Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 26.09.2023 11:07:00
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета
экономики и управления

_____ /П.А. Аркатов/

«_29_» _____апреля_____ 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»

Направление подготовки
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Профиль «Стратегическое управление человеческими ресурсами»

Квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения:
очная, очно-заочная (2021 год приема)

Москва 2021

1. Цели и задачи освоения дисциплины.

Цели освоения дисциплины:

- разъяснить смысл понятия «Оценка и аттестация персонала»;
- выявить отличия психологических требований от медицинских, физиологических и педагогических, выделить составляющие диагностики и оценки персонала организации.

Задачи изучения дисциплины:

- рассмотрение системы психологического отбора персонала для организации;
- выявление принципов построения психологической профессиограммы данной профессии;
- выявление социально-экономической необходимости проведения психологического отбора персонала;
- ознакомление с понятием «профиль должности» и правилами составления профиля должности;
- обучение методикам диагностики, необходимой для осуществления психологического отбора персонала организации.

2. Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата.

Дисциплина «Оценка и аттестация персонала» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана по направлению 38.03.03 «Управление персоналом».

Дисциплина «Оценка и аттестация персонала» взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими дисциплинами учебного плана, формирующими универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции будущих бакалавров по направлению 38.03.03 Управление персоналом.

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие обучения как этап формирования соответствующей компетенции:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-8	умением определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки и аттестации персонала персонала, разрабатывать и внедрять политику оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач	**знать:** организационные аспекты и критерии определения мотивационных факторов проведения процедуры оценки и аттестации персонала системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала основные виды локальных нормативных актов организации, регулирующих порядок оценки и технологию проведения аттестации персонала процедуру сопровождения договоров с организациями - исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные

		процедуры по их заключению методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций **уметь:** осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу через обратную связь по результатам проведенной оценки с персоналом и руководством систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала определять параметры, критерии оценки и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации; **владеть:** навыками разработки плана и определения ресурсов, выбора средств и методов проведения оценки персонала в соответствии с целями организации навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат

4. Структура и содержание дисциплины.

Для очной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единицы, т.е. 180 академических часов (из них 90 часов – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины «Оценка и аттестация персонала» изучаются на 6 семестре: лекции – 36 часов, семинарские занятия – 54 часов, форма контроля – экзамен.

Для очно-заочной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единицы, т.е. 180 академических часов (из них 144 часов – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины «Оценка и аттестация персонала» изучаются на 6 семестре: лекции – 18 часов, семинарские занятия – 18 часов, форма контроля – экзамен.

Структура и содержание дисциплины « Оценка и аттестация персонала» по срокам и видам работы отражены в Приложении 3.

Содержание разделов дисциплины.

Тема 1. *Профессиональная деятельность. Цели, задачи, основные направления деловой оценки персонала.*

Структура профессиональной деятельности. Взаимосвязь профессиональных требований и индивидуально-психологических особенностей работника. Профессиональная пригодность и профессиональный отбор. Понятие и задачи оценки персонала. Виды деловой оценки. Классификация направлений оценки персонала. Требования к технологии оценки персонала.

Тема 2. *Оценка кандидатов на вакантную должность.*

Методы сбора оценочной информации. Кадровые документы. Организация кадровых собеседований. Качественные, количественные и описательные методы выполнения оценочных процедур. Жесткие и мягкие показатели оценки. Методики оценки должностей (Хея, IPE, Watson Wyatt). Телефонное интервью. Первое собеседование: стереотипы восприятия; невербальная коммуникация; оценка достоверности информации. Структура и закономерности интервью. Анализ метапрограмм и лингвистический анализ речи. Ситуационное интервью. Проективные вопросы и проективное интервью. Провокативное интервью.

Тема 3. *Методы и критерии оценки результативности труда.*

Прямые и косвенные показатели результативности труда. Производительность труда и показатели ее измерения. Методы определения выработки. Виды выработки с учетом измерения рабочего времени. Классификация показателей трудоемкости. Факторы и резервы роста производительности труда.

Тема 4. *Методы оценки профессионального поведения и личностных качеств работников.*

Определение "компетенций" и их классификация. Метод стандартных оценок. Метод анкет и сравнительных анкет. Виды оценочных шкал и их использование для оценки степени развития компетенций. Методы ранжирования. Методы сравнений. Понятие психограммы. Этапы составления психограммы. Исследование профессионально важных качеств для профессий различных систем.

Тема 5. *Нетрадиционные подходы к оценке персонала.*

Сущность нетрадиционных подходов к оценке персонала. Метод комитетов. Метод независимых судей. 360-градусный метод оценки. Метод оценочного интервью. Метод моделирования ситуации. Метод групповых дискуссий. Психологические методы оценки. Нестандартные методы оценки.

Тема 6. *Метод управления по целям.*

Сущность управления по целям (MBO) как метода оценки работы персонала. Основные элементы управления по целям. Процедура планирования по целям. Этапы процесса управления по целям. Определение системы индивидуальных целевых показателей (KPI). Требования к постановке целей. Оценка эффективности достижения поставленных целей

Тема 7. *Тесты и их использование при оценке работников.*

Роль тестирования в кадровой работе. Типы тестов и их классификация. Наиболее распространенные виды тестов и возможности их использования. Центры оценки персонала (Assessment Center) и их деятельность. Оценка результативности тестов. Принятие решений по итогам тестирования

Тема 8. *Аттестация персонала и процедура ее проведения.*

Правовое регулирование процедуры оценки персонала в РФ. Понятие и цели аттестации персонала организации. Методы аттестации и оценки. Объекты аттестационной оценки, оцениваемые показатели, методы оценки. Этапы проведения аттестации. Тесты. Интервью по компетенциям. Глубинное психологическое интервью. Оценивающие специалисты. Оценка персонала по методу «360 градусов». Поощрение персонала по результатам оценки.

Тема 9. *Профотбор и проблема лидерства***.**

Психологические особенности профессиональной деятельности на разных уровнях руководства. Социально-психологические характеристики эффективного руководителя.

Психологические особенности лидерства как качества, учитываемого при психологическом анализе претендента. Формирование кадрового резерва по итогам аттестации и деловой оценки персонала.

5. Образовательные технологии.

В рамках изучения данной дисциплины предусмотрены следующие виды учебной работы: лекции, семинарские занятия, самостоятельная работа студента. Аудиторные и внеаудиторные (самостоятельные) формы учебной работы студента имеют своей целью приобретение им целостной системы знаний по дисциплине «Оценка и аттестация персонала». Используя лекционный материал, учебники, дополнительную литературу, проявляя творческий подход, студент готовится к практическим занятиям, рассматривая их как пополнение, углубление, систематизацию своих теоретических знаний. Методика преподавания дисциплины «Оценка и аттестация персонала» и реализация компетентностного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения групповых, индивидуальных, аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

– чтение лекций с использованием презентационных демонстрационных материалов;
– лекции-дискуссии;
– лекции с проблемным изложением;
– диалог;
– самоопрос и самооценка студентами друг друга на семинарах;
– беседа;
– работа в малых группах;
– подготовка и обсуждение докладов;
– организация и проведение текущего контроля знаний студентов в форме бланкового тестирования;
– проведение интерактивных семинарских занятий.

