

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 07.11.2024 12:03:27  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 1

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

---

Кафедра социальных технологий

УТВЕРЖДЕН  
решением методической комиссии  
по направлениям подготовки  
37.03.01 «Психология»  
37.04.01. «Психология»  
37.06.01 «Психологические науки»  
38.04.03 «Управление персоналом»  
СЗИУ РАНХиГС  
Протокол №1 от «28» августа 2023г.

### ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

#### Б1.В.07 «Формирование и развитие управленческих компетенций»

37.04.01. «Психология»

Социальная психология и организационное консультирование

Магистр

Очная

Год набора 2023 год

Санкт-Петербург, 2023 год

Автор(ы)–составитель(и): профессор, д.п.н. профессор кафедры социальных технологий Софьина В.Н.  
Заведующий кафедрой социальных технологий д.п.н., профессор Ветренко И. А.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине.....	4
2. Оценочные средства по дисциплине.....	5
2.1 Текущий контроль.....	5
2.2 Промежуточная аттестация.....	6
3. Описание системы оценивания, шкала оценивания.....	8
3.1. Показатели и критерии оценивания для текущего контроля.....	8
3.2. Показатели и критерии оценивания для промежуточного контроля.....	9

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине- перечень компетенций с указанием индикаторов достижения результатов освоения дисциплины, как отдельного элемента ОП

Таблица 1.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-3	Способен анализировать и оценивать управленческие решения с учетом их эффективности, стоимости, обеспечения информационной, социальной, личностной безопасности	ПКс-3.2.	Способен анализировать и оценивать управленческие решения с учетом их эффективности, стоимости, информационной, социальной и личностной безопасности

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

Таблица 2

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
<p>ОТФ: А Организация и предоставление психологических услуг лицам разных возрастов и социальных групп</p> <p>ТФ: А/ 05.7 Оказание психологической помощи работникам органов и организаций социальной сферы (клиентам)</p> <p>ТД: Проведение занятий с клиентами по вопросам управления, эффективной организации труда, повышения квалификации</p>	ПКс-3.2.	<p><b>знать:</b> знание теоретических подходов формирования нужных компетенций к решению современных управленческих задач</p> <p><b>уметь:</b> применять технологии и методы принятия управленческих решений в соответствии с организационно-правовыми основами профессиональной деятельности</p> <p><b>владеть:</b> способностью осуществлять сбор и обработку информации для формирования необходимых управленческих компетенций</p>

## 2. Оценочные средства по дисциплине

### 2.1. Текущий контроль

В ходе реализации дисциплины Б1. В. 10 «Психология управленческой деятельности» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Таблица 3

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Теоретические подходы к анализу профессиональной компетентности руководителя	опрос
Тема 2.	Инвариантность структуры профессиональной компетентности руководителя	опрос, выступление
Тема 3.	Моделирование управленческих компетенций	опрос
Тема 4.	Анализ и развитие управленческих компетенций	опрос, выступление

#### Вопросы для подготовки к опросу по темам:

#### **Тема 1. Теоретические подходы к анализу профессиональной компетентности руководителя**

1. Опишите процесс развития понятийного аппарата теории компетенций.
2. Определите разницу понятий компетентность и компетенции
3. Назовите основные теоретические подходы к исследованию профессиональной компетентности.

#### **Тема 2. Инвариантность структуры профессиональной компетентности руководителя**

1. Перечислите основные компоненты профессиональной компетентности.
2. Перечислите компетенции, входящие в состав социально-психологической компетентности.
3. Перечислите компетенции, которые входят в состав управленческой компетентности.

#### **Тема 3. Моделирование управленческих компетенций**

1. Назовите состав универсальных и специальных компетенций.
2. Приведите компетенции, которые относятся к базовым, ключевым и функциональным.
3. Перечислите компетенции, входящие в структуру модели компетенции менеджера по персоналу.
4. Опишите, каким образом можно определить уровни сформированности компетенции.

