Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 21.09.2023 14:38:07
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

_____ /А.В. Назаренко/

«16» февраля 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»

Направление подготовки
38.03.03 Управление персоналом
Профиль «Экономико-правовое обеспечение трудовых процессов»

Квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения:
очно-заочная (2023 год приема)

Москва 2023

Разработчик(и):

Доцент кафедры
«Управление персоналом»,
к.ю.н., доцент  /О.В. Игнатьева/

Согласовано:

Заведующий кафедрой
«Управление персоналом»,
д.э.н., профессор  /М.М. Крекова/

Содержание

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине 4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы 4
3. Структура и содержание дисциплины 4
   - 3.1. Виды учебной работы и трудоемкость 4
   - 3.2. Тематический план изучения дисциплины 5
   - 3.3. Содержание дисциплины 5
   - 3.4. Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий 6
   - 3.5. Тематика курсовых проектов (курсовых работ) 7
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение 7
   - 4.1. Нормативные документы и ГОСТы 7
   - 4.2. Основная литература 7
   - 4.3. Дополнительная литература 7
   - 4.4. Электронные образовательные ресурсы 7
   - 4.5. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение 8
   - 4.6. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы 8
5. Материально-техническое обеспечение 8
6. Методические рекомендации 8
   - 6.1. Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения 8
   - 6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 9
7. Фонд оценочных средств 12
   - 7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения 12
   - 7.2. Шкала и критерии оценивания результатов обучения 12
   - 7.3. Оценочные средства 13

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Цель дисциплины: формирование знаний, умений и навыков в области оценки и аттестации персонала и развитие у обучающихся личностных и профессиональных качеств в соответствии с направлением подготовки.

Задачи дисциплины:

– изучить понятие оценки персонала как функции управления;

–выявить принципы построения психологической профессиограммы профессии;

–изучить технологии процедуры оценки, включающей исследование этапов процедуры, документации, необходимой для ее организации, а также роли экспертов в процедуре оценки;

–рассмотреть разнообразие инструментов оценки персонала;

–изучить современные методики оценки персонала, определить их преимущества и недостатки;

–научиться использовать методики диагностики, необходимой для осуществления психологического отбора персонала организации.

Обучение по дисциплине «Оценка и аттестация персонала» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции
ПК-6 Умеет определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки и аттестации персонала, разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач	ИПК-6.1. Знает: критерии определения мотивационных факторов проведения оценки персонала; организационные аспекты, порядок и технологию сопровождения процедуры оценки и аттестации персонала; методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; основные способы локального нормативного регулирования вопросов оценки и аттестации персонала; ИПК-6.2. Умеет: выделять (определять) группы, параметры и критерии оценки персонала для проведения оценки и аттестации; определять и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала; осуществлять анализ, систематизировать, обобщать результаты оценки и аттестации персонала; обеспечивать обратную связь по результатам проведенной оценки или аттестации с персоналом и руководством; ИПК-6.3. Владеет: навыками разработки оценочной документации и подготовки предложений о соответствии (не соответствии) работника должности (профессии, специальности) по результатам оценки и аттестации персонала;

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б1 «Дисциплины (модули)».

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

3. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц (216 часов).

3.1 Виды учебной работы и трудоемкость

3.1.1. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестры
1	**Аудиторные занятия**	**36**	6
	В том числе:		
1.1	Лекции	18	6
1.2	Семинарские/практические занятия	18	6
2	**Самостоятельная работа**	**180**	6
	В том числе:		
2.1	Подготовка к практическим занятиям	90	6
2.2	Изучение литературы	72	6
2.3	Подготовка доклада	8	6
2.4	Подготовка к экзамену	10	6
3	**Промежуточная аттестация**		
	экзамен		6
	Итого	**216**	6

3.2 Тематический план изучения дисциплины

3.2.1. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Разделы/темы дисциплины	Трудоемкость, час			
		Всего	Аудиторная работа		Самостоятельная работа
			Лекции	Семинарские/ практические занятия	
1	**Раздел 1. Теоретические аспекты оценки персонала**	**72**	**4**	**4**	**51**
1.1	**Тема 1.** Теоретические основы оценки персонала. Профессиональная деятельность. Цели, задачи, основные направления деловой оценки персонала	30	2	2	26
1.3	**Тема 2.** Технологии проведения процедуры оценки	29	2	2	25
2	**Раздел 2. Методологические аспекты оценки и аттестации персонала**	**96**	**14**	**14**	**129**
2.1	**Тема 3.** Традиционные методы оценки персонала.	33	3	4	26
2.2	**Тема 4.** Современные методы оценки персонала.	33	3	4	26
2.3	**Тема 5.** Психологические методы оценки персонала.	31	3	2	26
2.4	**Тема 6.** Аттестация персонала и процедура ее проведения.	31	3	2	26
2.5	**Тема 7.** Профотбор и проблема лидерства.	29	2	2	25
	Итого	**216**	**18**	**18**	**180**

3.3 Содержание дисциплины

Раздел 1. Теоретические аспекты оценки персонала

Тема 1. Теоретические основы оценки персонала. 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 сущность оценки персонала. Виды деловой оценки. Классификация направлений оценки персонала. Требования к технологии оценки персонала. Нормативно-правовое регулирование оценки и аттестации персонала. Участие посредников в оценке персонала.

