

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор/Декан  
института экономики, финансов и  
управления в АПК  
Гуныко Юлия Александровна

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ)**

**Б1.В.07 Управление эффективностью и вознаграждением труда**

38.04.02 Менеджмент

Управление HR-сферой и развитием бизнеса

магистр

очная

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-1      Операционное управление человеческими ресурсами	ПК-1.1 Проводит анализ деятельности по управлению человеческим и ресурсами, разрабатывает показатели эффективности и их работы.	<p><b>знает</b> Методологию анализа процессов управления человеческими ресурсами (УЧР) и методологию разработки KPI и системы сбалансированных показателей (BSC) для оценки эффективности работы персонала.</p>
		<p><b>умеет</b> Проводить диагностику существующей системы управления эффективностью труда и на ее основе разрабатывать проекты внедрения ключевых показателей эффективности (KPI) для различных категорий сотрудников.</p>
		<p><b>владеет навыками</b> Навыками аудита деятельности по УЧР и практическими навыками проектирования и расчета метрик эффективности, а также навыками их привязки к системе вознаграждения.</p>
ПК-1      Операционное управление человеческими ресурсами	ПК-1.2 Управляет эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда.	<p><b>знает</b> Методы и инструменты управления эффективностью труда, современные подходы к оценке и повышению вовлеченности персонала, а также правовые основы и лучшие практики обеспечения дисциплины и безопасных условий труда.</p>
		<p><b>умеет</b> Планировать, оценивать и развивать результативность сотрудников, применять методики диагностики и повышения уровня вовлеченности, а также осуществлять мероприятия по укреплению трудовой дисциплины и контролю за соблюдением норм охраны труда.</p>
		<p><b>владеет навыками</b> Навыками проведения оценочных бесед, техниками мотивирования и развития лояльности персонала, а также практическими инструментами управления дисциплинарной практикой и создания безопасной рабочей среды.</p>
ПК-1      Операционное управление человеческими ресурсами	ПК-1.3 Участствует в администрировании процессов операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	<p><b>знает</b> Основные процессы операционного управления персоналом и документооборота в части управления эффективностью и вознаграждением труда (например, процедуры оценки, премирования, оформления кадровых решений).</p>
		<p><b>умеет</b> Обрабатывать операционные данные и документы, связанные с оценкой <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>, начислением вознаграждений, соблюдением регламентов и подготовкой отчетности по эффективности подразделения.</p>

	организации и соответствующего документооборота	<b>владеет навыками</b> Навыками работы с кадровыми информационными системами и технологиями администрирования типовых HR-процессов в рамках системы управления эффективностью и вознаграждением.
ПК-2 Стратегическое управление человеческими ресурсами	ПК-2.2 Участвует в администрировании процессов стратегического управления человеческим и ресурсами	<b>знает</b> Основные процессы и методологии стратегического управления человеческими ресурсами, а также роль и место системы управления эффективностью и вознаграждением в реализации стратегии организации.
		<b>умеет</b> Участвовать в сборе и анализе данных о результативности персонала для формирования стратегических HR-отчетов и предлагать корректировки в систему вознаграждений на основе стратегических целей компании.
		<b>владеет навыками</b> Навыками администрирования стратегических процессов в области управления эффективностью (например, каскадирование целей) и вознаграждением (например, анализ рыночных данных по зарплатам), а также навыками работы с соответствующей документацией.

## 2. Перечень оценочных средств по дисциплине

№	Наименование раздела/темы	Семестр	Код индикаторов достижения компетенций	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций
1.	1 раздел. Управление эффективностью и вознаграждением труда			
1.1.	Система управления эффективностью труда: цели, эволюция, связь со стратегией компании	4	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.2	Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Реферат
1.2.	Процесс управления эффективностью: цикл PDCA и оценочное собеседование			Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Реферат
1.3.	Методы и инструменты оценки эффективности персонала	4	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.2	Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Реферат
1.4.	Построение системы вознаграждения	4	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.2	Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Реферат

1.5.	Администрирование и коммуникация системы управления эффективностью и вознаграждением	4	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.2	Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Реферат
1.6.	Контрольная точка	4	ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.2	Контрольная работа
Промежуточная аттестация				За

### 3. Оценочные средства (оценочные материалы)

Примерный перечень оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде (Оценочные материалы)
<b>Текущий контроль</b>			
<b>Для оценки знаний</b>			
1	Собеседование	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
<b>Для оценки умений</b>			
2	Контрольная работа	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу	Комплект контрольных заданий по вариантам
<b>Для оценки навыков</b>			
<b>Промежуточная аттестация</b>			
3	Зачет	Средство контроля усвоения учебного материала практических и семинарских занятий, успешного прохождения практик и выполнения в процессе этих практик всех учебных поручений в соответствии с утвержденной программой с выставлением оценки в виде «зачтено», «незачтено».	Перечень вопросов к зачету

#### 4. Примерный фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) "Управление эффективностью и вознаграждением труда"

##### *Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости*

Тема 1: Система управления эффективностью труда (Performance Management)

Вопросы для собеседования:

Что, на ваш взгляд, является основной целью системы управления эффективностью?

