

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 29.06.2026 18:09:45
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 3
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01 Модели профессиональных компетенций специалистов в управлении персоналом

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.03 Управление персоналом

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Управление персоналом организации и государственной службы

(наименование образовательной программы)

Бакалавр

(квалификация)

Очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора - 2025

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Сапрыгина Д.А., старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономики труда

Заведующий кафедрой:

Стадник А.М., канд. наук по гос. упр., доцент, заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01 Модели профессиональных компетенций специалистов в управлении персоналом одобрена на заседании кафедры управления персоналом и экономики труда Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол №9 от «05» марта 2025 г.

РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ	
заключается в получении студентами базовых знаний в области управления персоналом организации, наработка практических навыков решения внутриорганизационных, межличностных, межгрупповых проблем в учебных ситуациях; использование компетентностного подхода при построении структуры организации.	
1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	
<input type="checkbox"/> формирование представлений о теоретических основах и основных концепциях компетентностного подхода, его месте и роли в системе управления организацией;	
<input type="checkbox"/> приобретение теоретических знаний и практических навыков в области компетентностного подхода управления организацией;	
<input type="checkbox"/> приобретение основополагающих знаний в области регулирования социально-трудовых отношений в сфере управления персоналом с использованием моделей компетентностного подхода;	
<input type="checkbox"/> выработка умения анализировать поведение работников.	
1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	
Цикл (раздел) ОПОП ВО:	Б1.В
<i>1.3.1. Дисциплина "Модели профессиональных компетенций специалистов в управлении персоналом" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:</i>	
Введение в профессию	
Основы управления персоналом	
<i>1.3.2. Дисциплина "Модели профессиональных компетенций специалистов в управлении персоналом" выступает опорой для следующих элементов:</i>	
Управление социальным развитием персонала	
Оценка и аттестация персонала	
Социальная политика в сфере труда	
Управление персоналом организации и государственной службы	
1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:	
<i>ПКс-1.3: Использует теоретические подходы и зарубежный опыт при разработке компетенций, формирует модели компетенций; использует их при отборе и оценке персонала, в его обучении и стимулировании, проводит комплексную оценку компетентности персонала</i>	
Знать:	
Уровень 1	теоретические основы управления деловой карьерой; карьерные мотивы и ценностные ориентации менеджеров;
Уровень 2	особенности создания эффективной модели управления карьерным процессом персонала; технологии управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; этапы планирования деловой карьеры;
Уровень 3	сущность, типы, этапы служебно-профессионального продвижения персонала; стадии формирования кадрового резерва; условия и факторы, обеспечивающие карьерную успешность персонала и т.п.
Уметь:	
Уровень 1	применять современные эффективные формы и методы управления карьерой; выявлять карьерные мотивы и ценностные ориентации менеджеров;
Уровень 2	планировать деловую карьеру, составлять карьерограммы; разрабатывать и реализовать программы профессионального развития персонала и оценивать их эффективность; разрабатывать мероприятия по совершенствованию управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, участвовать в их реализации;
Уровень 3	организовывать перемещения кадров; осуществлять работу с кадровым резервом; обеспечивать карьерную успешность персонала.
Владеть:	
Уровень 1	навыками применения на практике эффективных форм и методов управления карьерой; навыками определения карьерных мотивов и ценностных ориентаций менеджеров;
Уровень 2	навыками планирования деловой карьеры, составления карьерограммы; навыками организации перемещения кадров;
Уровень 3	навыками эффективной работы с кадровым резервом; навыками обеспечения карьерной успешности персонала.

В результате освоения дисциплины "Модели профессиональных компетенций специалистов в

3.1 Знать:	методику разработки модели профессиональных компетенций
	проработки уровней каждой компетенции и создания профиля профессиональных компетенций под должности
3.2 Уметь:	
	применять полученные теоретические знания для формирования модели профессиональных компетенций;
	определять поведенческие индикаторы профессиональных компетенций и разрабатывать шкалу оценки эффективности модели компетенций
3.3 Владеть:	
	использовать полученные теоретические знания для внедрения модели профессиональных компетенций в HR-процессы организации
	формирования кадрового резерва и планирования карьеры персонала с учетом профессиональных компетенций
1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ	
Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских/практических занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.	
Промежуточная аттестация	
Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Модели профессиональных компетенций специалистов в управлении персоналом" видом промежуточной аттестации является Зачет	

РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ						
Общая трудоёмкость дисциплины "Модели профессиональных компетенций специалистов в управлении персоналом" составляет 2 зачётные единицы, 72 часов.						
Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.						
2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ						
Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
Раздел 1. Методические подходы в формировании компетенций специалистов						
Тема 1.1. Сущность компетентного подхода и этапы его становления /Лек/	4	2	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Тема 1.1. Сущность компетентного подхода и этапы его становления /Сем зан/	4	2	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Тема 1.1. Сущность компетентного подхода и этапы его становления /Ср/	4	2	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	

Тема 1.2. Понятие компетенций и компетентности /Лек/	4	2	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Тема 1.2. Понятие компетенций и компетентности /Сем зан/	4	2	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Тема 1.2. Понятие компетенций и компетентности /Ср/	4	4	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Тема 1.3. Технология формирования профессиональных компетенций персонала /Лек/	4	2	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Тема 1.3. Технология формирования профессиональных компетенций персонала /Сем зан/	4	2	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Тема 1.3. Технология формирования профессиональных компетенций персонала /Ср/	4	6	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Тема 1.4. Построение модели профессиональных компетенций персонала /Лек/	4	2	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Тема 1.4. Построение модели профессиональных компетенций персонала /Сем зан/	4	2	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Тема 1.4. Построение модели профессиональных компетенций персонала /Ср/	4	4	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Раздел 2. Использование моделей профессиональных компетенций в управлении персоналом						
Тема 2.1. Внедрение модели профессиональных компетенций в HR-процессы организации /Лек/	4	2	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Тема 2.1. Внедрение модели профессиональных компетенций в HR-процессы	4	2	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	

организации /Сем зан/						
Тема 2.2. Внедрение модели профессиональных компетенций в HR-процессы организации /Ср/	4	2	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Тема 2.2. Использование модели профессиональных компетенций при отборе и оценке персонала /Лек/	4	4	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Тема 2.2. Использование модели профессиональных компетенций при отборе и оценке персонала /Сем зан/	4	4	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Тема 2.2. Использование модели профессиональных компетенций при отборе и оценке персонала /Ср/	4	6	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Тема 2.3. Использование модели профессиональных компетенций при обучении персонала /Лек/	4	2	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Тема 2.3. Использование модели профессиональных компетенций при обучении персонала /Сем зан/	4	2	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Тема 2.3. Использование модели профессиональных компетенций при обучении персонала /Ср/	4	4	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Тема 2.4. Использование модели профессиональных компетенций при разработке систем стимулирования персонала /Лек/	4	2	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Тема Использование модели профессиональных компетенций при разработке систем стимулирования персонала /Сем зан/	4	2	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
Тема 2.4. Использование модели профессиональных компетенций при разработке систем стимулирования персонала /Ср/	4	4	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	
/Конс/	4	2	ПКс-1.3	Л1.1Л2.1 Л2.2Л3.1 Э1	0	

РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии: лекции, семинарские занятия, самостоятельная работа обучающихся по выполнению различных видов заданий, проблемные лекции. Определенный лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «Power Point». Для наглядности используются материалы различных справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь с обучающимися, просмотр и обсуждение презентаций. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций. При изложении теоретического материала используются такие методы, как: показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на вопросы. Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы обучающихся, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и промежуточному (семестровому) контролю, а также выполнением индивидуального задания в форме доклада.

РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Рекомендуемая литература			
1. Основная литература			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова	Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации : учебное пособие (288 с.)	Москва : Альпина Паблишер, 2020
2. Дополнительная литература			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Моисеева, Е. Г.	Управление персоналом. Современные методы и технологии : учебное пособие (139 с.)	Саратов : Вузовское образование, 2017
Л2.2	Елкин, С. Е.	Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие (236 с.)	Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2023
3. Методические разработки			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л3.1	Н. А. Никитина, К. К. Лавская	Профессиональные навыки менеджера по управлению персоналом: методические указания (17 с.)	Санкт-Петербург : СПбГУ ГА, 2019.
4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"			
Э1	Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА»	https://cyberleninka.ru/	
Э2	Электронно-библиотечная система "Лань"	https://e.lanbook.com/	
Э3	Электронная библиотека социо-гуманитарного знания «SocHum»	https://sochum.ru/	
Э4	Электронно-библиотечная система ZNANIUM	https://znanium.ru/	
4.3. Перечень программного обеспечения			
Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:			
Использование электронных презентаций, электронного курса лекций, офисных программ;			
организация взаимодействия с обучающимися посредством: электронной почты, видеоконференцсвязи, платформы многофункциональной системы дистанционного обучения Moodle, чатов;			
компьютерное тестирование, дистанционные занятия.			
Организация взаимодействия с обучающимися происходит при личном взаимодействии на лекционных и семинарских занятиях, а также посредством электронной почты учебной группы (рассылка обучающимся лекционного материала, индивидуальных заданий) либо многофункциональной системы дистанционного			

обучения Moodle, где выложено всё обеспечение дисциплины, задания для самостоятельного решения, контрольные задания. Выполненные индивидуальные задания обучающиеся могут сдать преподавателю лично, либо отправить по почте, либо выполнять в Moodle.

Обучающийся во время самостоятельной подготовки обеспечен рабочим местом в читальном зале (компьютерном классе) с выходом в Интернет где используется лицензионное программное обеспечение:

Операционная система «Windows 8.1 Профессиональная»;

ПО «Microsoft Office 2010»;

Интернет браузеры «Mozilla» «Firefox», « Internet Explore»;

ПО «Антивирус Касперского».

4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Портал дистанционного обучения ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ie.donampa.ru/Account/Login.aspx>

Журнал: Кадровая служба и управление персоналом предприятия [Электронный ресурс]. - Режим доступа

<https://delo-press.ru/journals/staff/>

Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistic>

КлассИнформ.РУ Справочник кодов общероссийских классификаторов. URL:<https://classinform.ru/>

Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов. – URL: <http://okpdt.ru/>

Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС). – URL: <http://bizlog.ru/eks/>

4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Освоение дисциплины предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам. Аудитории, в которых проходят лекционные и семинарские занятия по данной дисциплине во время обучения, оснащены необходимым мультимедийным оборудованием, а также компьютерной техникой, обеспечивающей, в том числе, возможность выхода в Интернет. Для создания и демонстрации компьютерных презентаций применяется приложение PowerPoint.

Для проведения тестирования по темам дисциплины используется программное обеспечение.

РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. Контрольные вопросы и задания

1. Понятие, становление и развитие компетентностного подход
2. Компетентностный подход к подготовке специалистов
3. Структурный анализ компетенции и компетентности
4. Социогуманитарный подход
5. Личностный подход.
6. Деятельностный подход
7. Научные подходы к изучению профессиональных компетенций
8. Модель компетенций
9. Кластеры компетенций
10. Зарубежный опыт разработки компетенций специалистов.
11. Формы и методы оценки профессиональной компетентности
12. Подготовка заключения по оценке профессиональной компетентности
13. Профессиональная компетентность как психолого-педагогическая категория
14. Научные подходы к изучению профессиональной компетентности государственных служащих и критерии ее оценки
15. Методы диагностики профессиональной компетентности
16. Комплексная оценка профессиональной компетентности
17. Использование профессионально-психологического портрета для оценки компетентности
18. Единые квалификационные рамки в Европе
19. Использование компетенций при отборе
20. Использование компетенций для отбора и конструирования методов оценки
21. Принятие оценочных решений на основе компетенций
22. Использование компетенций для оценки эффективности исполнения работы
23. Создание квалификационных требований на базе компетентностных моделей
24. Формирование модели компетенций
25. Разработка моделей компетенций: опыт организаций
26. Использование модели компетенций в обучении персонала
27. Организация обучения и развития персонала по компетенциям
28. Система стимулирования персонала, основанная на компетенциях

5.2. Темы письменных работ

1. Компетенция и компетентность. Компетенции как основа ключевых HR-функций.
2. Подходы к построению модели компетенций.
3. Классификация компетенций.
4. Структура и содержание компетенции. Поведенческие индикаторы
5. Связь модели компетенций с другими процессами управления персоналом
6. Ключевые принципы разработки компетенций.
7. Составление модели компетенций.
8. Применение модели компетенций при формировании штата организации.
9. Оценка эффективности деятельности сотрудников на основе модели профессиональных компетенций.
10. Формирование кадрового резерва и планирование карьеры персонала с учетом профессиональных компетенций.
11. Построение и реализация обучения и развития сотрудников на основе компетентностного подхода.
12. Применение модели профессиональных компетенций при формировании системы оплаты труда и политики мотивации персонала.

5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств дисциплины "Модели профессиональных компетенций специалистов в управлении персоналом" разработан в соответствии с локальным нормативным актом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Модели профессиональных компетенций специалистов в управлении персоналом" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

5.4. Перечень видов оценочных средств

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление с докладом;
- решение практических заданий;
- выполнение тестовых заданий;
- выполнение контрольных заданий и др.