**Тема 4. Анализ и развитие управленческих компетенций** (лекция-презентация, опрос в ходе лекции, практическое занятие в форме выступления)

Проводятся на базе Центра компетенций СЗИУ РАНХиГС, реализуемого Институтом организационного развития и стратегических инициатив РАНХиГС в сотрудничестве с президентской платформой «Россия – страна возможностей»

1. Опишите процесс анализа управленческих компетенций и его особенности.
2. Назовите компетенции эффективного руководителя.
3. Перечислите интерактивные технологии, которые можно использовать для развития управленческих компетенций.

#### Вопросы для подготовки к выступлению по теме:

#### Тема 2. Инвариантность структуры профессиональной компетентности руководителя

1. Компоненты профессиональной компетентности современного руководителя.
2. Роль социально-психологической компетентности в процессе формирования команды руководителя.
3. Особенности профессиональной компетентности менеджера команды.

#### Тема 4. Анализ и развитие управленческих компетенций

1. Современные технологии формирования индивидуальной программы развития управленческих компетенций.
2. Методы оценки компетенций, входящих в социально-психологическую компетентность.
3. Отечественный и зарубежный опыт исследования и развития управленческих умений и компетенций.

#### Тестирование

№ п/п	Код компетенции	Тип задания	Задание	Ответ	Критерии оценивания
1.	ПКс-3	Закрытое (с выбором)	Прочитайте текст и выберите один вариант ответа Компетенция – это: 1) Совокупность установок и ценностей личности 2) Набор знаний, навыков и личного опыта, необходимый для эффективного выполнения определённой деятельности. 3) Физиологический базис и соответствующие реакции на различные ситуации или	2	1 балл

			информацию												
2.	ПКс-3	Закрытое (с выбором)	Прочитайте текст и выберите один вариант ответа Выберите типы компетенций, которые обычно закладывают в модель компетенций работников 1)Корпоративные, общественные, личностные 2)Управленческие, специальные (профессиональные), общественные 3)Корпоративные, управленческие, специальные (профессиональные), личностные	3	1 балл										
3.	ПКс-3	Закрытое (на установление правильной последовательности)	Установите последовательность развития управленческих компетенций 1 Оценка навыков 2 Составление плана развития. 3 Развитие конкретных навыков	1 2 3	1 балл										
4.	ПКс-3	Закрытое (на установление правильной последовательности)	Установите последовательность взаимосвязанных действий (функций) управленческой деятельности. 1 анализ 2 целеполагание и планирование 3 контроль и регулирование 4 организационная деятельность	1 2 4 3	1 балл										
5.	ПКс-3	Закрытое (на сопоставление)	Сопоставьте виды компетенций и их характеристики: <table border="1" data-bbox="735 1641 1139 2038"> <thead> <tr> <th>Вид</th> <th>Характеристика</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Лидерская компетенция</td> <td>1</td> <td>Умение вести переговоры, правильно коммуницировать и убеждать</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Индивидуальная эффективная</td> <td>2</td> <td>Умение сформировать слаженную команду, которая функционирует как единое целое</td> </tr> </tbody> </table>	Вид	Характеристика	1	Лидерская компетенция	1	Умение вести переговоры, правильно коммуницировать и убеждать	2	Индивидуальная эффективная	2	Умение сформировать слаженную команду, которая функционирует как единое целое	1 3 2 1 3 2	1 балл
Вид	Характеристика														
1	Лидерская компетенция	1	Умение вести переговоры, правильно коммуницировать и убеждать												
2	Индивидуальная эффективная	2	Умение сформировать слаженную команду, которая функционирует как единое целое												

