Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 30.05.2026 12:17:49
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДАЮ
Декан
_____ /А.В. Назаренко/
«26» февраля 2026г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

Направление подготовки
38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Профиль
«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

Квалификация
магистр

Формы обучения
очно-заочная

Москва, 2026 г.

Разработчик(и):
к.э.н., доцент кафедры
«Управление персоналом» /Е.Ю. Суворова/

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	5
	3.1	Виды учебной работы и трудоемкость	5
	3.2	Тематический план изучения дисциплины	5
	3.3	Содержание дисциплины	6
	3.4	Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий	7
	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	8
	4.3	Дополнительная литература	8
	4.4	Электронные образовательные ресурсы	8
	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: разъяснить смысл основных понятий в рамках дисциплины и выявить отличия психологических требований от медицинских, физиологических и педагогических, выделить составляющие диагностики и оценки персонала организации.

Задачи 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.

Обучение по дисциплине «Разработка и реализация проектов по управлению человеческими ресурсами» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИУК-2.1. Разрабатывает концепцию управления проектом на всех этапах его жизненного цикла в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель и пути достижения, задачи и способы их решения, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения. ИУК-2.2. Разрабатывает план реализации проекта в соответствии с существующими условиями, необходимыми ресурсами, возможными рисками и распределением зон ответственности участников проекта. ИУК-2.3. Осуществляет мониторинг реализации проекта на всех этапах его жизненного цикла, вносит необходимые изменения в план реализации проекта с учетом количественных и качественных параметров достигнутых промежуточных результатов.
ПК-3. Способен разрабатывать и внедрять корпоративную политику, планы, программы, процедуры и технологии управления персоналом	ИПК-3.1 Знает: цели, стратегию, корпоративную социальную политику и политику по персоналу, корпоративную культуру ИПК-3.2 Умеет: организовывать и проводить мероприятия с персоналом в соответствии с корпоративной социальной политикой ИПК-3.3 Владеет навыками: проведения аудита и контроллинга в области управления персоналом

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к Модулю «Проекты и проектная деятельность» к части, формируемой участниками образовательных отношений, блока Б1 «Дисциплины (модули)».

Дисциплина «Разработка и реализация проектов по управлению человеческими ресурсами» взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими

дисциплинами учебного плана, формирующими компетенции будущих магистров по направлению 38.04.02 Менеджмент.

3. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единицы (216 часов). Дисциплина изучается в 3,4 семестрах обучения.

3.1 Виды учебной работы и трудоемкость

3.1.1. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестры	
			3	4
1	**Аудиторные занятия**	**54**	**26**	**28**
	В том числе:			
1.1	Лекции	26	12	14
1.2	Семинарские/практические занятия	28	14	14
2	**Самостоятельная работа**	**162**	**76**	**86**
	В том числе:			
2.1	Подготовка к практическим занятиям	112	56	56
2.3	Подготовка доклада	20	10	10
2,4	Подготовка к зачету,экзамену	30	10	20
3	**Промежуточная аттестация**			
	Зачет, экзамен		зачет	экзамен
	Итого	**216**	**102**	**114**

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	
	Раздел 1 Применение систем оценки персонала в организациях	**194**	**24**	**26**	**144**
1.1	Тема 1. Профессиональная деятельность. Цели, задачи, основные направления деловой оценки персонала.	10	2	2	6
1.2	Тема 2. Оценка кандидатов на вакантную должность.	26	4	4	18
1.3	Тема 3. Методы и критерии оценки результативности труда.	24	2	4	18
1.4	Тема 4. Методы оценки профессионального поведения и личностных качеств работников.	26	4	4	18
1.5	Тема 5. Нетрадиционные подходы к оценке персонала.	22	2	2	18
1.6	Тема 6. Метод управления по целям.	22	2	2	18

1.7	Тема 7. Тесты и их использование при оценке работников.	32	4	4	24
1.8	Тема 8. Аттестация персонала и процедура ее проведения.	32	4	4	24
	Раздел 2 Социально-психологические особенности личности при деловой оценке	**22**	**2**	**2**	**18**
2.1	Тема 9. Профотбор и проблема лидерства.	22	2	2	18
	Итого	**216**	**26**	**28**	**162**

3.3 Содержание дисциплины

Раздел 1 Применение систем оценки персонала в организациях

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.

Раздел 2 Социально-психологические особенности личности при деловой оценке

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.

3.4 Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий

3.4.1. Семинарские/практические занятия

Практическое занятие 1 по теме: Профессиональная деятельность. Цели, задачи, основные направления деловой оценки персонала.

Практические занятия 2,3 по теме: Оценка кандидатов на вакантную должность.

Практические занятия 4,5 по теме: Методы и критерии оценки результативности труда.

Практические занятия 6,7 по теме: Методы оценки профессионального поведения и личностных качеств работников.

Практическое занятие 8 по теме: Нетрадиционные подходы к оценке персонала.

Практическое занятие 9 по теме: Метод управления по целям.

Практические занятия 10,11 по теме: Тесты и их использование при оценке работников.

Практические занятия 12,13 по теме: Аттестация персонала и процедура ее проведения.