Тема 2. Технологии проведения процедуры оценки.

Особенности проведения процедуры оценки персонала в организации. Определение оценочных критериев. Особенности выбора оценочных методов. Организационные проблемы проведения оценочных процедур.

Раздел 2. Методологические аспекты оценки и аттестации персонала

Тема 3. Традиционные методы оценки персонала.

Качественные методы оценивания персонала. Количественные методы оценки. Комбинированные методы оценки.

Тема 4. Современные методы оценки персонала.

Метод «Ассесмент-центр», метод управления по целям, Оценка персонала по системе сбалансированных показателей и KPI. 360-градусный метод оценки. Метод оценки по компетенциям. Автоматизированные системы оценки. Спорные методы оценки персонала

Тема 5. Психологические методы оценки персонала.

Цели и задачи психологических методов оценки. Сущность психологического тестирования. Виды психологических тестов. Тестирование способностей. Когнитивные тесты, проективные методы оценки.

Тема 6. Аттестация персонала и процедура ее проведения.

Правовое регулирование процедуры аттестации персонала в РФ. Понятие и цели аттестации персонала организации. Методы аттестации и оценки. Объекты аттестационной оценки, оцениваемые показатели, методы оценки. Традиционная система аттестации. Положения об аттестации. Аттестационная комиссия. Порядок проведения аттестации. Протоколирование аттестации персонала. Результаты аттестации.

Тема 7. 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.

3.4. Тематика семинарских/практических занятий

3.4.1. Семинарские/практические занятия

Практическое/семинарское занятие 1. Теоретические основы оценки персонала. Профессиональная деятельность. Цели, задачи, основные направления деловой оценки персонала.

Практическое/семинарское занятие 2. Технологии проведения процедуры оценки.

Практическое/семинарское занятие 3,4. Традиционные методы оценки персонала.

Практическое/семинарское занятие 5,6. Современные методы оценки персонала.

Практическое/семинарское занятие 7. Психологические методы оценки персонала.

Практическое/семинарское занятие 8 Аттестация персонала и процедура ее проведения.

Практическое/семинарское занятие 9. Нормативно-правовое регулирование мотивации и стимулирования труда персонала.

Практическое/семинарское занятие 10. Профотбор и проблема лидерства.

3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

Не предусмотрено учебным планом

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение

4.1 Нормативные документы и ГОСТы

– Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993.
– Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ
– Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»
– Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»
– Постановление Правительства РФ от 31.10.2002 № 787 «О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих».
– Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих: утвержден постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37
– ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий: принят и введен в действие приказом Росстандарта от 12.12.2014 № 2020-ст.

4.2 Основная литература

1. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей: учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/531687

2. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00729-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511033

4.3 Дополнительная литература

1. Васильева, И. В. Психодиагностика персонала : учебное пособие для вузов / И. В. Васильева. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 122 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11292-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/495640

2. Мехтиханова, Н. Н. Психологическая оценка персонала : учебное пособие для вузов / Н. Н. Мехтиханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 195 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11810-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/517572

4.4 образовательные ресурсы

ЭОР находится в разработке

4.5 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

1. Операционная система, Windows 11 (или ниже) - Microsoft Open License
2. Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License

4.6 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Справочно-консультационная база Консультант Плюс (некоммерческая версия) http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home&utm_csource=online&utm_cmedium=button

5. Материально-техническое обеспечение

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

6. Методические рекомендации

6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения

Дисциплина «Оценка и аттестация персонала» занимает важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки специалистов по управлению персоналом.

Своеобразие этого курса определяется объектом управления – человеческие ресурсы организации, и характером современной управленческой деятельности, направленной, прежде всего, на работу с персоналом, как основным ресурсом, определяющим конкурентоспособность организации. 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 отработать практику применения приобретенных знаний для решения кейсов, основанных на реальных ситуациях.