Опишите идеальный цикл управления эффективностью от постановки целей до подведения итогов.

С какими основными трудностями сталкиваются компании при внедрении Performance Management?

Темы для рефератов:

Эволюция систем управления эффективностью: от KPI к OKR и гибким подходам.

Связь системы управления эффективностью со стратегическими целями компании.

Правовые и этические аспекты управления эффективностью труда в Российской Федерации.

Практико-ориентированное задание (Кейс):

Ситуация: В компании «Альфа» ежегодная оценка персонала носит формальный характер. Руководители ставят сотрудникам одинаково высокие баллы, чтобы избежать конфликтов, а результаты оценки не влияют на развитие и премирование.

Задание: Разработайте план реформы системы управления эффективностью. Предложите конкретные шаги, которые помогут связать оценку с бизнес-целями, сделать процесс объективным и полезным для развития сотрудников.

Тема 2: Методы и инструменты оценки персонала

Вопросы для собеседования:

В каких ситуациях целесообразно использовать метод оценки «360 градусов», а в каких — OKR?

Как преодолеть основные ошибки руководителей при оценке (эффект ореола, снисходительность)?

Какие современные тренды в оценке персонала вы считаете наиболее перспективными и почему?

Темы для рефератов:

Сравнительный анализ методов оценки KPI и OKR: области эффективного применения.

Оценка по компетенциям как инструмент управления поведением персонала.

Психологические ошибки в оценке персонала и методы их минимизации.

Практико-ориентированное задание (Кейс):

Ситуация: Компания «Бета» хочет внедрить систему OKR для отдела маркетинга. Руководство отдела сопротивляется, считая, что это увеличит объем отчетности и не принесет пользы.

Задание: Подготовьте презентацию для руководителя отдела маркетинга. Объясните принципы работы OKR, их преимущества для управления командой и конкретный пример, как можно сформулировать цели и результаты для запуска нового продукта.

Тема 3: Построение системы вознаграждения и мотивации

Вопросы для собеседования:

Как обеспечить внутреннюю и внешнюю справедливость системы вознаграждения?

Какие факторы, кроме рыночной зарплаты, необходимо учитывать при построении системы грейдов?

Как эффективно связать переменное вознаграждение с результатами работы сотрудника?

Темы для рефератов:

Концепция Общее Вознаграждение и ее применение в современных компаниях.

Нематериальная мотивация: современные формы и оценка их эффективности.

Бенчмаркинг зарплат: методологии, источники данных и практика применения.

Практико-ориентированное задание (Кейс):

Ситуация: В быстрорастущем IT-стартапе «Гамма» исторически складывались зарплаты сотрудников на переговорах, что привело к значительной разнице в окладах у специалистов одного

уровня и к недовольству в коллективе.

Задание: Вам поручено разработать проект новой, прозрачной системы грейдов и окладов. Опишите ключевые этапы этого проекта: от оценки должностей и проведения бенчмаркинга до коммуникации изменений сотрудникам.

Тема 4: Оценочное собеседование и развитие персонала

Вопросы для собеседования:

Какова структура эффективного оценочного собеседования?

Как правильно давать негативную обратную связь сотруднику?

Как превратить результаты оценки в персональный план развития (IDP)?

Темы для рефератов:

Техника проведения оценочного собеседования по методу «Sandwich».

Роль обратной связи (Feedback) в непрерывном управлении эффективностью.

Индивидуальный план развития (IDP) как инструмент удержания талантов.

Практико-ориентированное задание (Кейс):

Ситуация: Менеджеру проекта «Елена» предстоит провести годовое оценочное собеседование с сотрудником «Иваном». Иван — талантливый специалист, но часто срывает сроки и не участвует в командной работе. Его ключевые показатели (KPI) выполнены на 85%.

Задание: Проведите ролевую игру «Оценочное собеседование». Подготовьтесь к нему: составьте план беседы, сформулируйте тезисы для обратной связи (как позитивной, так и негативной) и предложите 2-3 пункта для плана развития Ивана на следующий год.

Тема 5: Администрирование и интеграция систем эффективности и вознаграждения

Вопросы для собеседования:

Какие ключевые разделы должны быть включены в «Положение об оплате труда и премировании»?

Какова роль HR-бизнес-партнера в процессе управления эффективностью и вознаграждением?

Как вы будете коммуницировать изменения в системе премирования сотрудникам, чтобы минимизировать сопротивление?

Темы для рефератов:

Роль HR-аналитики в принятии решений в области управления эффективностью и вознаграждением.

Управление эффективностью и вознаграждением удаленных сотрудников: вызовы и лучшие практики.

Аудит системы вознаграждения: цели, этапы и критерии эффективности.