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний и умений), компетенций с последующим объединением оценок, включая задания для самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация включает семестровый контроль зачет период зачетно-экзаменационной сессии.

РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель методических рекомендаций - обеспечить обучающемуся оптимальную организацию процесса изучения дисциплины, а также выполнения различных форм самостоятельной работы.

Студентам необходимо ознакомиться: с содержанием рабочей программы дисциплины, с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы, методическими разработками по данной дисциплине. Изучение дисциплины требует систематического и последовательного

накопления знаний.

Студентам необходимо:

- перед каждой лекцией просматривать рабочую программу дисциплины, что позволит сэкономить время на записывание темы лекции, ее основных вопросов, рекомендуемой литературы;
- на отдельные лекции приносить соответствующий материал на бумажных носителях, и присланный на «электронный почтовый ящик группы» (таблицы, графики, схемы). Данный материал будет охарактеризован, прокомментирован, дополнен непосредственно на лекции;
- перед очередной лекцией необходимо просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам.

Рекомендации по подготовке к семинарским занятиям.

Студентам следует:

- до очередного семинарского занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия и отработать задания, определённые для подготовки к семинарскому занятию;
- при подготовке к семинарским занятиям следует обязательно использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты и материалы правоприменительной практики в соответствии с темой занятия;
- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе;
- в ходе семинарского занятия давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов;
- на занятии доводить каждое практическое задание до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций).

Методические рекомендации по подготовке доклада

Одной из форм самостоятельной работы студента является подготовка научного доклада, для обсуждения его на семинарском занятии по темам дисциплины.

Цель научного доклада – развитие у студентов навыков аналитической работы с научной литературой, анализа дискуссионных научных позиций, аргументации собственных взглядов. Подготовка научных докладов также развивает творческий потенциал студентов. Научный доклад готовится под руководством преподавателя.

Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельной работы

Самостоятельная работа студентов включает в себя выполнение различного рода заданий, которые ориентированы на более глубокое усвоение материала изучаемой дисциплины. По каждой теме учебной дисциплины студентам предлагается перечень заданий для самостоятельной работы.

К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны исполняться самостоятельно и представляться в установленный срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»**

**Факультет государственной службы и управления
Кафедра управления персоналом и экономики труда**

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине (модулю) «**Модели профессиональных компетенций специалистов
в управлении персоналом**»

Направление подготовки
Профиль

38.03.03 Управление персоналом
Управление персоналом организации
и государственной службы

Квалификация
Форма обучения

бакалавр
очная

Фонд оценочных средств по дисциплине «Модели профессиональных компетенций специалистов в управлении персоналом» для обучающихся 2 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом (очной формы обучения).

Автор,

разработчик:

ст. преподаватель Д.А. Сапрыгина

должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

ФОС рассмотрен на
заседании кафедры

Управления персоналом и экономики труда

Протокол заседания кафедры от

№

_____ дата

Заведующий кафедрой

_____ (подпись)

А.М. Стадник

(инициалы, фамилия)

РАЗДЕЛ 1.
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине «Модели профессиональных компетенций специалистов
в управлении персоналом»

1.1. Основные сведения об учебной дисциплине

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины

Образовательная программа	бакалавриата
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом
Количество разделов учебной дисциплины	2
Дисциплина базовой / вариативной части образовательной программы	Дисциплина вариативной части учебного плана (Б1.В.01)
Формы контроля	Текущий (устный / письменный опрос, доклад, ситуационные задания, тестовые задания, кейс-задания контроль знаний по разделам)
Показатели	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	2
Семестр	3
<i>Общая трудоемкость (академ. часов)</i>	72
<i>Аудиторная работа:</i>	38
Лекционные занятия	18
Семинарские занятия	18
Консультация	2
Самостоятельная работа	32
Контроль	-
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	Зачет

1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Код индикатора компетенции	Элементы компетенции	Индекс элемента	
<p>ПКс-1: Способен разрабатывать и реализовывать стратегию привлечения персонала в соответствии с кадровой политикой и стратегией организации, определять потребность в трудовых ресурсах, выбирать оптимальные способы и методы привлечения персонала, осуществлять найм персонала, разработку и внедрение требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, разрабатывать программы и процедуры профессионального подбора и отбора кандидатов на вакантные должности, составлять профиль должности</p>			
<p>ПКс-1.3: Использует теоретические подходы и зарубежный опыт при разработке компетенций, формирует модели компетенций; использует их при отборе и оценке персонала, в его обучении и стимулировании, проводит комплексную оценку компетентности персонала</p>	<p>Знать:</p>		
	<p><u>Уровень 1.</u> теоретические основы управления деловой карьерой; карьерные мотивы и ценностные ориентации менеджеров;</p>	<p>ПКс-1.3 3-1</p>	
	<p><u>Уровень 2.</u> особенности создания эффективной модели управления карьерным процессом персонала; технологии управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; этапы планирования деловой карьеры;</p>	<p>ПКс-1.3 3-2</p>	
	<p><u>Уровень 3.</u> сущность, типы, этапы служебно-профессионального продвижения персонала; стадии формирования кадрового резерва; условия и факторы, обеспечивающие карьерную успешность персонала и т.п.</p>	<p>ПКс-1.3 3-3</p>	
	<p>Уметь:</p>		
	<p><u>Уровень 1.</u> применять современные эффективные формы и методы управления карьерой; выявлять карьерные мотивы и ценностные ориентации менеджеров;</p>	<p>ПКс-1.3- У-1</p>	
<p><u>Уровень 2.</u> планировать деловую карьеру, составлять карьерограммы; разрабатывать и реализовать программы профессионального развития персонала и оценивать их эффективность; разрабатывать мероприятия по совершенствованию управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, участвовать в их реализации;</p>	<p>ПКс-1.3- У-2</p>		
<p><u>Уровень 3.</u> организовывать перемещения кадров; осуществлять работу с кадровым резервом; обеспечивать карьерную успешность персонала.</p>	<p>ПКс-1.3- У-3</p>		

Код индикатора компетенции	Элементы компетенции	Индекс элемента
	<i>Владеть:</i>	
	<u>Уровень 1.</u> навыками применения на практике эффективных форм и методов управления карьерой; навыками определения карьерных мотивов и ценностных ориентаций менеджеров;	ПКс-1.3- В-1
	<u>Уровень 2.</u> навыками планирования деловой карьеры, составления карьер программы; навыками организации перемещения кадров;	ПКс-1.3 - В-2
	<u>Уровень 3.</u> навыками эффективной работы с кадровым резервом; навыками обеспечения карьерной успешности персонала.	ПКс-1.3 - В-3