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

В процессе обучения используются следующие оценочные формы самостоятельной работы студентов, оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций:

- подготовка и выступление на семинарском занятии с докладом и презентацией на одну из тем и их обсуждением;
- написание контрольной работы в виде бланкового тестирования;
- проведение устного опроса (собеседования);
- решение кейс-задачи;
- сдача экзамена

Образцы тестовых заданий для контрольной работы, тем для выполнения докладов и презентаций, контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля, вопросов для экзамена, приведены в Приложении 1.

6.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).

6.1.1. В результате освоения дисциплины (модуля) формируются следующая компетенция:

Код компетенция	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать

ПК-8	умением определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки и аттестации персонала персонала, разрабатывать и внедрять политику оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения учащимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

6.1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания.

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимся планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:

ПК-8 умением определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки и аттестации персонала персонала, разрабатывать и внедрять политику оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач

Показатель	**Критерии оценивания**			
	2	**3**	**4**	**5**
знать: организационные аспекты и критерии определения мотивационных факторов проведения процедуры оценки и аттестации персонала системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала основные виды локальных нормативных актов организации, регулирующих порядок оценки и технологию проведения	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие организационные аспекты и критерии определения мотивационных факторов проведения процедуры оценки и аттестации персонала системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала основные виды локальных нормативных актов организации, регулирующих порядок оценки и технологию проведения аттестации персонала процедуру сопровождения договоров с орга-	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие основных организационные аспекты и критерии определения мотивационных факторов проведения процедуры оценки и аттестации персонала системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала основные виды локальных нормативных актов организации, регулирующих порядок оценки и технологию проведения аттестации персонала процедуру сопровождения договоров с организациями - ис-	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие знаний основных организационные аспекты и критерии определения мотивационных факторов проведения процедуры оценки и аттестации персонала системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала основные виды локальных нормативных актов организации, регулирующих порядок оценки и технологию проведения аттестации персонала процедуру сопровождения договоров с орга-	Обучающийся демонстрирует полное соответствие знаний организационные аспекты и критерии определения мотивационных факторов проведения процедуры оценки и аттестации персонала системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала основные виды локальных нормативных актов организации, регулирующих порядок оценки и технологию

аттестации персонала процедуру сопровождения договоров с организациями - исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций	низациями - исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций	полнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций . Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний по ряду показателей	низациями - исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций , но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	проведения аттестации персонала процедуру сопровождения договоров с организациями - исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций
уметь: осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу через обратную связь по результатам проведенной оценки с персоналом и руководством систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала определять параметры, критерии оценки и применять сред-	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу через обратную связь по результатам проведенной оценки с персоналом и руководством систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала определять параметры, критерии оценки и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие умений осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу через обратную связь по результатам проведенной оценки с персоналом и руководством систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала определять параметры, критерии оценки и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие умений осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу через обратную связь по результатам проведенной оценки с персоналом и руководством систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала определять параметры, критерии оценки и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала	Обучающийся демонстрирует полное соответствие умений осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу через обратную связь по результатам проведенной оценки с персоналом и руководством систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала определять параметры, критерии оценки и применять

ства и методы проведения оценки и аттестации персонала выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации	выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации	выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестацииДопускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестацииУмения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	средства и методы проведения оценки и аттестации персонала выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации. Свободно оперирует приобретенными умениями.
владеть: навыками разработки плана и определения ресурсов, выбора средств и методов проведения оценки персонала в соответствии с целями организации навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персо-	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени навыками разработки плана и определения ресурсов, выбора средств и методов проведения оценки персонала в соответствии с целями организации навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат	Обучающийся владеет навыками разработки плана и определения ресурсов, выбора средств и методов проведения оценки персонала в соответствии с целями организации навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат . Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	Обучающийся частично владеет навыками разработки плана и определения ресурсов, выбора средств и методов проведения оценки персонала в соответствии с целями организации навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат , но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, пере-	Обучающийся в полном объеме навыками разработки плана и определения ресурсов, выбора средств и методов проведения оценки персонала в соответствии с целями организации навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с

нала, с оценкой затрат			носе умений на новые, нестандартные ситуации.	оценкой затрат

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой (выступили с докладом, подготовили, представили и обсудили презентацию, написали контрольную работу в формате бланкового тестирования).

Шкала оценивания	**Описание**
«Отлично»	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. Ответил на два экзаменационных вопроса полностью.
«Хорошо»	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации. Ответил на вопросы экзаменационного билета с незначительными ошибками.
«Удовлетворительно»	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации. В ответе на вопросы экзаменационного билета допущены незначительные ошибками.
«Неудовлетворительно»	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует полное несоответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации, и при ответе на вопросы экзаменационного билета.

Фонд оценочных средств представлен в приложении 1 к рабочей программе.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.

а) основная литература:

1. Система оценки персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой ; Финансовый университет при Правительстве РФ. - Москва: Прометей, 2018. - 279 с.: табл. - (Бакалавр. Базовый курс). - Библиогр.: с. 252-258. - ISBN 978-5-907003-87-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494932

2. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала : учебное пособие / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 391 с. - ISBN 978-5-238-01445-6; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118137

б) дополнительная литература:

1. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник / А.В. Дейнека. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02375-0; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454057

2. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 208 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 201-203. - ISBN 978-5-394-02527-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191

в) программное обеспечение и интернет - ресурсы:

Используемое программное обеспечение:

Наименование ПО	№ договора
Операционная система, Windows 7 (или ниже) - Microsoft Open License	Лицензия № 61984214, 61984216,61984217, 61984219, 61984213, 61984218, 61984215
Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License	Лицензия № 61984042

Интернет-ресурсы:

Каждый студент обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронным библиотекам университета (elib.mgup; lib.mami.ru/lib/content/elektronyy-katalog),к электронным каталогам вузовских библиотек и крупнейших библиотек Москвы (http://window.edu.ru), к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам).

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

Аудитории, оснащенные учебной мебелью и переносным (стационарным) мультимедийным комплексом (проектор, ноутбук (компьютер)).

9. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов.

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы по отношению к обучающемуся, как: лекции, семинары, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы по заданию преподавателя.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины. В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену. Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в

рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции. При чтении лекций по дисциплине преподаватель использует электронные мультимедийные презентации. Обучающимся предоставляется возможность копирования презентаций для самоподготовки и подготовки к промежуточной аттестации.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре.

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов согруппников. Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума.

Ситуационный практикум является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;

- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по освоению самостоятельной работы.

Данная форма работы направлена на самостоятельное изучение обучающимися отдельных вопросов по темам учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине «Формирование и развитие кадрового резерва» определяется тематическим планом. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты. Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались. При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические рекомендации для подготовки презентации.