В процессе подготовки к семинарскому занятию желательно ознакомиться не только с материалом основной литературы, но и обратить внимание на вновь изданную литературу, а также самостоятельно подобрать материал из профессиональных журналов, издаваемых по разным аспектам управления персоналом в целом и оценки и аттестации персонала в частности

Требования к лекции:

- научность и информативность (современный научный уровень), доказательность и аргументированность, наличие достаточного количества ярких, убедительных примеров, фактов, обоснований, документов и научных доказательств;
- активизация мышления слушателей, постановка вопросов для размышления, четкая структура и логика раскрытия последовательно излагаемых вопросов;
- разъяснение вновь вводимых терминов и названий, формулирование главных мыслей и положений, подчеркивание выводов, повторение их;
- эмоциональность формы изложения, доступный и ясный язык;
- применение интерактивных методов обучения.

В процессе обучения обучающегося используются различные виды учебных занятий (аудиторных и внеаудиторных): лекции, практические занятия, консультации. На первом занятии по данной учебной дисциплине необходимо ознакомить обучающегося с порядком ее изучения, раскрыть место и роль дисциплины в системе наук, ее практическое значение, довести до обучающегося требования кафедры, ответить на вопросы.

При подготовке к лекционным занятиям по курсу «Оценка и аттестация персонала» необходимо продумать план его проведения, содержание вступительной, основной и заключительной части лекции, ознакомиться с новинками учебной и методической литературы,

публикациями периодической печати по теме лекционного занятия, определить средства материально-технического обеспечения лекционного занятия и порядок их использования в ходе чтения лекции.

В ходе лекционного занятия преподаватель должен назвать тему, учебные вопросы, ознакомить обучающегося с перечнем основной и дополнительной литературы по теме занятия. Во вступительной части лекции обосновать место и роль изучаемой темы в учебной дисциплине, раскрыть ее практическое значение. Если читается не первая лекция, то необходимо увязать ее тему с предыдущей, не нарушая логики изложения учебного материала. Раскрывая содержание учебных вопросов, акцентировать внимание обучающегося на основных категориях, явлениях и процессах, особенностях их протекания. Раскрывать сущность и содержание различных точек зрения и научных подходов к объяснению тех или иных явлений и процессов.

Следует аргументировано обосновать собственную позицию по спорным теоретическим вопросам. Приводить примеры. Задавать по ходу изложения лекционного материала вопросы и самому давать на них ответ. Это способствует активизации мыслительной деятельности обучающегося, повышению их внимания и интереса к материалу лекции, ее содержанию. Преподаватель должен руководить работой обучающегося по конспектированию лекционного материала, подчеркивать необходимость отражения в конспектах основных положений изучаемой темы, особо выделяя категориальный аппарат. В заключительной части лекции необходимо сформулировать общие выводы по теме, раскрывающие содержание всех вопросов, поставленных в лекции. Объявить тему очередного лекционного занятия, дать краткие рекомендации по подготовке. Определить место и время консультации обучающимся, пожелавшим выступить с докладами по актуальным вопросам обсуждаемой темы.

На лекции необходимо акцентировать внимание на общих вопросах, указывать на особенности профессиональной этики специалиста по управлению персоналом. Средства, помогающие конспектированию, - акцентированное изложение материала лекции, т. е. выделение голосом, интонацией, повторением наиболее важной, существенной информации, использование пауз, записи на доске, демонстрации иллюстративного материала, строгое соблюдение регламента занятий.

Искусство лектора помогает хорошей организации работы обучающегося на лекции.

Содержание, четкость структуры лекции, применение приемов поддержания внимания – все это активизирует мышление и работоспособность, способствует установлению педагогического контакта, вызывает у обучающегося эмоциональный отклик, воспитывает навыки трудолюбия, формирует интерес к предмету.

6.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания для работы 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.

Методические указания при работе на семинарском/практическом занятии.

Семинары/практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к ним рекомендуется повторить конспект лекций, изучить основную и дополнительную литературу, ознакомиться с 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. 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. Необходимо проанализировать действующее законодательства в рамках темы семинарского/практического занятия.

Методические указания для обучающихся по освоению самостоятельной работы.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется тематическим планом. Данное время необходимо посвятить изучению соответствующей темы, подготовке семинарскому/практическому занятию (экзамену), выполнению заданий, выдаваемых преподавателем. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Методические рекомендации на составление и выступление 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 правило, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников. В процессе работы с источниками нужно систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения. Общая тематика докладов определяется преподавателем, но в определении конкретной темы инициативу может 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. Весьма выигрышным является представление доклада, сопровождающееся презентацией.