Таблица 3

Этапы формирования компетенций учебной дисциплины «Управление организационной культурой» в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
Раздел 1. Методические подходы в формировании компетенций специалистов				
1.	Тема 1.1. Сущность компетентностного подхода и этапы его становления	3	ПКс-1.3	Устный /письменный опрос, ситуационные задания
2.	Тема 1.2. Понятие компетенций и компетентности	3	ПКс-1.3	Устный /письменный опрос, доклад, тестовые задания (задания на дополнение)
3.	Тема 1.3. Технология формирования профессиональных компетенций персонала	3	ПКс-1.3	Устный /письменный опрос, тестовые задания по теме и СР
4.	Тема 1.4. Построение модели профессиональных компетенций персонала	3	ПКс-1.3	Устный /письменный опрос, контроль знаний по разделу 1
Раздел 2. Использование моделей профессиональных компетенций в управлении персоналом				

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
5.	Тема 2.1. Внедрение модели профессиональных компетенций в HR-процессы организации	3	ПКс-1.3	Устный /письменный опрос, тестовые задания по теме и СР, расчетные задания
6.	Тема 2.2. Использование модели профессиональных компетенций при отборе и оценке персонала	3	ПКс-1.3	Устный /письменный опрос, доклад, ситуационные задания,
7.	Тема 2.3. Использование модели профессиональных компетенций при обучении персонала	3	ПКс-1.3	Устный /письменный опрос, доклад, ситуационные задания,
8.	Тема 2.4. Использование модели профессиональных компетенций при разработке систем стимулирования персонала	3	ПКс-1.3	Устный /письменный опрос, тестовые задания по теме и СР

РАЗДЕЛ 2 Текущий контроль

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся. В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины.

Оценивание различных видов заданий в течение семестра

Наименование Раздела/Темы	Вид задания					
	ЛЗ	УО	ПЗ	СЗ	КЗР	Р
Р.1.Т.1.1	1	3	4		5	5
Р.1.Т.1.2	1	3	4	4		
Р.1.Т.1.3	1	4		4		
Р.1.Т.1.4	1	3		4		
Р.2.Т.2.1	1	4		4	5	
Р.2.Т.2.2	1	3	4			
Р.2.Т.2.3	1	3	4			
Р.3.Т.2.4	2	4	4	4	9	
Итого: 1006	9	27	20	20	19	

ЛЗ – лекционное занятие;
УО – устный опрос;
ПЗ – практическое занятие;
СЗ – семинарское занятие;
КЗР – контроль знаний по Разделу;
Р – реферат.

РАЗДЕЛ 3. Описание оценочных средств по видам заданий текущего контроля

2.1.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся.

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы вначале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

использование дополнительного материала (обязательное условие); рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется растянутасть выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

3 балла (отлично) ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности.

2 балла (хорошо) – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

1 балл (удовлетворительно) – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

0 баллов (неудовлетворительно) – ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Вопросы для подготовки к индивидуальному/фронтальному устному/письменному опросу по темам дисциплины
<i>Раздел 1. Методические подходы в формировании компетенций специалистов.</i>	
Тема 1.1. Сущность компетентного подхода и этапы его становления	<ol style="list-style-type: none">1. Что понимается под компетентным подходом в образовании?2. В чем заключается отличие компетентного подхода от знаниевой парадигмы?3. Какие основные характеристики имеет компетентный подход?4. Что такое «компетенция» и чем она отличается от «компетентности»?5. Какие ключевые компетенции выделяются в рамках компетентного подхода (по ФГОС или международным стандартам)?
Тема 1.2. Понятие компетенций и компетентности	<ol style="list-style-type: none">1. Какие существуют виды компетенций (ключевые, профессиональные, общекультурные и др.)?2. Какие структурные компоненты включает в себя компетенция?3. Каковы критерии сформированности компетентности у обучающегося?4. Как соотносятся знания, умения, навыки и компетенции?5. Что такое ключевые (надпрофессиональные) компетенции, и почему они важны в современном обществе?
Тема 1.3. Технология формирования профессиональных компетенций персонала	<ol style="list-style-type: none">1. Что понимается под профессиональной компетенцией персонала?2. Какие компоненты включает в себя структура профессиональной компетенции?3. В чем заключается цель формирования профессиональных компетенций на предприятии или в организации?4. Какие этапы включает технология формирования профессиональных компетенций?

Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Вопросы для подготовки к индивидуальному/фронтальному устному/письменному опросу по темам дисциплины
	5. Какие методы и формы обучения персонала применяются при формировании профессиональных компетенций?
Тема 1.4. Построение модели профессиональных компетенций персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Что представляет собой модель профессиональных компетенций персонала? 2. Какова цель построения модели компетенций в организации? 3. Какие основные элементы включает модель профессиональных компетенций? 4. В чем разница между корпоративной моделью компетенций и отраслевыми стандартами? 5. Какие этапы включает процесс построения модели компетенций?
<i>Раздел. 2 Использование моделей профессиональных компетенций в управлении персоналом</i>	
Тема 2.1. Внедрение модели профессиональных компетенций в HR-процессы организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Что означает внедрение модели профессиональных компетенций в систему управления персоналом? 2. Какие HR-процессы наиболее тесно связаны с моделью компетенций? 3. Как модель компетенций используется при подборе и оценке персонала? 4. В чем заключается роль модели компетенций в разработке программ обучения и развития сотрудников? 5. Как компетентностная модель влияет на управление карьерой и планирование преемственности?
Тема 2.2. Использование модели профессиональных компетенций при отборе и оценке персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какова роль модели профессиональных компетенций в процессе подбора персонала? 2. Как использование модели компетенций влияет на качество отбора кандидатов? 3. Какие этапы оценки кандидата можно связать с моделью компетенций? 4. Как определить, какие компетенции являются приоритетными для конкретной должности? 5. Какие инструменты оценки применяются для выявления уровня сформированности компетенций у соискателя (тестирование, интервью по компетенциям, ассесмент-центр и др.)?
Тема 2.3. Использование модели профессиональных компетенций при обучении персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какова роль модели профессиональных компетенций в процессе обучения персонала? 2. Как модель компетенций помогает выявить потребности в обучении сотрудников? 3. Как на основе модели компетенций разрабатываются программы профессионального развития?

Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Вопросы для подготовки к индивидуальному/фронтальному устному/письменному опросу по темам дисциплины
	<p>4. В чем заключается связь между компетенциями и целями обучения?</p> <p>5. Какие формы и методы обучения наиболее эффективно способствуют развитию профессиональных компетенций?</p>
Тема 2.4. Использование модели профессиональных компетенций при разработке систем стимулирования персонала	<p>1. Как модель профессиональных компетенций может быть использована при разработке системы стимулирования персонала?</p> <p>2. В чем заключается связь между уровнем развития компетенций и системой материального и нематериального вознаграждения?</p> <p>3. Какие виды стимулирующих мер могут быть привязаны к уровню сформированности профессиональных компетенций?</p> <p>4. Как использование модели компетенций способствует справедливости и прозрачности системы оплаты труда?</p>

3.2 Рекомендации по оцениванию результатов практических заданий

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
4	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
3	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
2	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько исказившие логическую последовательность ответа
1	В рассуждении допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
0	Ответы неверные или отсутствуют

ТИПОВЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Раздел 1. Методические подходы в формировании компетенций специалистов.

Тема 1.1. Сущность компетентностного подхода и этапы его становления

Практическое задание 1

В колледже проводилась аттестация преподавателей. Одним из критериев оценки была результативность образовательного процесса. Преподаватель математики Светлана Викторовна представила высокий процент успеваемости своих студентов, основанный на правильных ответах на контрольных работах. Однако на практике студенты не могли применять математические знания при решении прикладных задач — например, при расчетах в технических проектах.

Руководство колледжа отметило, что подход преподавателя ориентирован на передачу знаний, но не способствует формированию компетентностей — то есть умения применять знания в реальных и профессионально значимых ситуациях. В результате было решено внедрить компетентностный подход в преподавание: изменить цели обучения, учебные задания, критерии оценки, ориентируя их на практическое применение знаний.

Задания к ситуации:

Определите, в чем проявляется отличие традиционного (знаниевого) и компетентностного подходов в данной ситуации.

Какие ключевые компетенции могли бы быть сформированы у студентов в рамках компетентностного подхода по дисциплине «Математика»?

Какие шаги должен предпринять преподаватель для перехода к компетентностной модели обучения?

Почему важно, чтобы образовательные результаты отражали не только знание, но и умение применять его на практике?

Как бы вы оценили этап становления компетентностного подхода в образовательной организации по данной ситуации?

Практическое задание 2.

В университете кафедра экономики решила обновить учебные программы, чтобы повысить качество подготовки студентов и улучшить их конкурентоспособность на рынке труда. Руководство кафедры поставило задачу перейти от традиционной системы обучения, ориентированной на

запоминание теории, к компетентностному подходу, который предусматривает формирование у студентов практических умений и навыков.

Однако часть преподавателей обеспокоена: они не до конца понимают, что такое компетентностный подход, какие изменения нужно внести в учебный процесс и как оценивать студентов по новым критериям. Более того, среди студентов появились вопросы и сомнения о том, как новые требования повлияют на процесс обучения и их подготовку.

Задание.

Сформулируйте для преподавателей простое и понятное определение компетентностного подхода.

Опишите основные этапы становления компетентностного подхода, чтобы показать, как он эволюционировал в образовании.

Предложите конкретные меры для внедрения компетентностного подхода на кафедре экономики (например, изменения в учебных планах, методах обучения и оценки).

Разработайте пример критерия оценки, который поможет преподавателям объективно оценивать не только знания, но и умения применять их на практике.

Подготовьте краткий план объяснительной работы с преподавателями и студентами для снижения их тревоги и сопротивления изменениям.

Теме 1.2 Понятие компетенций и компетентности

Практическое задание 1

Компания «ТехПрофи» проводит оценку сотрудников инженерного отдела для выявления готовности к новому проекту, требующему повышенного уровня профессиональных и коммуникативных навыков.

В процессе оценки HR-специалисты фиксируют, что у сотрудников есть определённые знания и умения, но уровень их компетентности (способность применять знания и навыки эффективно в работе) варьируется.

Чтобы наглядно показать разницу между компетенцией и компетентностью, HR подготовил следующую таблицу для каждого сотрудника по двум ключевым компетенциям:

Сотрудник	Компетенция	Уровень знаний и навыков (1–5)	Уровень компетентности (эффективность применения, 1–5)	Комментарии
Иванов И.И.	Техническая компетенция (работа с CAD-системами)	5	3	Знает инструменты, но медленно и неуверенно их применяет в сложных задачах
Петрова А.С.	Коммуникативная компетенция	4	4	Уверенно общается,

Сотрудник	Компетенция	Уровень знаний и навыков (1–5)	Уровень компетентности (эффективность применения, 1–5)	Комментарии
	(ведение переговоров)			добивается нужных решений
Сидоров В.К.	Управленческая компетенция (организация работы команды)	3	2	Знает теорию, но не умеет мотивировать команду

Задание к ситуации.

В чем состоит разница между компетенцией и компетентностью на примере таблицы?

Почему высокий уровень знаний и навыков не всегда гарантирует высокую компетентность?

Какие меры может принять компания для повышения компетентности сотрудников?

Как можно использовать такие данные при планировании обучения и развития персонала?

Практическое задание 2.

Ситуация:

Компания «АльфаТех» планирует внедрить новую систему управления персоналом, основанную на компетентностном подходе. Руководство хочет, чтобы сотрудники не только обладали необходимыми знаниями и навыками, но и эффективно применяли их в работе. Для этого требуется разработать систему оценки компетенций и компетентности работников.

В настоящий момент в компании проводятся ежегодные аттестации, но они сосредоточены преимущественно на проверке знаний, без оценки практического применения этих знаний.

Задание.

Объясните, в чем ключевые отличия между компетенцией и компетентностью и почему важно оценивать именно компетентность.

Разработайте список из трёх основных компетенций, необходимых для сотрудников отдела продаж компании «АльфаТех».

Опишите, каким образом можно оценить уровень компетентности по каждой из выбранных компетенций (приведите методы оценки и конкретные показатели).

Предложите меры для повышения компетентности сотрудников, исходя из результатов оценки.

Составьте рекомендации для руководства по внедрению компетентностного подхода в системе управления персоналом.

Раздел. 2. Использование моделей профессиональных компетенций в управлении персоналом

Тема 2.2. Использование модели профессиональных компетенций при отборе и оценке персонала.

Практическое задание 1.

Ситуация:

Компания «ИнноваПро» проводит отбор на должность менеджера проектов. Для этой позиции разработана модель профессиональных компетенций, включающая 4 ключевые компетенции:

Компетенция	Максимальный балл
1. Управление проектами	30
2. Коммуникативные навыки	25
3. Аналитическое мышление	20
4. Лидерские качества	25
Итого	100

По результатам интервью и тестирования каждому кандидату выставлены баллы по каждой компетенции. Ниже приведены результаты трёх кандидатов:

Кандидат	Управление проектами	Коммуникативные навыки	Аналитическое мышление	Лидерские качества	Общий балл
Кандидат А	25	20	15	20	?
Кандидат Б	28	22	18	22	?
Кандидат В	20	24	19	23	?