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов, то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

1 стратегия: на слайды выносится опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации. Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Ос-

новная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т.д.) соответствуют содержанию;

- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации).

Максимальное количество графической информации на одном слайде –2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому). Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана. Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 -15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления. Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим –показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступать к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 – 60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком. Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах. Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация — не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т.д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже). Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой. Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора

MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов.

Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне. Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада ("Следующий слайд, пожалуйста...").

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

Методические рекомендации для подготовки к контрольной работе.

Контрольная работа является одной из составляющих учебной деятельности студента. Целью контрольной работы является определения качества усвоения учебного материала. Задачи, стоящие перед студентом при подготовке и написании контрольной работы:

1. закрепление полученных ранее теоретических знаний;
2. выработка навыков самостоятельной работы;
3. выяснение подготовленности студента к будущей практической работе.

Контрольные выполняются студентами в аудитории, под наблюдением преподавателя. Тема контрольной работы известна и проводится она по сравнительно недавно изученному материалу.

Преподаватель готовит задания либо по вариантам, либо индивидуально для каждого студента. По содержанию работа может включать теоретический материал, задачи, тесты, расчеты и т.п. выполнению контрольной работы предшествует инструктаж преподавателя.

Подготовку к контрольной работе следует начинать с повторения конспектов лекций, соответствующего раздела учебника и учебных пособий по данной теме.

Методические рекомендации на составления и выступления с докладом.

Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить. При написании доклада по заданной теме студенту необходимо составляет план, подобрать основные источники. Как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников. В процессе работы с источниками систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения. Общая тематика докладов определяется преподавателем, но в определении конкретной темы инициативу должен проявить студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить. Каждый доклад должен начинаться с введения. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть ее практическую значимость. В основной части доклада раскрывается его содержание. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора.

В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента. В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д. В заключении подводятся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам. При подготовке устного выступления нужно учитывать его регламент - не более 10 минут.

Методические рекомендации студентам для подготовки к экзамену.

Подготовка студентов к экзамену включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение учебного года (семестра);
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену;
-подготовка к ответу на вопросы.

Подготовку к экзамену необходимо целесообразно начать с планирования и подбора нормативно - правовых источников и литературы. Прежде всего следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на экзамен. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти. Предложенная методика непосредственной подготовки к экзамену может быть и изменена. Так, для студентов, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно беглого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем. Литература для подготовки к экзамену обычно рекомендуется преподавателем. Она также указана в учебной программе дисциплины. Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки к экзамену, нельзя, потому что учебники пишутся разными авторами, представляющими свою, иногда отличную от других, точку зрения по различным научным проблемам.

Поэтому для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий). Студент сам вправе придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от

позиции преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации. Наиболее оптимальны для подготовки к экзамену учебники и учебные пособия, рекомендованные Министерством образования и науки. Основным источником подготовки к экзамену является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал. Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других. В ходе подготовки к экзамену студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий и реальных юридических проблем. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к экзамену должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала. В этот период полезным может быть общение студентов с преподавателями по дисциплине на консультациях.

10. Методические рекомендации для преподавателя.

Дисциплина «Оценка и аттестация персонала» занимает важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки бакалавров поуправлению персоналом.

Особенностью данной учебной дисциплины является ее выраженный практический характер. Поэтому на лекциях студент должен освоить основные теоретические аспекты тем, а на практических занятиях показать не только знание общих теоретических вопросов изучаемой темы, но и практические навыки в области управления сфере профессиональной диагностики и оценки персонала. Оптимальным вариантом для формирования и демонстрации этих навыков будет использование в учебном процессе обучающих кейсов.

Поэтому в процессе подготовки к семинарскому занятию желательно ознакомиться не только с материалом основной литературы, но и обратить внимание на литературу, рекомендуемую дополнительно, а также самостоятельно подобрать материал из профессиональных журналов, издаваемых по различным аспектам управления знаниями.

Современные технологии обучения большое внимание уделяют формированию умения студента самостоятельно работать с информацией, четко формулировать собственные мысли, аргументировать свою позицию, что является основой становления профессионализма молодого сотрудника.

Один из важных способов достижения этой цели – анализ альтернативных точек зрения. Поэтому целесообразно в начале каждого занятия озвучивать студентам конкретную литературу, отражающую тему занятия. Наиболее полно продемонстрировать умение работать с литературой студент должен в докладе, который, как раз и предполагает сравнительный анализ имеющихся в теории вопроса точек зрения. Предлагаемая тематика докладов и презентаций позволяет каждому студенту выбрать для изучения такой вопрос курса, который будет именно данному студенту интересен и полезен. Материалы представленного доклада и презентации может стать частью будущей выпускной квалификационной работы студента. Такой подход позволит студенту сформировать целостный взгляд на проблемы управления знаниями и послужит основанием для формирования комплексного подхода к решению практических задач управления.

Программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки бакалавров **38.03.03 «Управление персоналом».**

Программу составил:

старший преподаватель  /Е.Л. Арзамасова/

Программа утверждена на заседании кафедры «Управление персоналом»

Заведующий кафедрой
д.э.н., профессор  /М.М. Крекова/

Приложение 1
к рабочей программе

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

Направление подготовки: 38.03.03 «Управление персоналом»
ОП: «Стратегическое управление человеческими ресурсами»
Форма обучения: очная,очно-заочная
2021 год набора

Кафедра: «Управление персоналом»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
Оценка и аттестация персонала

Состав: 1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Описание оценочных средств:

- *темы для докладов и презентации;*
- *примерные вопросы для контрольной работы в формате бланкового тестирования;*
- *вопросы по темам дисциплины;*
- *кейс-задачи;*
- *вопросы для подготовки к экзамену.*

Составитель:
старший преподаватель Арзамасова Е.Л.

Москва, 2021 год

Таблица 1

ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка и аттестация персонала					
ФГОС ВО **38.03.03 «Управление персоналом»**					
В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие компетенции:					
КОМПЕТЕНЦИИ		**Перечень компонентов**	**Технология формирования компетенций**	**Форма оценочного средства****	**Степени уровней освоения компетенций**
ИНДЕКС	**ФОРМУЛИРОВКА**				
ПК-8	умением определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки и аттестации персонала персонала, разрабатывать и внедрять политику оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач	**знать:** организационные аспекты и критерии определения мотивационных факторов проведения процедуры оценки и аттестации персонала системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала основные виды локальных нормативных актов организации, регулирующих порядок оценки и технологию проведения аттестации персонала процедуру сопровождения договоров с организациями - исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	УО, ДС, К/Р (Т), экзамен УО, ДС, К-З ДС, К-З	ориентируется в теоретическом материале регламентирующем проведение аттестации в многообразии форм и методов проведения оценки и аттестации персонала

		уметь: осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу через обратную связь по результатам проведенной оценки с персоналом и руководством систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала определять параметры, критерии оценки и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации; **владеть:** навыками разработки плана и определения ресурсов, выбора средств и методов проведения оценки персонала в соответствии с целями организации навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации			

		навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат			

**- Сокращения форм оценочных средств см. в приложении 2 к РП.

Перечень тем для подготовки докладов и презентаций по дисциплине «Оценка и аттестация персонала».