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 по подготовке к тестированию

Тестирование является формой промежуточного, а также итогового контроля знаний студентов. Тестирование стимулирует систематическую работу студентов в течение всего периода изучения дисциплины, что повышает познавательно-творческую направленность самообразования. При подготовке к тестированию необходимо наряду с основной учебной литературой использовать конспекты лекций, дополнительную литературу или материалы из справочных (консультационных) баз.

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;
- сдача экзамена.

Подготовку к экзамену целесообразно начать с изучения и проработки 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 указана в учебной программе. Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки к экзамену (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.

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 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.

7. Фонд оценочных средств

7.1 Методы контроля и оценивания результатов обучения

Текущий контроль (работа на практических/семинарских занятиях):
- устные опросы
- тестирование
- решение задач (кейсов)
- выступление с докладом

Промежуточный контроль
- тестирование (или ответы на экзаменационные билеты)

7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения

Устный опрос

Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.

Показатели оценивания:

1) полнота и правильность ответа;
2) степень осознанности, понимания изученного;
3) языковое оформление ответа.

Критерии оценивания устного опроса:

5 баллов ставится, если студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

4 балла ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для 5 баллов, но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

3 балла ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

2 балла ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестирование (текущий и промежуточный контроль)

до 51% - неудовлетворительно
51%-80% - удовлетворительно
81% - 90% - хорошо
91% - 100% - отлично

Решение задач (кейсов)

5 баллов ставится, если задача решена полно и правильно. Обучающийся выявил все аспекты, имеющие значение для решения задачи. Ответ является логичным и последовательным, все аргументы обоснованы.

Если решение задачи расходится с указанным в критериях оценки ответов, оно также может быть оценено на оценку «отлично», если предложенный вариант решения является логичным, тщательно обоснованным и аргументированным

4 балла ставится, если задача (кейс) решена достаточно полно и правильно. Автор выявил все основные аспекты, имеющие значение для решения задачи. Пропущен ряд важных деталей или уделено внимание посторонним аспектам. Допущено несколько незначительных ошибок.

3 балла ставится, обучающийся выявил все основные аспекты, имеющие значение для решения задачи. Задача (кейс) решена в целом правильно, однако неполно или с существенными ошибками. Логика работы недостаточно хорошо выстроена.

2 балла ставится, если ответ отсутствует полностью. Ответ не соответствует содержанию задачи или неправильно определены применимые источники права. Отдельные фрагментарные правильные аргументы не позволяют оценить выполненную работу положительно.

Доклад

5 баллов при выполнении следующих условий:

1. В 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.
7. Доклад сопровождается презентацией

4 балла: невыполнение любых двух из указанных условий.
3 балла : невыполнение любых трех из указанных условий.
2 балла: невыполнение любых четырех из указанных условий.

7.3 Оценочные средства

7.3.1. Текущий контроль

Примерные вопросы для устного опроса

Тема 1. *Теоретические основы оценки персонала. 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. *Технологии проведения процедуры оценки.*

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. *Традиционные методы оценки персонала.*

1. Перечислите количественные методы оценки.
2. Перечислите качественные методы оценки?
3. Перечислите комбинированные методы оценки?
4. Перечислите прямые и косвенные показатели результативности труда.

Тема 4. *Современные методы оценки персонала.*

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. *Психологические методы оценки.*

1. Какие виды психологических тестов вы знаете?
2. Каковы технологии тестирования способностей.?
3. Что такое когнитивные тесты?
4. Что из себя представляют проективные методы оценки?
5. Насколько объективны психологические методы оценки?

Тема 6. *Аттестация персонала и процедура ее проведения.*

1. Какими нормативно-правовыми актами регламентируется проведение аттестации?
2. Каков порядок проведения аттестации?
3. Какие документы сопровождают проведение аттестации?
4. Как часто проводится аттестация и нужно ли заранее уведомлять о ней персонал?
5. Какие решения могут быть приняты по итогам аттестации?
6. Какими законами осуществляется правовое регулирование процедуры оценки персонала в РФ?

Тема 7. *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?

<u>Примерный формат тестовых вопросов</u>

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).

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.

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.

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.

<u>Примерные задачи (кейсы) для решения</u>

Кейс1. 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. Тратит 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:

а) результаты труда сотрудника;

б) его способности к выполнению общих функций управления;

в) профессиональное поведение сотрудника.

Кейс 2.

<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</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.	и выявить среди них наиболее способных 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.

7.3.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация поводится в форме тестирования или в формате ответа экзаменационные билеты.

При проведении промежуточной аттестации в формате тестирования тест охватывает все темы курса.

Примерный формат тестовых вопросов:

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.

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.

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.

При проведении промежуточной аттестации посредством устного ответа на экзаменационный билет, в каждом билете должно быть по 2 вопроса.

Перечень вопросов для подготовки к экзамену.

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.