Практико-ориентированное задание (Кейс):

Ситуация: Компания «Омега» после слияния с другой компанией столкнулась с проблемой: существуют две разные системы грейдов и премирования. Это мешает интеграции коллективов, вызывает споры и блокирует горизонтальные переводы сотрудников.

Задание: Разработайте дорожную карту (план проекта) по унификации систем вознаграждения в объединенной компании. Включите в план этапы: анализ текущей ситуации, разработку единой методологии, согласование с ключевыми руководителями, пилотное внедрение в одном департаменте и полномасштабный запуск.

***Примерные оценочные материалы  
для проведения промежуточной аттестации (зачет, экзамен)  
по итогам освоения дисциплины (модуля)***

Что такое управление эффективностью труда (Performance Management) и какие цели оно преследует?

Назовите основные этапы эволюции систем управления эффективностью.

Какова связь между системой управления эффективностью и стратегией компании?

Опишите цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) в контексте управления эффективностью.

Что такое KPI и каковы критерии их качественной формулировки (SMART)?

В чем заключается метод управления по целям (MBO)?

Раскройте суть метода OKR (Objectives and Key Results) и его отличия от KPI.

Каковы цели и этапы проведения оценочного собеседования (performance review)?

Опишите метод оценки «360 градусов», его преимущества и недостатки.

Какие основные ошибки допускают оценщики при проведении оценки персонала (эффект ореола, центральной тенденции и др.)?

Что такое компетенции и как они используются в системе управления эффективностью?

Какова роль руководителя в процессе управления эффективностью сотрудников?

Какова роль HR-службы в построении и поддержании системы управления эффективностью?

Назовите основные компоненты системы вознаграждения труда.

В чем разница между фиксированной и переменной частью вознаграждения?

Что понимается под внутренней и внешней справедливостью в системе вознаграждения?

Что такое грейдинг (метод грейдов) и для каких целей оно применяется?

Опишите основные методы оценки должностей (балльный метод, метод классификации и др.).

Какие существуют виды переменного вознаграждения (бонусы, премии, комиссии)?

Как связать систему переменного вознаграждения с показателями эффективности (KPI)?

Что включает в себя понятие «общий пакет вознаграждения» (Total Rewards)?

Какие существуют формы и инструменты нематериальной мотивации и признания?

Как оценивается эффективность самой системы вознаграждения в компании?

Каковы основные этапы проектирования и внедрения системы управления эффективностью?

Каковы основные этапы проектирования и внедрения системы вознаграждения?

Какие ключевые документы регламентируют системы эффективности и вознаграждения в компании?

Каковы типичные риски и сопротивления при внедрении новой системы управления эффективностью?

Как коммуникация влияет на успешность внедрения систем эффективности и вознаграждения?

Как учитываются психологические аспекты мотивации (теории Маслоу, Герцберга и др.) при построении систем вознаграждения?

Как управление эффективностью связано с программами обучения и развития персонала?

Как управление эффективностью связано с кадровым резервом и карьерным планированием?

Каковы особенности управления эффективностью в проектной деятельности?

Каковы современные тренды в управлении эффективностью (например, отказ от ежегодных оценок)?

Каковы правовые основы регулирования вопросов оплаты и нормирования труда в РФ?

Как проводится аудит и пересмотр системы вознаграждения в организации?

Что такое бенчмаркинг зарплат и для чего он используется?

Как мотивировать и удерживать высокоэффективных сотрудников?

Каковы особенности управления эффективностью и вознаграждением удаленных сотрудников?

Как интегрировать системы эффективности и вознаграждения в единый HR-цикл?

В чем заключаются основные этические дилеммы в управлении эффективностью и вознаграждением?

*Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)*

Темы рефератов по дисциплине «Управление эффективностью и вознаграждением труда»

Эволюция систем управления эффективностью: от KPI к OKR и гибким подходам.

Связь системы управления эффективностью со стратегическими целями компании.

Правовые и этические аспекты управления эффективностью труда в Российской Федерации.

Сравнительный анализ методов оценки KPI и OKR: области эффективного применения.

Оценка по компетенциям как инструмент управления поведением персонала.

Психологические ошибки в оценке персонала и методы их минимизации.

Концепция Total Rewards (Общее Вознаграждение) и ее применение в современных компаниях.

Нематериальная мотивация: современные формы и оценка их эффективности.

Бенчмаркинг зарплат: методологии, источники данных и практика применения.

Техника проведения оценочного собеседования по методу «Sandwich».

Роль обратной связи (Feedback) в непрерывном управлении эффективностью.

Индивидуальный план развития (IDP) как инструмент удержания талантов.

Роль HR-аналитики в принятии решений в области управления эффективностью и вознаграждением.

Управление эффективностью и вознаграждением удаленных сотрудников: вызовы и лучшие практики.

Аудит системы вознаграждения: цели, этапы и критерии эффективности.