Доклад и презентация, направлен на оценку уровня освоения умений и навыков полученных в рамках профессиональной компетенции ПК-8.

Критерии оценки доклада

При определении оценки указанные условия должны выполняться полностью. Условие, выполняемое частично, считается невыполненным.

Оценка «отлично» при выполнении следующих условий:

1. В докладе раскрыты следующие вопросы:
- суть рассматриваемого аспекта и причину его рассмотрения,
- описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения.
2. Соблюдение регламента при представлении доклада
3. Представление, а не чтение материала
4. Использование актуальных нормативных, монографических и периодических источников литературы
5. Четкость дикции
6. Правильность и своевременность ответов на вопросы

Оценка «хорошо» при выполнении следующих условий: невыполнение любых двух из указанных условий.

Оценка «удовлетворительно» при выполнении следующих условий: невыполнение любых трех из указанных условий.

Оценка «неудовлетворительно»: невыполнение любых четырех из указанных условий.

Критерии оценки презентации

	3 балла	**4 балла**	**5 балла**
Общая информация	Информация изложена частично. В работе использован только один ресурс.	Достаточно точная информация. В работе использовано более одного ресурса.	Представленная информация кратка и ясна, полностью соответствует теме работы. В работе использовано более одного ресурса.
Степень раскрытия проблемы	Тема раскрыта не полностью. Процесс решения проблемы неполный.	Тема раскрыта практически полностью. Процесс решения завершен.	Тема раскрыта максимально полно. Процесс решения завершен.
Оформление	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы некоторые эффекты и фоны. Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы эффекты, фоны, графики и звуки, акцентирующие внимание на изложенной информации. Слайды просты в понимании.
Изложение материала	Презентационные слайды не содержат схематичных (рисуночных) изображений и перегружены текстом, представляющим собой целые предложения	Презентационные слайды содержат схематичные (рисуночные) изображений но перегружена пояснительным текстом.	Презентационные слайды содержат только схематичные (рисуночные) изображения. Текст минимален. Все комментарии даются студентом при защите

1. Взаимосоответствие человека и его работы.
2. Виды и функции кадровых собеседований
3. Диагностика уровня профессиональной готовности человека.
4. Документы по персоналу и их использование при оценке работников
5. Классификация профессий, психологические принципы еѐ построения.
6. Лидерство, как качество, учитывающееся при психологическом анализе претендента.
7. Методики оценки должности
8. Методики оценки рабочего поведения
9. Методические приемы профессионального психологического отбора.
10. Методы выполнения оценочных процедур
11. Методы сбора оценочной информации
12. Мотивация в сложных и опасных профессиях.
13. Нестандартные методы оценки и их практическое использование
14. Образ мира у разнотипных профессионалов.
15. Принципы и методы оценки уровня профессиональной квалификации, профессиональных достижении.
16. Проблемы и методы психологического изучения профессий.
17. Производительность труда и методы ее определения
18. Профессиография как средство организации психологического изучения профессиональной деятельности.
19. Профессиональная диагностика.
20. Виды и направления деловой оценки персонала
21. Профессиональный опыт, квалификация, умения, навыки, знания.
22. Процедура подготовки и проведения деловой оценки работников
23. Психодиагностические методы в изучении профессий.
24. Психологические методы оценки персонала
25. Психологические проблемы формирования профессиональных кадров.
26. Психологическое изучение человека как субъекта профессиональной деятельности.
27. Разработка и использование оценочных шкал
28. Страх, профессиональные неврозы и методы их профилактики.
29. Технология оценки результативности труда
30. Технология построения профиля компетенций персонала
31. Управление по целям как метод оценки труда работников
32. Устойчивость и изменчивость индивидуального стиля деятельности.
33. Факторы и резервы роста производительности труда
34. Эмоциональная устойчивость как фактор профотбора.
35. Практическое применение системы KPI
36. Тестирование работников организации
37. Центры оценки персонала
38. Процедура проведения аттестации работников
39. Документационное и информационное обеспечение процесса аттестации
40. Особенности оценки труда специалистов
41. Особенности оценки труда руководителей
42. Аттестационное собеседование и его функции
43. Регулирование процедуры оценки персонала

Фонд вопросов для контрольной работы в формате бланкового тестирования.

Контрольная работа в формате бланкового тестирования направлена на оценку уровня освоенности знаний по дисциплине «Оценка и аттестация персонала», получаемых в ходе освоения компетенции ПК-8. Каждому студенту предлагается комплект тестовых заданий из 20 вопросов. Критерии оценки используются следующие:
«отлично» - 20-18 правильных ответов;
«хорошо» - 17-15 правильных ответов;
«удовлетворительно» 14-1405 правильных ответов;
«не удовлетворительно» менее 10 правильных ответов.

1. Аттестация – это форма оценки человека, которую:
а) может дать только другой человек, группа людей;
б) можно провести с помощью измерительных приборов;
в) можно провести как с помощью измерительных приборов, так и с помощью людей;
г) работник проводит самостоятельно;
д) может проводить только непосредственный руководитель работника.

2. Аттестация персонала - это:
а) анализ затрат, связанных с наймом персонала;
б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала;
в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;
г) установление функциональной роли работника;
д) ответы а) и б).

3. В чем заключается основной недостаток аттестации?
а) субъективизм; б) высокая требовательность к аттестуемым;
в) высокая требовательность к организаторам; г) высокая стоимость;
д) ухудшение морально-психологического климата в коллективе.

4. К какой группе требований, предъявляемых руководителю, можно отнести аналитические способности?
а) профессиональная компетентность; б) организаторские способности;
в) личные качества; г) коммуникативные способности; д) медицинские показания.

5. К явной функции аттестации относится:
а) установление факта пригодности человека к определенной социальной роли;
б) углубление знакомства с подчиненными; в) разрушение круговой поруки;
г) мотивация и стимулирование труда;
д) поиск оснований для увольнения конкретных работников.

6. Какое название носит один из стилей оценочного интервью, в ходе которого менеджер рассказывает подчиненному о том, как он работает, а затем выслушивает точку зрения служащего об оценке работы и о его последующих действиях?
а) рассказать и продать; б) рассказать и выслушать; в) решение проблемы;
г) «дерево решений»; д) Бостонская матрица.

7. Какой из ниже перечисленных вопросов является центральным в западном варианте аттестации (performance appraisal)?
а) конкретные соглашения между менеджером и работником об улучшении деятельности;
б) проведение оценочного интервью; в) умение менеджера вести переговоры;
г) понижение в должности; д) понижение заработка работника.

8. Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к качествам успешного менеджера?

а) уверенность в себе; б) опыт в бизнесе; в) отношение к деньгам как к мере успеха; г) готовность к компромиссу; д) настойчивость в решении задач.