			<table border="1"> <tr> <td></td> <td>ь</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Умение организовать работу в команде</td> <td>3</td> <td>Руководитель организует работу, решает проблемы, мотивирует команду.</td> </tr> </table>		ь			3	Умение организовать работу в команде	3	Руководитель организует работу, решает проблемы, мотивирует команду.										
	ь																				
3	Умение организовать работу в команде	3	Руководитель организует работу, решает проблемы, мотивирует команду.																		
6.	ПКс-3	Закрытое (на сопоставление)	<p>Соотнесите названия компетентностей и их характеристику:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Названия компетентностей</th> <th colspan="2">Их характеристика</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Базовые компетенции</td> <td>1</td> <td>отражают специфику конкретной предметной или надпредметной сферы профессиональной деятельности</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Специальные компетенции</td> <td>2</td> <td>отражают специфику определенной профессиональной деятельности</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Ключевые компетенции</td> <td>3</td> <td>необходимы для любой профессиональной деятельности, связанные с открывая новые возможности в быстроменяющемся мире</td> </tr> </tbody> </table>	Названия компетентностей		Их характеристика		1	Базовые компетенции	1	отражают специфику конкретной предметной или надпредметной сферы профессиональной деятельности	2	Специальные компетенции	2	отражают специфику определенной профессиональной деятельности	3	Ключевые компетенции	3	необходимы для любой профессиональной деятельности, связанные с открывая новые возможности в быстроменяющемся мире	1 2 2 1 3 3	1 балл
Названия компетентностей		Их характеристика																			
1	Базовые компетенции	1	отражают специфику конкретной предметной или надпредметной сферы профессиональной деятельности																		
2	Специальные компетенции	2	отражают специфику определенной профессиональной деятельности																		
3	Ключевые компетенции	3	необходимы для любой профессиональной деятельности, связанные с открывая новые возможности в быстроменяющемся мире																		

## 2.2. Промежуточная аттестация.

Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в форме творческих заданий (проектов) и практических заданий (кейсов).

### Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

Для общей проверки сложившейся у студента системы понятий и оценки уровня полученных знаний учебным планом предусмотрена промежуточная аттестация (зачет). При подготовке к зачету наряду с конспектами лекций и рекомендуемыми источниками столь же важно использовать образовательную программу дисциплины, так как она содержит разделы, темы и основные проблемы предмета.

Зачет проходит в форме защиты творческого задания и/или практического задания (кейса) на одну из тем учебной дисциплины.

### **Примерные темы творческих проектов**

1. Разработка моделей компетенций для конкретного подразделения коммерческой или государственной организации Северо-Западного региона.

2. Разработка и проведение интервью по компетенциям для конкретного подразделения коммерческой или государственной организации Северо-Западного региона.

3. Разработка тренинговых мероприятий, деловых игр по анализу и развитию управленческих компетенций для конкретного подразделения коммерческой или государственной организации Северо-Западного региона.

### **Варианты практических заданий (кейсов)**

#### **Практическое задание №1**

Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов выработывает каждый сотрудник. По сути, их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные. Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями. Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

#### **Вопросы и задания**

Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете? Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение.

#### **Практическое задание №2**

В компании «Бета» по производству шоколадной продукции после ухода начальника отдела технологии на его место была назначена Екатерина В., которая до этого работала

ведущим специалистом. Но вообще-то кандидатов было двое: Екатерина В. и Элиза Н., которая занимала такую же должность, как и Екатерина. Обе имели одинаковый уровень знаний, умений и навыков, но вышестоящие руководители выбрали Екатерину, так как она дольше работала в организации. А у Элизы гораздо больше общий стаж работы. Через полгода стали появляться недостатки в работе Екатерины. По характеру она была очень скрупулезна и проверяла до точки все расчеты и отчеты сотрудников, так как никому не доверяла. В группе были очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя, и после первых проверок их работы было ясно, что они не допускают ошибок. Но даже спустя два месяца пребывания на должности Екатерина продолжала проверять отчеты опытных сотрудников и новичков и оставалась допоздна. В итоге накопилась усталость, она перестала успевать. Она не прислушивалась к коллегам и делала так, как считала нужным. Учитывая, что премиальные получали на весь отдел, а с отчетами все время запаздывали, руководство стало урезать премиальные на коллектив, а они выплачивались один раз в квартал. Екатерина отвечала на возмущение старых сотрудников тем, что она не может отдельно подавать их отчеты и отдельно результаты работы молодых сотрудников вышестоящему руководству, так как оно требует все одновременно. Поэтому задержки происходят не по ее вине, а потому что у новичков очень много ошибок, и все отчеты приходится задерживать. Следовательно, вполне справедливо, что отдел получает меньше премиальных, чем обычно.