Практическое занятие 14 по теме: Профотбор и проблема лидерства.

3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

В рамках изучение дисциплины курсовая работа не предусмотрена.

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»

– Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих: утвержден постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37

– ГОСТ Р 7.0.97-2016. «Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов» (утв. Приказом Росстандарта от 08.12.2016 N 2004-ст)

4.2 Основная литература

1. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560094

2. Волкова, Н. В. Hr-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом : учебник для вузов / Н. В. Волкова, С. А. Евсеева. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 104 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19568-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/569183

3. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 203 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-16778-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/563406

4.3 Дополнительная литература

1. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, С. Ю. Савинова, О. М. Исаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17628-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/584028

2. Вешкурова, А. Б. Управление командой проекта : учебник для вузов / А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 105 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21931-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/599114

4.4 Электронные образовательные ресурсы

https://online.mospolytech.ru/course/view.php?id=10627

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

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 «Разработка и реализация проектов по управлению человеческими ресурсами» занимает очень важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки магистров по менеджменту. Особенностью данной учебной дисциплины является ее практический характер. Поэтому на лекциях студент должен освоить основные теоретические аспекты тем, а на практических занятиях показать не только знание изучаемой темы, но и отработать практику применения способов оценки человеческих ресурсов. Перед практическим (семинарским) занятием необходимо проанализировать методики оценки персонала и разобрать с обучающимися задачи с практическими примерами. 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 разным аспектам оценки персонала, уделяя особое внимание разным подходам и процессу принятия решений.

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.

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.

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 (зачету экзамену), выполнению заданий, выдаваемых преподавателем. 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 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.

Методические рекомендации студентам для подготовки к зачету и экзамену.

Подготовка студентов к зачету/экзамену включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение учебного года семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие зачету и экзамену;
- сдача зачета и экзамена.

Подготовку к зачету и экзамену целесообразно начать с изучения и проработки литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к зачету и 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 зачет и экзамен. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти. Предложенная методика непосредственной подготовки к зачету и 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 зачету и экзамену указана в учебной программе. Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки к зачету и 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 зачету и 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 зачету/ экзамену необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий, а это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к зачету/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.

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.

7. Фонд оценочных средств

7.1 Методы контроля и оценивания результатов обучения

Текущий контроль
- устные опросы
- выступление с докладом
- решение кейс-задач

Промежуточный контроль
- тестирование

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.

Решение кейс-задач

Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессинально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы

5 баллов ставится, если решение соответствует сформулированным в задаче вопросам. Подход оригинален (использованы креативные, новаторские методы). Решение обосновано, комплексно. Присутствуют альтернативные варианты. Позиция аргументирована.

4 балла ставится, если 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.

3 балла ставится, если 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.

2 балла ставится, если ответ отсутствует полностью. 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.

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.

Тестирование (промежуточный контроль)

до 51% - неудовлетворительно
51%-70% - удовлетворительно
71% - 90% - хорошо
91% - 100% - отлично

7.3 Оценочные средства

7.3.1. Текущий контроль

Перечень примерных вопросов по разделам дисциплины для обсуждения на семинарских (практических) занятиях:

РАЗДЕЛ 1 ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

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?

РАЗДЕЛ 2 СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ ПРИ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКЕ

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?

Тематика докладов

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 ее построения.
6. Лидерство, как качество, упитывающееся 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

Примерные задачи

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. 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:

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.

Компетенция	Осуществляет мониторинг человеческих ресурсов организации
Индикаторы	Разрабатывает методы оценки процесса и результатов деятельности персонала
	Оценивает кадровый потенциал организации и отслеживает изменения уровня человеческих ресурсов компании
	Организует и проводит оценку профессионального развития и удовлетворенности трудом персонала
	Оценивает внешние и внутренние факторы, влияющие на эффективность деятельности персонала
Характеристика организации № 1	Характеристика организации № 2
Профиль деятельности	
Энергетическая компания, входящая в состав крупного холдинга, с сетью филиалов по регионам	Предоставление услуг в области информационных технологий, включая разработку специализированного программного обеспечения, сопровождение его внедрения, организацию дистанционного

	обучения и разработку курсов для онлайн-обучения
Численность персонала	
3 тыс. человек	120 человек
Срок существования на рынке	
15 лет	7 лет
Характеристика ситуации	
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 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.	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 со-хранения 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 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 за-дачам 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

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. Для определения величины показателя П производится оценка степени проявления каждого из признаков (табл. 2

и 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	1,25
1	2	гр.3 = гр.2*0,75	гр.4 = гр.2*1,0	гр.5 = гр.2*1,25
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. 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	0,5	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 1 категории	0,68
5	Специалист 2 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

Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
		0,75	1	1,25
1	2	гр.3 = гр.2*0,75	гр.4 = гр.2*1,0	гр.5 = гр.2*1,25
Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
Качество выполненных работ	0,40	0,30	0,40	0,50
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.

7.3.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация поводится в форме тестирования. Тест охватывает все темы курса.

Примерные тестовые вопросы

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.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.
4. 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.
5. 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.
6. 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. 23
7. 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.