9. Какой из ниже перечисленных пунктов ограничивает процесс оценки персонала?

а) единообразие методов оценки;
б) однозначность зависимости между оценкой и деятельностью;
в) различие представлений об эффективности оценки;
г) необходимость наличия большого числа членов аттестационной комиссии;
д) желание большого количества работников пройти процедуру оценки.

10. Когда надо проводить аттестацию персонала: 1 - когда персонал надо сократить; 2 - когда персонал надо оценить; 3 - когда персонал надо испугать, тогда люди станут лучше работать; 4 - когда надо переходить на новую систему оплаты труда; 5 - когда надо поменять структуру компании

а) 1, 2, 3, 4; б) 2, 3, 4, 5; в) 1, 3, 4, 5; г) 1, 2, 3; д) 1, 2, 4, 5.

11. Конечной целью традиционной аттестации (формальный классический государственный вариант) является:

а) письменное официальное решение, изменяющее или сохраняющее социальное положение аттестуемого в соответствии с его готовностью к исполнению данной социальной роли;
б) выработка мер по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении;
в) неофициальные рекомендации по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении, развитию его способностей и навыков в связи с требованиями компании;
г) сокращение как можно большего количества работников;
д) составление должностной инструкции для каждой штатной должности.

12. Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств, называется:

а) анкетный опрос; б) интервью; в) шкалирование; г) парные сравнения; д) самооценка.

13. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседа с работником в режиме "вопрос-ответ" называется:

а) анкетный опрос; б) критический инцидент; в) интервью;
г) ранжирование; д) шкалирование.

14. Метод, позволяющий выявить наивысшие рейтинги различных сотрудников по тому или иному показателю оценки, через последовательное сравнение сотрудников друг с другом называется методом ...

а) попарного сравнения; б) принудительного распределения;
в) альтернативных характеристик;г) упорядочения рангов; д) управления по целям.

15. Процесс традиционной аттестации персонала (формальный классический государственный вариант) не предполагают выполнение следующих обязательных мероприятий:

а) разработка методики аттестации и привязка к конкретным условиям организации;
б) формирование аттестационной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника;
в) определение места и времени проведения аттестации;
г) предварительное исследование социально-психологического состояния коллектива;
д) проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса аттестации.

16. Чем отличается оценка деятельности в форме западного варианта аттестации (performance appraisal) от традиционной аттестации персонала (формальный классический государственный вариант)?

а) оценка деятельности накладывает ответственность за результаты деятельности на работника и менеджеров в отличие от аттестации;
б) оценка деятельности всегда закрепляется официальным документом, решением о заработной плате, продвижении, в отличие от аттестации;
в) ничем не отличается;
г) аттестацию проводят коллеги работника, а оценку специальная комиссия;
д) оценка, в отличие от аттестации, проводится по желанию работника.

17. Явной функцией аттестации является:

а) придание большего веса принятым ранее кадровым решениям;
б) углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями;
в) эмоциональная разрядка недовольства деятельностью подчиненных;
г) придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы;
д) установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли.

18. Что понимается под традиционной системой аттестации работника:

а) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
б) процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;
в) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами;
г) процесс регулярного наблюдения за работой непосредственного руководителя;
д) хронометраж, проводимый сотрудниками отдела научной организации труда.

19. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

а) оценка личных и деловых качеств; б) оценка труда; в) оценка результатов труда;
г) комплексная оценка качества работы; д) моральный климат в организации.

20. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:

а) верно; б) верно только для руководителей высшего звена;
в) верно только для руководителей среднего звена;
г) верно только для руководителей низового звена; д) верно только для рабочих.

Вопросы по темам дисциплины.

Перечень контрольных вопросов для оценки уровня знаний по дисциплине «Оценка и аттестация персонала», получаемых в ходе освоения компетенции ПК-8.

Тема 1. *Профессиональная деятельность. Цели, задачи, основные направления деловой оценки персонала.*

1. Что такое профессиональная деятельность?
2. Охарактеризуйте взаимосвязь профессиональных требований и индивидуально - психологических особенностей работника.
3. Какие кадровые задачи решает оценка персонала?
4. Перечислите основные виды и направления деловой оценки.
5. Какие требования необходимо соблюдать при проведении оценки работников?

Тема 2. *Оценка кандидатов на вакантную должность.*

1. Какие методы сбора оценочной информации вы знаете.
2. Процедура проведения кадрового собеседования.
3. Правила и рекомендации составления резюме и сопроводительного письма.
4. Чем отличаются качественные, количественные и описательные методы выполнения оценочных процедур.
5. Раскройте методики оценки должностей (Хея, IPE, Watson Wyatt).

Тема 3. *Методы и критерии оценки результативности труда.*

1. Перечислите виды выработки и методы их определения.
2. Какие вы знаете показатели трудоемкости?
3. Какие факторы могут обеспечить рост производительности труда?
4. Перечислите прямые и косвенные показатели результативности труда.

Тема 4. *Методы оценки профессионального поведения и личностных качеств работников.*

1. Раскройте определение "компетенций" и приведите их классификацию.
2. Профиль компетенций сотрудника и цели его построения.
3. Виды оценочных шкал, их характеристики, преимущества использования.
4. В чем сущность методов ранжирования и сравнений?
5. В чем заключается метод анкет и сравнительных анкет?
6. Что представляет собой «психограмма» и какую роль она играет в деловой оценке.

Тема 5. *Нетрадиционные подходы к оценке персонала.*

1. В чем сущность метода независимых судей.
2. Положительные стороны метода 360-градусной оценки.
3. Какие нестандартные методы оценки вы знаете.
4. Насколько эффективен метод моделирования ситуации?
5. Насколько объективны психологические методы оценки.

Тема 6. *Метод управления по целям.*

1. Суть и элементы метода управления по целям.
2. Раскройте процедуру планирования по целям.
3. Перечислите этапы процесса управления по целям.

4. Какие требования необходимо соблюдать при постановке целей?
5. Как проводится определение системы индивидуальных целевых показателей (KPI)?

Тема 7. *Тесты и их использование при оценке работников.*

1. Роль тестирования в кадровой работе.
2. Раскройте положительные и отрицательные моменты использования тестов в кадровой.
3.Какие типы тестов вы знаете?
4. Когда оправдано использование Assessment Center при оценке персонала?
5. Какие оценочные процедуры реализуются в Assessment Center?
6. Как принять решений по итогам тестирования и сообщить его тестируемому?

Тема 8. *Аттестация персонала и процедура ее проведения.*

1. Какими законами осуществляется правовое регулирование процедуры оценки персонала в РФ?
2. Дайте определение термину "аттестация" персонала.
3. Какие методы оценки кроме аттестации вы знаете?
4. Какие виды аттестации выделяют в современной науке управления персоналом?
5. Какие требования предъявляются к оценивающим специалистам?