### **Вопросы и задания**

Кто из участников, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию? Что можно сделать, чтобы руководство компании получало отчеты от отдела вовремя? Дайте рекомендации Екатерине: как наладить порядок подачи и проверки работы сотрудников отдела.

### **Практическое задание №3**

На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие заказчики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала. На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать. Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. По неизвестным причинам машины перестали работать, красители красить, ткани ткаться, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин. Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают. Она поручила руководителю отдела как дров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

### **Вопросы и задания**

Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании? Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу? Обоснуйте свое решение.

#### Практическое задание №4

В компанию принят новый заместитель генерального директора по кадрам, перед ним поставлена задача - разработать и реализовать комплекс мер по развитию корпоративной культуры. Основной акцент должен быть сделан на изменении консервативного стиля управления и «омоложении» кадров.

Новый руководитель поставил перед начальником службы персонала задачу провести процедуру тестирования по оценке навыков управления, чтобы получить максимально объективные данные о личностном и деловом потенциале каждого руководителя головного офиса (порядка 30 человек). Он хотел бы понять, кто есть кто и кто на что способен.

Подобная оценка персонала ранее в компании не проводилась. Два года назад проходила аттестация, которая представляла собой заполнение бланка самооценки и собеседование с аттестационной комиссией. Некоторые руководители прошли тренинги по развитию лидерства и управлению временем в корпоративном учебном центре холдинга.

#### Вопросы и задания:

1. Сформулируйте цели оценки персонала.
2. Определите ключевые характеристики процесса аттестация как метода оценки персонала. Приведите доводы против использования процедуры аттестации в описанной ситуации
3. Подберите наиболее адекватные методы их достижения. Ответ аргументируйте.

### 3. Описание системы оценивания, шкала оценивания

#### 3.1. Показатели и критерии оценивания для текущего контроля

Оценочные средства (формы текущего и промежуточного контроля)	Показатели оценки
Выступление	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соблюдение регламента (15 мин.);</li> <li>• характер источников (более трех источников);</li> <li>• подача материала, логика изложения;</li> <li>• ответы на вопросы (владение материалом).</li> </ul>
Опрос	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корректность и полнота ответов</li> </ul>

#### 3.2. Показатели и критерии оценивания для промежуточного контроля

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-3.2	Проводит диагностику актуального уровня развития познавательной,	<b>«Зачтено»</b> Дан полный, развёрнутый ответ на поставленный вопрос; показана совокупность осознанных знаний об

	<p>эмоционально-волевой и мотивационной сферы, психических состояний, темперамента, характера, способностей, личностных черт, самосознания в норме и при психических отклонениях</p>	<p>объекте изучения, доказательно раскрыты основные положения (свободно оперирует понятиями, терминами, персоналиями и др.); в ответе прослеживается чёткая структура, выстроенная в логической последовательности; ответ изложен литературным грамотным языком; на возникшие вопросы преподавателя магистрант даёт чёткие, конкретные ответы, показывая умение выделять существенные и несущественные моменты материала.</p> <p>Практическая задача (кейс) решен правильно с обоснованием решения.</p> <p><b>«Не зачтено»</b></p> <p>Дан неполный ответ на поставленный вопрос, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения, допущены существенные ошибки в изложении теоретического материала и употреблении терминов, персоналий; в ответе отсутствуют доказательные выводы; речь неграмотная.</p> <p>Решение практической задачи (кейса) неверное или отсутствует</p>
--	--	--