарта-минимума компетенций.
4. Интегрированный подход к компетенциям.
5. Структура компетенций.
6. Классификация компетенций.
7. Компетенции общие и специфические.
8. Корпоративные (ключевые) компетенции.
9. «Ядерная компетенция».
10. «Пороговые» и «дифференцирующие» компетенции.
11. Понятие описания компетенции.
12. Примеры описания компетенций.

#### **Раздел 3. Модель компетенций руководителей и сотрудников**

1. Понятие модели компетенций.
2. Поведенческие индикаторы компетенции.
3. Типичное содержание модели компетенций.
4. Простая модель компетенций.
5. Компетенции по уровням.
6. Уровень развития компетенций.
7. Формирование модели компетенций руководителей и сотрудников.

#### **Раздел 4. Практика разработки, оценки и развития кластеров компетенций руководителей и сотрудников**

1. Понятие кластера компетенций.
2. Пример кластера компетенций.
3. Основная модель компетенций.
4. Общая модель компетенций.
5. Описания компетенций.
6. Специальная (профильная) модель компетенций.
7. Профиль компетенций.
8. Проектирование компетенций.
9. Формирование профилей компетенций для конкретных должностей.

#### **Раздел 5. Сбалансированные показатели и ключевые компетенции, их связь в управлении персоналом**

1. Проблема компетентности и ключевых компетенций - как отдельных работников, так и персонала в целом.
2. Понятие «ключевые компетенции».
3. Проблема выработки модели компетенций и системы оценки сотрудников.
4. Практика применения подходов сбалансированной системы показателей, ключевых показателей деятельности (KPI) и соответствующих конкретных ключевых компетенций в организа-

циях.

5. Связи сбалансированной системы показателей и ключевых компетенций с учётом процессного и других подходов в управлении персоналом и организациями в целом.
6. Компетенция - как одна из описательных характеристик, служащая для определения степени соответствия сотрудника поставленным задачам.
7. Компетенция - как номинальная шкала, которая выявляет присутствие или отсутствие нужной для работы составляющей, а не степень её выраженности.
8. Разработка и внедрение системы управления в духе процессного подхода.
9. Применение сбалансированной системы показателей для достижения стратегических целей.
10. Системы оценок работы персонала.
11. Определение целей руководителей и сотрудников в соответствии с полномочиями.

#### **Раздел 6. Использование моделей компетенций руководителей и сотрудников**

1. Использование моделей компетенций при отборе персонала.
2. Использование моделей компетенций при оценке руководителей и сотрудников.
3. Использование моделей компетенций при обучении руководителей и сотрудников.
4. Использование моделей компетенций руководителей и сотрудников при разработке систем мотивации и стимулирования 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 и рефератов

1. Метод, подход, методология.
2. Компетенция: понятие.
3. Компетентностный подход и синергетический.
4. Компетентностный и деятельностный подходы.
5. Компетентностный подход в разрешении конфликтов.
6. Компетентностный подход в формировании карьеры
7. Компетентностный подход в формировании кадрового резерва.
8. Компетентностный подход в социальной сфере.
9. Компетентностный подход в управлении персоналом.
10. Компетентностный подход в формировании коллектива.
11. Компетентность и компетенции.
12. Компетентностный подход и стиль мышления.
13. Компетентностный подход и система качества.
14. Компетенция и стандарт.
15. Цели и задачи современного управления персоналом и компетентностный подход.
16. Закономерности процесса современного обучения персонала при компетентностном подходе.
17. Понятие технологии обучения. Основные черты и признаки технологий обучения персонала при компетентностном подходе.
18. Классификация технологий. Условия выбора технологии обучения, соответствующей компетентностному подходу.
19. Оценка эффективности деятельности сотрудника. Определение уровня квалификации сотрудников при компетентностном подходе.
20. Технология контроля знаний сотрудников.
21. Психологическая служба в системе управления персоналом.
22. Диагностика качества и результативности профессиональной деятельности сотрудника. Аттестация персонала на диагностической основе. Требования компетентностного подхода к аттестации персонала.

### **Методические рекомендации по подготовке рефератов докладов, эссе**

Реферат представляет собой краткое изложение сущности предложенного для рассмотрения вопроса на основе изученных материалов по проблеме. Однако реферат не является механическим пересказом доступной литературы, помимо реферирования научной литературы от студента требуется и аргументированное изложение собственного мнения по рассматриваемому вопросу. Это предполагает развернутые аргументы, рассуждения, сравнения. Материал следует подавать не столько в развитии, сколько в форме констатации или описания.

Работа над рефератом начинается с выбора темы. Среди предложенных тем выделяются несколько основных блоков в соответствии с выбранной темой.