Тема 9. *Профотбор и проблема лидерства***.**

1. Каковы психологические особенности профессиональной деятельности на разных уровнях руководства?
2. Раскройте социально-психологические характеристики эффективного руководителя.
3. В чем заключаются психологические особенности лидерства как качества, учитываемого при психологическом анализе претендента?
4. Что такое кадровый резерв?
5. Какую роль играет аттестация персонала и другие виды деловой оценки при формировании кадрового резерва?

Описание деловых игр и ситуационных задач.

Проведение деловых игр и решение ситуационных задач направлено на оценку уровня владения навыками и умениями, формируемыми у учащегося в ходе освоения профессиональной компетенции ПК-8.

Параметры оценки	***Оценка***
Решение соответствует сформулированным в задаче вопросам. Подход оригинален (использованы креативные, новаторские методы). Решение обосновано, комплексно. Присутствуют альтернативные варианты. Позиция аргументирована.	*5*
Решение соответствует сформулированным в задаче вопросам. Студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности. Ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.	*4*
Студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения. Обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.	*3*
Решение не соответствует сформулированным в задаче вопросам. Подход не оригинален (не использованы креативные, новаторские методы). Позиция не аргументирована. Отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс.	*2*

КЕЙС 1. РАЗРАБОТКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ СОТРУДНИКА.

Исходные данные. Оцениваемый — сотрудник отдела маркетинга. Возраст — 39 лет; 4 года работает в отделе маркетинга фирмы по изготовлению верхней одежды. До этого 10 лет работал в отделе сбыта текстильной фабрики. 14 лет назад закончил текстильный институт (специальность — инженер-технолог). Данные, характеризующие деятельность сотрудника за оцениваемый период, приведены ниже. В течение последних 3 лет ведет самостоятельные переговоры с заказчиками. За 2 первых года объем продаж по курируемым изделиям возрастал на 20 % ежегодно при запланированных 12 %. В прошлом оцениваемом периоде при плане 20 % фактический рост объема продаж составил 16 %, так как ряд постоянных заказчиков отказались пролонгировать договоры на очередной срок (из 15 заказчиков отказались 4). При этом были найдены 7 новых заказчиков (из 9 объектов переговоров), но с меньшими объемами поставок. Как стало известно начальнику отдела, 2 заказчика отказались после 4-часовых переговоров с одним из них, причем отказ непосредственно последовал за фразой сотрудника: «С Вами невозможно вести переговоры, так как Вы не знаете, чего Вы хотите». Об этом сотрудник сам рассказал в отделе (но не начальнику отдела). В отчете о переговорах этот факт не указан. Оцениваемый сотрудник высказал ряд оригинальных предложений по организации недавно проведенной выставки. На следующий планируемый период ожидается заключение договоров с 10 заказчиками прежних лет, с 6 — прошлогодними и 5 — новыми (из 6 объектов переговоров). При этом рост объема продаж планируется на уровне 25 % (при 18 % первоначально намечавшихся). За все 4 года работы этот сотрудник провел 47 переговоров, из них 40 — удачных. Средняя продолжительность переговоров 2,5 часа. Брал на себя обязанности заболевшего сотрудника, однажды задержался с уходом в отпуск из-за неожиданного отсутствия коллеги. Ежедневно отсутствует на рабочем месте в среднем 40–50 мин. Тра-

тит много времени на поиск нужных документов. Член сборной команды по рыболовному спорту.

Постановка задачи

Проанализируйте исходные данные и сформируйте состав показателей деловой оценки. Эти показатели должны:

— являться основой методики деловой оценки сотрудников отдела маркетинга производственного предприятия;

— быть достаточно универсальными, чтобы с их помощью можно было оценить деятельность сотрудников аналогичных должностей;

— позволять всесторонне оценить конкретного сотрудника, общая характеристика деятельности которого приведена в исходных данных;

— включать показатели, характеризующие:

1) результаты труда сотрудника;

2) его способности к выполнению общих функций управления;

3) профессиональное поведение сотрудника.

Состав показателей оценки сотрудника отдела маркетинга может быть представлен в следующей форме:

Показатели деловой оценки сотрудника	**Оценочная шкала (разработайте)**
1. Показатели, характеризующие результаты труда 1.1. … 1.2. … …	
2. Показатели, характеризующие условия достижения результатов труда 2.1. … 2.2. … …	
3. Показатели, характеризующие профессиональное поведение сотрудника 3.1. … 3.2. … …	

КЕЙС 2. Оценка персонала: тенденции моды и традиции.

<table>
<tr><td>Компетенция</td><td>Осуществляет мониторинг человеческих ресурсов организации</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Индикаторы</td><td>Разрабатывает методы оценки процесса и результатов деятельности персонала</td></tr>
<tr><td>Оценивает кадровый потенциал организации и отслеживает изменения уровня человеческих ресурсов компании</td></tr>
<tr><td>Организует и проводит оценку профессионального развития и удовлетворенности трудом персонала</td></tr>
<tr><td>Оценивает внешние и внутренние факторы, влияющие на эффективность деятельности персонала</td></tr>
<tr><td>Характеристика организации № 1</td><td>Характеристика организации № 2</td></tr>
<tr><td colspan="2">Профиль деятельности</td></tr>
<tr><td>Энергетическая компания, входящая в состав крупного холдинга, с сетью филиалов по регионам</td><td>Предоставление услуг в области информационных технологий, включая разработку специализированного программного обеспечения, сопровождение его внедрения, организацию дистанционного обучения и разработку курсов для онлайн-обучения</td></tr>
<tr><td colspan="2">Численность персонала</td></tr>
<tr><td>3 тыс. человек</td><td>120 человек</td></tr>
<tr><td colspan="2">Срок существования на рынке</td></tr>
<tr><td>15 лет</td><td>7 лет</td></tr>
<tr><td colspan="2">Характеристика ситуации</td></tr>
<tr><td>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. При проведении конкурсного отбора на эту должность новый руководитель прошел процедуру тестирования по оценке навыков управления в службе персонала управляющей компании холдинга и получил результаты теста с обоснованной оценкой своих управленческих качеств и личностных особенностей. Использование этой методики он расценил как позитивную практику и решил распространить ее на свой персонал.
Новый руководитель поставил перед начальником службы персонала задачу провести процедуру оценки с применением подобного инструментария, чтобы получить</td><td>Последние три года стали для компании прорывными, она существенно расширилась, в основном за счет выпускников собственных обучающих программ. В компании наблюдается высокий уровень технической подготовки специалистов. Продвижением услуг каждое направление занимается самостоятельно, совмещая эту работу с основной по профилю. Сегодня конкуренция в данном секторе повысилась. У руководства компании возникла идея о формировании внутреннего подразделения, которое будет заниматься только продвижением услуг. Также рассматривается вариант сохранения существующей структуры в каждом подразделении с закреплением функции продвижения услуг за конкретным работником.
Службе управления персоналом поручили провести оценку сотрудников и выявить среди них наиболее способных</td></tr>
</table>

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.	к данной работе, а также подготовить предложения по проведению обучения. У компании уже был опыт проведения оценки методом «360 градусов». Эффект от этого мероприятия оказал негативное влияние на социально-психологический климат в компании: персонал стал возмущаться, настороженно относиться друг к другу, повысился уровень недоверия, участились конфликты. Да и результаты проведенной оценки не были использованы в компании, поскольку на тот момент руководством была поставлена задача «проверить и оценить, как у нас обстоят дела».