Задания:

Рассчитайте общий балл каждого кандидата (сумма баллов по компетенциям).

Определите, какой кандидат наиболее соответствует модели профессиональных компетенций для данной должности.

Предложите пороговый балл (минимальный общий балл) для прохождения на следующий этап отбора, учитывая, что компания хочет допустить не более двух кандидатов.

Проанализируйте, по каким компетенциям кандидаты демонстрируют свои сильные и слабые стороны.

На основе результатов оценки дайте рекомендации по развитию компетенций у кандидата с наименьшим общим баллом.

Тема 2.3. Использование модели профессиональных компетенций при обучении персонала.

Практическое задание 1

Ситуация:

В компании «Проект+» после внедрения новой обучающей программы для менеджеров по продажам была проведена оценка компетенций до и после обучения. Использовалась модель компетенций, включающая три ключевые области:

Компетенция	Максимальный балл
1. Продажи и переговоры	40
2. Продуктовые знания	30
3. Навыки работы с клиентами	30
Итого	100

Результаты оценок 5 менеджеров представлены в таблице (баллы по каждой компетенции до и после обучения):

Менеджер	Продажи и переговоры (до/после)	Продуктовые знания (до/после)	Навыки работы с клиентами (до/после)
Менеджер 1	25 / 35	20 / 28	18 / 25
Менеджер 2	30 / 38	25 / 30	22 / 27
Менеджер 3	28 / 36	22 / 29	20 / 28
Менеджер 4	24 / 34	18 / 26	19 / 24
Менеджер 5	27 / 37	21 / 29	21 / 27

Задания:

Рассчитайте общий балл для каждого менеджера до и после обучения.

Определите прирост баллов по каждой компетенции в среднем по группе.

Проанализируйте, по какой компетенции обучение оказалось наиболее эффективным, а по какой — менее всего.

Предложите рекомендации по корректировке обучающей программы на основе полученных данных.

Объясните, почему важно использовать модель компетенций при оценке эффективности обучения.

Практическое задание 2.

Компания «ЛогистикСервис» внедрила модель профессиональных компетенций для сотрудников отдела логистики, чтобы повысить их эффективность и качество работы. В модели выделены ключевые компетенции: знание логистических процессов, навыки работы с IT-системами и умение эффективно взаимодействовать с клиентами.

После проведения оценки текущего уровня компетентности сотрудников оказалось, что у многих из них хорошие теоретические знания, но недостаточно развиты практические навыки работы с новыми программными продуктами и навыки коммуникации с клиентами.

Для решения этой проблемы руководство компании разработало обучающую программу, направленную на развитие именно тех компетенций, которые требуют улучшения. Однако сотрудники выражают обеспокоенность тем, что обучение займет много времени и не уверены, что оно действительно поможет повысить их профессиональные навыки.

Задание.

Почему важно использовать модель профессиональных компетенций для планирования обучения?

Как определить, какие компетенции нуждаются в развитии у сотрудников?

Какие методы обучения можно применить для повышения практических навыков и коммуникативных умений?

Как убедить сотрудников в пользе обучения и мотивировать их на развитие компетенций?

Какие критерии можно использовать для оценки эффективности проведенного обучения?

Тема 2.4. Использование модели профессиональных компетенций при разработке систем стимулирования персонала

Практическое задание 1.

Компания «СтройПрофи» внедрила модель профессиональных компетенций для работников строительного отдела. В модели выделены ключевые компетенции: техническая экспертиза, умение работать в команде, ответственность и инициатива.

Руководство решило пересмотреть систему стимулирования персонала, чтобы сделать её более справедливой и мотивирующей. Вместо стандартных бонусов, начисляемых только за выработку или сроки выполнения, решили связать премии и поощрения с уровнем развития компетенций сотрудников.

Однако при попытке внедрить новую систему возникли трудности: некоторые сотрудники считают, что оценка компетенций субъективна, и не понимают, как именно их компетентность влияет на размер премии. Также часть руководителей не уверена, какие именно компетенции и в какой степени следует учитывать при начислении стимулирующих выплат.

Задание:

Почему важно учитывать модель профессиональных компетенций при разработке системы стимулирования?

Какие преимущества даёт связывание стимулирования с уровнем компетентности сотрудников?

Как можно сделать оценку компетенций максимально объективной и прозрачной?

Какие виды материального и нематериального стимулирования можно применить для разных уровней компетентности?

Как донести сотрудникам и руководителям принципы новой системы стимулирования, чтобы снизить сопротивление изменениям?

Практическое задание 2

Ситуация:

Компания «СтройПрофи» внедрила модель профессиональных компетенций для сотрудников строительного отдела. В модели выделены следующие ключевые компетенции и их максимальные баллы:

Компетенция	Максимальный балл
Техническая экспертиза	40
Умение работать в команде	30
Ответственность	20
Инициатива	10
Итого	100

Руководство хочет разработать систему стимулирования, которая будет учитывать уровень компетентности сотрудников. Для этого необходимо определить размер премии, пропорциональный баллам по компетенциям.

Задания:

Рассчитайте общий балл каждого из пяти сотрудников по результатам оценки компетенций (данные приведены в таблице ниже).

Предложите формулу расчёта премии, если максимальная премия составляет 50 000 рублей и выплачивается пропорционально общему баллу.

Рассчитайте размер премии для каждого сотрудника.

Определите, какие рекомендации можно дать руководству по корректировке системы стимулирования, чтобы повысить мотивацию сотрудников развивать слабые компетенции.

Данные для расчёта:

Сотрудник	Техническая экспертиза	Умение работать в команде	Ответственность	Инициатива
Иванов И.И.	35	25	18	8
Петрова А.С.	40	20	15	7
Сидоров В.К.	30	28	20	9
Кузнецова М.В.	38	22	17	6
Лебедев Д.Г.	25	30	19	10

3.4 Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся (контроль знаний по Разделу).

В завершении изучения каждого раздела учебной дисциплины проводится контроль знаний по Разделу.

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом:

правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ – 0,25 баллов. Максимальное количество баллов, которое можно набрать по результатам контроля знаний по разделу-5 баллов.

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ ПО РАЗДЕЛУ

Тема 1.1. Сущность компетентностного подхода и этапы его становления

Что является основной целью компетентностного подхода в образовании?

- a) Запоминание большого объема информации
- b) Формирование практических умений и навыков
- c) Повышение теоретических знаний
- d) Проведение экзаменов без ошибок

Какой этап не относится к становлению компетентностного подхода?