При выборе темы реферата следует учитывать информационные возможности библиотеки и доступные ресурсы сети Интернет.

Работа над рефератом включает несколько этапов:

подготовительный, включающий выбор темы, изучение предмета исследования и сбор материалов по проблеме;

изложение результатов изучения в виде связного текста;

устное сообщение (защита) по теме реферата.

### **Структура реферата.**

1. После титульного листа на отдельной странице следует оглавление (план, содержание), в котором указаны названия всех разделов (пунктов плана) реферата и номера страниц, указывающие начало этих разделов в тексте реферата.

2. После оглавления следует введение. Объем введения составляет 1,5-2 страницы.

3. Основная часть реферата может иметь одну или несколько глав, состоящих из 2-3 параграфов (подпунктов, разделов) и предполагает осмысленное и логичное изложение главных положений

и идей, содержащихся в изученной литературе. В тексте обязательны ссылки на первоисточники. В том случае если цитируется или используется чья-либо неординарная мысль, идея, вывод, приводится какой-либо цифрой материал, таблицу - обязательно сделайте ссылку на того автора у кого вы взяли данный материал.

4. Заключение содержит главные выводы, и итоги из текста основной части, в нем отмечается, как выполнены задачи и достигнуты ли цели, сформулированные во введении.

5. Приложение может включать иллюстративный материал.

6. Библиография (список литературы) здесь указывается реально использованная для написания реферата литература. Список составляется согласно правилам библиографического описания.

### 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	– литературный стиль.	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».

### Шкала и критерии оценки реферата (эссе)

Критерии	Показатели	Баллы
1. Новизна реферированного текста	<ul style="list-style-type: none"> <li>– актуальность проблемы и темы;</li> <li>– новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы;</li> <li>– наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.</li> </ul>	20

Критерии	Показатели	Баллы
2. Степень раскрытия сущности проблемы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие плана теме реферата (доклада);</li> <li>– соответствие содержания теме и плану;</li> <li>– полнота и глубина раскрытия основных понятий;</li> <li>– обоснованность способов и методов работы с материалом;</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>	30
3. 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>	20
4. Соблюдение требований к оформлению	<ul style="list-style-type: none"> <li>– правильное оформление ссылок на используемую литературу;</li> <li>– грамотность и культура изложения;</li> <li>– владение терминологией и понятийным аппаратом;</li> <li>– соблюдение требований к объему работы;</li> <li>– культура оформления: выделение абзацев;</li> <li>– использование информационных технологий.</li> </ul>	15
5. Изложение	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей;</li> <li>– отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых;</li> <li>– литературный стиль.</li> </ul>	15

Реферат 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».

### **2.3. Темы проектов (при наличии)**



### 3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

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

**УКМ-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки (Самоорганизация и саморазвитие (в т.ч. здоровьесбережение))**

#### 82. Задание закрытого типа на установление соответствия

**Прочитайте текст и установите соответствие**

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

1 Профессиональная карьера по линии специализации	А продвижение внутри организации, например, работы в разных подразделениях одного уровня иерархии
2 Вертикальная карьера	Б продвижение к ядру организации, центру управления, всё более глубокое включение в процессы принятия решений
3 Горизонтальная карьера	В углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения
4 Центристская карьера	Д должностной рост

1	2	3	4

#### 83. Задание закрытого типа на установление последовательности

**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.

- 1 Анализ рынка труда
- 2 Анализ текущего профессионального статуса
- 3 Анализ карьерных ожиданий и предпочтений
- 4 Карьерное планирование
- 5 Определение примерных вариантов карьерных планов

--

#### 84. Задание открытого типа с развёрнутым ответом

**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

--

**85. Задание открытого типа с развёрнутым ответом****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.

**86. Задание комбинированного типа с выбором одного ответа из четырёх и обоснованием выбора****Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа**

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

- 1 завершение
- 2 становление
- 3 продвижение
- 4 сохранение

**87. Задание закрытого типа на установление соответствия****Прочитайте текст и установите соответствие**

Существуют различные виды неопределённости в зависимости от причин ее появления. Установить соответствие неопределённости и чем она обусловлена

- |                    |  |
|--------------------|--|
| 1 профессиональная | А обусловленная значительным числом объектов или элементов,      |
| 2 неопределённость | включенных в ситуацию  |
| 3 информационная   | Б вызванная недостатком информации                               |
| 4 количественная   | В из-за слишком дорогой или недоступной платы за определенность  |
| 5 стоимостная      | Д как следствие недостаточного профессионализма субъекта решения |
|                    | Ж связанная с внешней средой, с ее поведением                    |

1	2	3	4	5

**88. Задание открытого типа с развёрнутым ответом****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 неопределённости?