Вопросы

1. Каковы цели оценки персонала в каждой ситуации?
2. Каковы наиболее адекватные методы их достижения?
3. Нужно ли при внедрении новой системы оценки персонала?

учитывать прошлый опыт проведения оценочных процедур в компании?

Задание: предложите алгоритм создания регламентированной процедуры оценки персонала. Для этого необходимо определить цели ее проведения и увязать их с результатами, которых требуется достичь; подобрать оптимальную методику (методики) оценки, соответствующие размеру компании и масштабу ее деятельности, стоящим перед нею задачам и выделенным на это средствам.

Кейс 3 Оценка результативности труда персонала.

Описание ситуации

В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работает восемь человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и повышения квалификации предпринята оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в табл. 1 и методических указаниях к данной ситуации.

Постановка задачи

1. Оцените профессиональные и личные качества сотрудников отдела маркетинга.
2. Оцените уровень квалификации работников.
3. Оцените сложность выполняемых работ.
4. Оцените результаты труда.
5. Дайте комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.
6. По итогам комплексной оценки разработайте предложения:

а) по премированию лучших сотрудников;

б) изменению уровня должностного оклада;

в) должностному продвижению работников;

г) улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;

д) повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов работы).

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих: а) самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями; б) вид и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет; в) конкретные результаты его деятельности. Оценка производится на основе комплексного (интегрального) показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок. Первая определяет показатели, характеризующие работника, т.е. степень развития профессиональных и личностных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители; вторая - показатели, характеризующие выполняемую работу, т.е. позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С). Комплексная оценка (Д) определяется по формуле

$$Д = ПК + РС.$$

Таблица 1

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ РАСЧЕТА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА И ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКОВ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

№ п/п	Должность, Ф.И.О.	Степень достижения признаков*, определяющих профессиональные и личностные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков*, определяющих результаты труда		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела Н.М. Иванов	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	-	высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист СИ. Ларин	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Л.В. Воронина	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист I категории Л.С. Сушков	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист I категории А.М. Зимина	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист II категории З.К. Сахарова	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	незаконченное высшее (V курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист II категории Н.И. Алексеев	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	незаконченное высшее (IV курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист II категории СВ. Зуева	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

* См. табл. 2

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значение каждого элемента выражается в долях единицы.

1. Расчет оценки профессиональных и личностных качеств работника (17). Для определения величины показателя П производится оценка степени проявления каждого из признаков (табл. 9.2 и 9.3) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов. Каждый признак профессиональных и личностных качеств (для руководителей - 5, для специалистов - 6) имеет три уровня

(степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75. Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личностные качества работников (П), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле

$$П = \sum_{i=1}^{n} a_{ij} x_i ,$$

где i - порядковый номер признака (i = 1, 2, ... n) (для руководителей n = 5, для специалистов n = 6);
j - уровень (степень) проявления признака (j = 1, 2, 3);
aij - количественная мера признака у работника;
xi - удельная значимость признака в общей оценке (доли единицы).

Таблица 2

ОЦЕНКА ПРИЗНАКОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ

№ п/п	Признаки профессиональных и личностных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = гр. 3*0,75	гр. 5 = гр. 3*1,0	гр. 6 = гр. 3*1,25
1	Профессиональная компетентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15
4	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
5	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новой компьютерной и информационной технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
6	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

Таблица 3

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов

Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1,0	1,25
1	2	гр.3 = гр.2*0,75	гр.4 = гр.2*1,0	гр.5 = гр.2*1,25
1. Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2. Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3. Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время	0,12	0,09	0,12	0,15
4. Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
5. Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
6. Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,2

Пример решения:

Профессиональные и личностные качества экономиста I категории А.И. Павлова характеризуют следующие уровни признаков (см. табл. 3).

1-й признак - 1,25; 2-й признак - 1,0; 3-й признак - 1,25; 4-й признак - 1,0; 5-й признак - 1,0; 6-й признак - 0,75.

По табл. 9.3 определяются оценки, соответствующие уровням проявления признаков и учитывающие их удельную значимость. Сумма этих оценок составит общую оценку профессиональных и личностных качеств оцениваемого работника - экономиста I категории А.И. Павлова:

П = 0,42 + 0,17 + 0,15 + 0,10 + 0,10 + 0,13 = 1,07.

2. Расчет оценки уровня квалификации работников (К)

Для оценки К принимается единый набор признаков, относящихся ко всем категориям работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на две группы:

I группа - имеющие среднее специальное образование;

II группа - имеющие высшее или незаконченное высшее (IV-V курс вуза) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2. В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (табл. 4).

Оценка уровня квалификации определяется по формуле

$$К = (ОБ + СТ)/З,$$

где ОБ - оценка образования (ОБ =1,2);

СТ - оценка стажа работы по специальности (СТ = 0,25; 0,50; 0,75; 1,0);

З - постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

Решение

Расчет оценки уровня квалификации (К) проводится следующим образом. Работник - экономист I категории А.И. Павлов имеет высшее образование; стаж работы в должности экономиста - 12 лет.

Таблица 4

ОЦЕНКА УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		1 гр. Среднее специальное образование	II гр. Высшее и незаконченное высшее образование
1	0,25	0-9	0-9
2	0,50	9-13, свыше 29	9-17, свыше 29
3	0,75	13-17, 21-29	17-25
4	1,0	17-21	26-29

По образованию он относится ко второй группе, по стажу работы для работников с высшим образованием - также ко второй группе, что соответствует значению 0,50:

$$К = (2 + 0,50) / 3 = 0,83.$$

Уровень квалификации А.И. Павлова составляет 0,83.

3. Расчет оценки сложности выполняемых работ (С)

Для оценки С по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения, обусловленные постепенным усложнением работ (от менее сложных к более сложным).

В табл. 5 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников.

Таблица 5

СРЕДНИЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ СЛОЖНОСТИ РАБОТ

№ п/п	Наименование должности	Коэффициент сложности
1	Начальник отдела	1,0
2	Главный специалист	0,89
3	Ведущий специалист	0,8
4	Специалист I категории	0,68
5	Специалист II категории	0,57

4. Расчет оценки результатов труда (Р)

Для определения величины Р производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

• количество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий);

• качество выполненных работ (заданий);

• соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др. Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения по каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Оценка Р определяется так же, как и П (см. расчет 1 и табл. 6).

Таблица 6

ОЦЕНКА ПРИЗНАКОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ РЕЗУЛЬТАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ

№ п/п	Признаки результатов труда	Удельная значимости признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости признака		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = = гр. 3*0,75	гр. 5 = = гр. 3*1,0	гр. 6 = гр. 3*1,25
1	Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2	Качество выполненных работ	0,40	0,30	0,40	0,50
3	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

Решение

При оценке экономиста I категории А.И. Павлова выявлены признаки результатов труда следующих уровней:

• количество выполненных работ - 1,25;

• качество выполненных работ - 1,0;

• соблюдение сроков выполнения работ - 1,0.