- a) Появление термина «компетенция» в образовании
- b) Внедрение стандартизированных тестов
- c) Сдвиг акцента на результат обучения
- d) Формирование новых образовательных стандартов

Компетентностный подход ориентирован прежде всего на:

- a) Количество изученных дисциплин
- b) Результаты обучения и способность применять знания
- c) Продолжительность обучения
- d) Сдачу письменных экзаменов

Основная характеристика компетентностного подхода — это:

- a) Усиление контроля
- b) Оценка готовности применять знания на практике
- c) Увеличение учебной нагрузки
- d) Отказ от самостоятельной работы студентов

Тема 1.2. Понятие компетенций и компетентности

Компетенция — это:

- a) Знания, умения и навыки, необходимые для выполнения задач
- b) Способность применять знания в конкретной ситуации
- c) Личностные качества человека

d) Количество часов, проведенных на обучении

Компетентность — это:

- a) Теоретическое понимание предмета
- b) Практическая способность эффективно применять знания и навыки
- c) Количество пройденных курсов
- d) Навыки чтения и письма

Что из ниже перечисленного является примером компетенции?

- a) Умение работать в команде
- b) Уровень мотивации
- c) Стаж работы
- d) Число прочитанных книг

В чем ключевое отличие компетенции от компетентности?

- a) Компетенция — это навык, компетентность — знание
- b) Компетенция — способность применять знания, компетентность — оценка результата
- c) Компетенция — набор знаний и умений, компетентность — умение эффективно применять их
- d) Нет разницы

Тема 1.3. Технология формирования профессиональных компетенций персонала

Первый этап технологии формирования компетенций — это:

- a) Оценка результатов
- b) Определение требуемых компетенций
- c) Обучение сотрудников
- d) Мотивация персонала

Какой метод наиболее эффективен для формирования профессиональных компетенций?

- a) Лекционные занятия без практики
- b) Практические тренинги и стажировки
- c) Просмотр видео
- d) Самостоятельное чтение

Для оценки сформированности компетенций используют:

- a) Тесты и экзамены
- b) Оценочные листы и интервью
- c) Случайные вопросы
- d) Количество отработанных часов

Основная задача обучения в технологии формирования компетенций —

- a) Передача знаний

- b) Формирование умений и практических навыков
- c) Оценка персонала
- d) Повышение зарплаты

Тема 1.4. Построение модели профессиональных компетенций персонала

Модель профессиональных компетенций — это:

- a) Описание идеального сотрудника по набору знаний, умений и качеств
- b) Текст учебника по специальности
- c) Отчет о финансовых результатах компании
- d) Календарный план работы отдела

В структуре модели компетенций не выделяют:

- a) Ключевые компетенции
- b) Специальные компетенции
- c) Личностные качества
- d) Годовой бюджет

Модель компетенций служит основой для:

- a) Разработки учебных программ и оценки персонала
- b) Составления расписания работы
- c) Разработки маркетинговой стратегии
- d) Выбора поставщиков

Важный этап построения модели компетенций —

- a) Анализ требований к должности
- b) Разработка рекламной кампании
- c) Подготовка бухгалтерских отчетов
- d) Проведение переговоров с клиентами

Тема 2.1. Внедрение модели профессиональных компетенций в HR-процессы организации

Основная цель внедрения модели компетенций в HR —

- a) Повышение эффективности подбора и развития персонала
- b) Уменьшение количества сотрудников
- c) Снижение зарплат
- d) Автоматизация документооборота

Одним из HR-процессов, в который внедряют модель компетенций, является:

- a) Отбор и подбор персонала
- b) Закупки оборудования
- c) Маркетинговое исследование
- d) Финансовый аудит

Преимуществом внедрения модели компетенций является:

- a) Объективная оценка профессионального уровня сотрудников
- b) Увеличение документооборота
- c) Сокращение производственного времени
- d) Повышение издержек

Какую роль играет модель компетенций при адаптации новых сотрудников?

- a) Определяет стандарты требуемых знаний и умений
- b) Устанавливает зарплату
- c) Определяет график отпусков
- d) Планирует рекламные кампании

Тема 2.2. Использование модели профессиональных компетенций при отборе и оценке персонала

При отборе персонала модель компетенций помогает:

- a) Сформировать профиль идеального кандидата
- b) Выбрать самое дешевое резюме
- c) Сократить сроки испытательного срока
- d) Отказаться от собеседования

Какой метод оценки персонала наиболее связан с моделью компетенций?

- a) Ассесмент-центр
- b) Обследование помещения
- c) Опрос клиентов
- d) Финансовый анализ

Что учитывается при оценке компетентности сотрудников?

- a) Практическая эффективность применения знаний и навыков
- b) Только теоретические знания
- c) Количество отработанных лет
- d) Количество часов отсутствия на работе

Использование модели компетенций при отборе позволяет:

- a) Повысить качество найма и снизить текучесть кадров
- b) Увеличить зарплатный фонд
- c) Уменьшить количество сотрудников
- d) Отказаться от обучения персонала

Тема 2.3. Использование модели профессиональных компетенций при обучении персонала

Использование модели компетенций при обучении позволяет:

- a) Сфокусировать программу на развитии нужных умений
- b) Увеличить количество лекций

- c) Исключить практические занятия
- d) Повысить стоимость обучения

Как определяется необходимость обучения по модели компетенций?

- a) По выявленным дефицитам в знаниях и умениях сотрудников
- b) По пожеланиям руководства
- c) По числу жалоб клиентов
- d) По возрасту сотрудников

Какой метод обучения наиболее эффективен для развития компетенций?

- a) Практические тренинги и наставничество
- b) Просмотр видео без обратной связи
- c) Чтение теоретических материалов без практики
- d) Самостоятельное изучение без контроля

Для оценки результатов обучения по компетенциям применяют:

- a) Тестирование и оценочные интервью
- b) Только письменные экзамены
- c) Оценку внешнего вида
- d) Количество посещенных занятий

Тема 2.4. Использование модели профессиональных компетенций при разработке систем стимулирования персонала

Основное преимущество использования модели компетенций в системах стимулирования —

- a) Связь вознаграждения с уровнем профессионализма
- b) Сокращение фонда оплаты труда
- c) Автоматизация выплат
- d) Упрощение бухгалтерии

При разработке системы стимулирования важно:

- a) Сделать критерии оценки компетенций прозрачными и понятными
- b) Выплачивать одинаковые премии всем
- c) Игнорировать мнение сотрудников
- d) Применять штрафы за ошибки

Материальное стимулирование по модели компетенций может включать:

- a) Премии и бонусы за развитие ключевых компетенций
- b) Только зарплату без бонусов
- c) Подарки без учета заслуг
- d) Отпуск по желанию

Нематериальное стимулирование при использовании модели компетенций — это:

- a) Признание, карьерный рост, дополнительные возможности
- b) Увольнение за низкие результаты
- c) Сокращение рабочего времени без оснований
- d) Игнорирование достижений

Как снизить субъективность оценки компетенций при стимулировании?