**89. Задание открытого типа с развёрнутым ответом****Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ**

Когда в условиях неопределённости принимается решение и какие могут быть причины неопределённости?

**90. Задание комбинированного типа с выбором одного ответа из четырёх и обоснованием выбора**

**Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа**

Основным признаком неопределенности является

- 1 нечеткость ограничений и последствий реализации решений
- 2 невозможность построения формальной математической модели
- 3 отсутствие полноты и достоверности информации
- 4 сложность рассмотрения случайных событий и процессов

--

### 3.2. Ключи к контрольным заданиям

82	1В 2Д 3А 4Б
83	2 3 1 5 4
84	<p>складывается из двух составляющих: потенциала карьеры и карьерной стратегии личности</p> <p>потенциал карьеры - это совокупность физических и духовных качеств (конкурентных преимуществ) работника, благоприятствующая карьере либо в организации, либо вне организации, либо и в организации, и вне ее</p> <p>карьерная стратегия личности - это индивидуальный план профессионального развития, который включает в себя развитие профессиональных компетенций и навыков, увеличение опыта с планомерным ростом дохода и дающее личное удовлетворение от осуществляемой деятельности</p>
85	<p><b>Цель</b> — в основе любого планирования всегда лежит конечная точка, к которой вы должны прийти.</p> <p><b>Временные рамки</b> — план будет работать, только если он ограничен во времени: отсутствие границ не мотивирует человека на действие.</p> <p><b>Конкретные действия</b> — список мероприятий, событий и задач, которые нужно посетить или выполнить для того, чтобы приблизиться к своей цели.</p> <p><b>Поддержка</b> — наличие специального наставника, руководителя или просто коллеги, который будет сопровождать сотрудника на всем его пути; однако, если отдельного человека для выполнения подобной функции нет, надлежащую поддержку обеспечивает и правильно организованная среда для обучения.</p> <p><b>Контроль</b> — конкретные показатели, по которым можно отслеживать прогресс и в случае чего корректировать маршрут развития.</p> <p><b>Результат</b> — так называемая отметка о том, что вы как специалист достигли намеченной цели.</p>
86	<p>2</p> <p>Обоснование</p> <p>завершение - этап завершения карьеры происходит в возрасте от 60 до 65 лет. В этот период работник задумывается и готовится к своему уходу и пенсии.</p> <p>продвижение - этап продвижения обычно происходит в возрасте от 30 до 45 лет. В этот период у работника наблюдается рост квалификации, продвижение по карьерной лестнице, получение и накопление практического опыта,</p>

	навыков и умений. сохранение - возрастной период этапа сохранения – от 45 до 60 лет. Усилия работника сосредоточены на том, чтобы закрепить достигнутые результаты построения своей карьеры.
87	1Д 2Ж 3Б 4А 5В
88	В Японии существует поговорка: «Если не знаешь, что делать, делай шаг вперед». Рецепт принятия сложных стратегических решений в неопределенности – это шаг вперед, осознанный выбор и личная готовность принять за него ответственность.
89	Решение принимается в условиях неопределенности тогда, когда невозможно определить вероятность потенциальных результатов. Причинами неопределенности являются: отсутствие полной информации, возникновение случайных факторов, противодействие конкурентов и т.д. Принятие решения в условиях неопределенности является наиболее сложной ситуацией в управленческой деятельности.
90	3 Неопределенность проявляется в параметрах информации на всех стадиях ее обработки. Неопределенность трудно измеряется, обычно ее оценивают качественно типа больше или меньше (например, неопределенность информации составляет 30 %). Неопределенность – основная причина появления рисков. Для принятия решений в условиях неопределенности необходимо обладать достаточным объемом релевантной информации.

### 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»

### 3.3. Перечень тем для проверки образовательных результатов на знания (вопросы к зачёту/экзамену, при наличии)

1. Особенности компетентного подхода в образовании
2. Классификация компетенций
3. Понятие компетентности. Система профессиональных компетенций руководителя
4. Современный подход к пониманию профессиональной компетенции
5. Ключевые роли и компетенции руководителя
6. Сущность управления компетенциями руководителя и сотрудников
7. Формирование ключевых компетенций
8. Повышение профессиональной компетентности управленческих кадров на основе современных требований

9. Условия, принципы и формы организации среды профессионального развития руководителя и сотрудников
10. Развитие компетенций как главная роль профессионального развития руководителя и сотрудников
11. Анализ и оценка качества используемого диагностического инструментария
12. Общие и профессиональные компетенции: пути достижения результатов образования
13. Критерии оценки руководителя и сотрудников