По табл. 6 определяется суммарный коэффициент: Р = 0,375+ 0,40 + 0,30= 1,075. Оценка результатов труда экономиста I категории А.И. Павлова составила 1,075.

5. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников (Д)

Комплексная оценка Д получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки - профессиональных и личностных качеств, уровня квалификации, сложности работ и результатов труда:

$$Д = ПК + РС.$$

Решение.

Комплексная оценка экономиста I категории А.И. Павлова определяется на основе расчетов, приведенных выше,

где П = 1,07; К = 0,83; С = 0,68; Р = 1,075.

Тогда Д = 1,07 * 0,83+ 1,075 * 0,68= 1,619.

Список вопросов для подготовки к экзамену по дисциплине «Оценка и аттестация персонала».

Экзамен является формой аттестации по дисциплине. В ходе экзамена студенту предлагается ответить на два вопроса. Каждый из которых позволяет оценить уровень освоения компетенций ПК-8.

1. Виды деловой оценки
2. Требования к проведению оценки персонала.
3. Основные методы выполнения оценочных процедур.
4. Методика оценки должности Хея.
5. Отличия жестких и мягких показателей оценки.
6. Методика оценки должности IPE.
7. Методика оценки должности Watson Wyatt.
8. Сущность производительности труда и показатели ее измерения.
9. Нестандартные методы оценки.
10. Результативность труда и ее показатели.
11. Компетенции и их классификация.
12. Метод стандартных оценок.
13. Метод анкет и сравнительных анкет.
14. Виды оценочных шкал и их характеристики.
15. Методы ранжирования.
16. Методы сравнений.
17. Метод комитетов.
18. Основные направления оценки работников.
19. Метод независимых судей.
20. 360-градусный метод оценки.
21. Аттестация персонала и цели ее проведения.
22. Виды аттестации и их характеристики.
23. Этапы подготовки и проведения аттестации.
24. Метод оценочного интервью.
25. Метод моделирования ситуации.
26. Метод групповых дискуссий.
27. Психологические методы оценки.
28. Задачи, решаемые с помощью оценки персонала.
29. Методы сбора оценочной информации.
30. Автобиографии и их анализ.
31. Анкета и ее разновидности.
32. Принятие кадровых решений на основании результатов оценки.
33. Способы получения обратной связи по результатам деловой оценки.
34. Кадровый резерв.
35. Характеристики, рекомендательное и сопроводительное письма.
36. Методы проверки документов.
37. Кадровое собеседование и его виды.
38. Организация кадровых собеседований.
39. Вопросы кадровых интервью.
40. Методы определения выработки на предприятиях.

41. Виды выработки с учетом измерения рабочего времени.
42. Показатели трудоемкости в зависимости от состава затрат труда.
43. Факторы и резервы, обеспечивающие рост производительности труда в рыночной экономике.
44. Различия традиционных и нетрадиционных подходов к оценке персонала.
45. Требования к анкетированию.
46. Этапы процесса управления по целям.
47. Типы тестов и их классификация.
48. Деятельность центров оценки персонала (Assessment Center).
49. Анализ результатов аттестации.
50. Рекомендации к проведению аттестационного собеседования технологии проведения опросов.
51. Способы получения обратной связи по результатам аттестации.
52. Особенности аттестации специалистов и руководителей.
53. Правовое регулирование процедуры оценки персонала в РФ.
54. Обратные связи.
55. Рефлексия и технологии ее проведения.

Приложение 2
к рабочей программе

Перечень оценочных средств по дисциплине «Оценка и аттестация персонала».

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1.	Кейс-задача (К-З)	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально - ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи
2.	Доклад, сообщение (ДС)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно - практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
3.	Устный опрос собеседование (УО)	Средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника 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
4.	Тест (Т)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий

Приложение 3
к рабочей программе

Структура и содержание дисциплины «Оценка и аттестация персонала» по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавр)
очная форма обучения, 2021 год набора

№ п/п	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттестации	
				Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	РГР	Доклад/ презентация	К/р	Э	З
1.	**Тема 1.** Профессиональная деятельность. Цели, задачи, основные направления деловой оценки персонала.	6	1-2	4	6		10								
2.	**Тема 2.** Оценка кандидатов на вакантную должность.	6	3-4	4	6		10								
3.	**Тема 3.** Методы и критерии оценки результативности труда.	6	5-6	4	6		10								
4.	**Тема 4.** Методы оценки профессионального поведения и личностных качеств работников	6	7-8	4	6		10								
5.	**Тема 5.** Нетрадиционные подходы к оценке персонала.	6	9-10	4	6		10								
6.	**Тема 6.** Метод управления по целям.	6	11-12	4	6		10								
7.	**Тема 7.** Тесты и их использование при оценке работников.	6	13-14	4	6		10								
8.	**Тема 8.** Аттестация персонала и процедура ее проведения	6	15-16	4	6		10								
9.	**Тема 9.** Профотбор и проблема лидерства	6	17-18	4	6		10								
	Форма аттестации	6												+	
	Всего часов по дисциплине		**180**	**36**	**54**		**90**					+	+	+	

Приложение 3
к рабочей программе

Структура и содержание дисциплины «Оценка и аттестация персонала» по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавр)
Очно-заочная форма обучения, 2021 год набора

№ п/п	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттестации	
				Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	РГР	Доклад/ презентация	К/р	Э	З
1.	**Тема 1.** Профессиональная деятельность. Цели, задачи, основные направления деловой оценки персонала.	6	1-2	2	2		16								
2.	**Тема 2.** Оценка кандидатов на вакантную должность.	6	3-4	2	2		16								
3.	**Тема 3.** Методы и критерии оценки результативности труда.	6	5-6	2	2		16								
4.	**Тема 4.** Методы оценки профессионального поведения и личностных качеств работников	6	7-8	2	2		16								
5.	**Тема 5.** Нетрадиционные подходы к оценке персонала.	6	9-10	2	2		16								
6.	**Тема 6.** Метод управления по целям.	6	11-12	2	2		16								
7.	**Тема 7.** Тесты и их использование при оценке работников.	6	13-14	2	2		16								
8.	**Тема 8.** Аттестация персонала и процедура ее проведения	6	15-16	2	2		16								
9.	**Тема 9.** Профотбор и проблема лидерства	6	17-18	2	2		16								
	Форма аттестации													+	
	Всего часов по дисциплине		**180**	**18**	**18**		**144**					+	+	+	

Рабочая программы дисциплины

«Оценка и аттестация персонала»

актуализирована и утверждена протоколом заседания кафедры «Управление персоналом» от 30 августа 2022г. № 1

Заведующий кафедрой
«Управление персоналом» М.М.Крекова

Секретарь А.Ю. Нечитайло