- a) Использовать стандартизированные шкалы и критерии
- b) Оценивать по настроению руководителя
- c) Оценивать по внешнему виду
- d) Не проводить оценки вовсе

Общие вопросы по компетенциям и компетентностному подходу

Что чаще всего служит основой для формирования моделей компетенций?

- a) Анализ требований к должности
- b) Случайные пожелания сотрудников
- c) Мнения конкурентов
- d) Финансовые показатели

Какой из подходов наиболее соответствует компетентностной модели обучения?

- a) Обучение через решение реальных задач
- b) Запоминание теории без практики
- c) Изучение формальных правил без применения
- d) Обучение без оценки результатов

Какая роль HR-специалистов при внедрении модели компетенций?

- a) Планирование, внедрение и контроль HR-процессов на основе модели
- b) Техническое обслуживание компьютеров
- c) Закупка офисных материалов
- d) Участие в маркетинговых кампаниях

Какой результат демонстрирует успешное применение компетентностного подхода?

- a) Повышение качества работы сотрудников и достижение целей организации
- b) Увеличение количества сотрудников
- c) Сокращение количества рабочих часов
- d) Уменьшение бюджета на обучение

Какие компетенции обычно считаются ключевыми в профессиональной модели?

- a) Универсальные, применимые в разных ситуациях и профессиях
- b) Узкоспециализированные навыки
- c) Личные предпочтения сотрудника

d) Количество пройденных курсов

Для чего организации используют модели компетенций?

a) Для системного управления персоналом и повышения эффективности работы

b) Для оформления документов

c) Для проведения корпоративных праздников

d) Для маркетинга

Какая из характеристик не относится к компетентности?

a) Способность применять знания и навыки на практике

b) Теоретическое знание предмета без применения

c) Личностные качества, влияющие на работу

d) Эффективность выполнения профессиональных задач

3.5. Рекомендации по оцениванию индивидуальной работы – реферата

Индивидуальная работа предполагает подготовку реферата с последующим докладом на семинаре. Целью индивидуальной работы является систематизация и расширение полученных в рамках дисциплины теоретических знаний, формирование умений самостоятельно мыслить, развивать творческую инициативу и исследовательские умения.

В течение изучения дисциплины «Управление организационной культурой» обучающийся должен подготовить один реферат по одной из ниже приведенных тем.

Максимальное количество баллов	Критерии
5	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему, содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно – правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и /или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
4	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения, навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
3	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2

	ошибок в раскрытии содержания проблемы, оформлении работы.
2	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст, без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы

Образцы типовых вариантов докладов по темам, предусмотренным рабочей программой

1. Сущность компетентного подхода и этапы его становления
2. Понятие компетенций и компетентности: теоретические основы и практическое значение
3. Технология формирования профессиональных компетенций персонала в организации
4. Построение модели профессиональных компетенций персонала: методы и этапы
5. Внедрение модели профессиональных компетенций в HR-процессы организации
6. Использование модели профессиональных компетенций при отборе и оценке персонала
7. Применение модели компетенций для обучения и развития сотрудников
8. Роль модели профессиональных компетенций при разработке систем стимулирования персонала
9. Оценка эффективности внедрения компетентного подхода в организации
10. Проблемы и перспективы развития компетентного подхода в управлении персоналом
11. Компетентный подход как инструмент повышения конкурентоспособности организации
12. Анализ и систематизация профессиональных компетенций: методы и инструменты
13. Роль компетентного подхода в стратегическом управлении персоналом
14. Связь компетенций с корпоративной культурой и ценностями организации
15. Международные стандарты и практики внедрения компетентного подхода
16. Использование IT-систем и цифровых технологий для управления компетенциями персонала

17. Компетентностный подход в оценке эффективности работы сотрудников
18. Разработка и внедрение программ повышения квалификации на основе модели компетенций
19. Особенности формирования компетенций у молодых специалистов и стажеров
20. Психологические и социальные аспекты развития профессиональных компетенций

КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (зачет)

№ п/п	Содержание оценочного средства (вопросы к зачету)	Индекс оцениваемой компетенции или ее элементов
Раздел 1. Тема 1.1, Тема 1.2, Тема 1.3, Тема 1.4		
1.	Определить понятие компетентностного подхода и его отличие от традиционных методов.	ПКс-1.3
2.	Описать основные этапы формирования компетентностного подхода в теории и практике.	ПКс-1.3
3.	Проанализировать роль компетентностного подхода в современном управлении персоналом.	ПКс-1.3
4.	Рассмотреть ключевые проблемы, которые решает внедрение компетентностного подхода.	ПКс-1.3
5.	Дать определение понятий «компетенция» и «компетентность».	ПКс-1.3
6.	Выделить и охарактеризовать основные виды компетенций (ключевые, профессиональные, личностные).	ПКс-1.3
7.	Проанализировать различия между компетенцией и компетентностью.	ПКс-1.3
8.	Обосновать значимость разграничения ключевых и профессиональных компетенций.	ПКс-1.3
9.	Описать этапы технологии формирования профессиональных компетенций.	ПКс-1.3
10.	Изучить методы и инструменты, применяемые для формирования компетенций.	ПКс-1.3
11.	Рассмотреть процедуры оценки результатов обучения в рамках компетентностного подхода.	ПКс-1.3
Раздел 2. Тема 2.1., Тема 2.2, Тема 2.3, Тема 2.4		
12.	Рассмотреть интеграцию модели компетенций в основные HR-процессы.	ПКс-1.3

13.	Оценить преимущества внедрения модели компетенций для организации.	ПКс-1.3
14.	Выявить и проанализировать трудности внедрения модели компетенций, а также способы их преодоления.	ПКс-1.3
15.	Исследовать применение модели компетенций при подборе персонала.	ПКс-1.3
16.	Изучить методы оценки компетенций сотрудников, обеспечивающие максимальную объективность.	ПКс-1.3
17.	Проанализировать подходы к снижению субъективности при оценке на основе компетенций.	ПКс-1.3
18.	Рассмотреть влияние модели компетенций на планирование и организацию обучения.	ПКс-1.3
19.	Проанализировать эффективные методы обучения для развития профессиональных компетенций.	ПКс-1.3
20.	Изучить способы оценки эффективности обучающих программ на базе модели компетенций.	ПКс-1.3