

Подписано цифровой подписью: АНОО ВО  
"СИБИТ"

Причина: Я утвердил этот документ  
DN: ИНН ЮЛ=7707329152, E=uc@tax.gov.ru,  
ОГРН=1047707030513, C=RU, S=77 Москва, L=г.  
Москва, STREET="ул. Неглинная, д. 23",  
O=Федеральная налоговая служба, CN=Федеральная  
налоговая служба

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Родионов М. Г.

протокол от 27.08.2025 № 11

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
«ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»**

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) подготовки: Управление персоналом организации

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная, заочная

Год набора (приема на обучение): 2025

Срок получения образования:   Очная форма обучения – 4 года  
  Очно-заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)  
  Заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)

Объем:                                   в зачетных единицах: 3 з.е.  
  в академических часах: 108 ак.ч.

г. Омск, 2025

**Разработчики:**

Доцент, департамент очного обучения, кандидат экономических наук, доцент Ильченко С. М.

**Рецензенты:**

Кутлунин Е.А., заместитель генерального директора по персоналу и режиму АО «Омское машиностроительное конструкторское бюро», к.э.н.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 955, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по управлению персоналом", утвержден приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н; "Специалист по процессному управлению", утвержден приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н; "Консультант в области управления персоналом", утвержден приказом Минтруда России от 04.04.2022 № 197н; "Специалист по подбору персонала (рекрутер)", утвержден приказом Минтруда России от 09.10.2015 № 717н.

**Согласование и утверждение**

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1		Руководитель образовательной программы	Коваль О. И.	Согласовано	27.08.2025, № 11

## Содержание

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)
2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Место дисциплины в структуре ОП
4. Объем дисциплины и виды учебной работы
5. Содержание дисциплины
  - 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий
  - 5.2. Содержание разделов, тем дисциплины
6. Рекомендуемые образовательные технологии
7. Оценочные материалы текущего контроля
8. Оценочные материалы промежуточной аттестации
9. Порядок проведения промежуточной аттестации
10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины
  - 10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы
  - 10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся
  - 10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине
  - 10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование
11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

## **1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)**

Цель освоения дисциплины - состоит в формировании у студентов теоретической базы знаний в области оценки и аттестации персонала, а также навыков применения современных технологий оценки персонала в практической деятельности организации

Задачи изучения дисциплины:

- дать представление об основах оценки и аттестации персонала в организации;
- обеспечить понимание принципов организации и требований к проведению оценочных процедур;
- научить работать с нормативно-методическим и правовым обеспечением оценочных процедур;
- сформировать навыки применения современных методов оценки персонала для решения практических задач в области управления персоналом.

## **2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

ПК-2 Способен осуществлять деятельность по развитию, персонала, включая обучение, адаптацию и построение профессиональной карьеры персонала

ПК-2.1 Знает основы развития, обучения, адаптации и построения профессиональной карьеры персонала.

*Знать:*

ПК-2.1/Зн4 Понятие, цели, задачи и виды оценки персонала

ПК-2.1/Зн5 Технологии и методы определения и оценки личностных качеств и профессиональных компетенций

ПК-2.2 Умеет планировать и организовывать работу по адаптации, обучению и профессиональной карьере работников, включая их методическое и документационное сопровождение.

*Уметь:*

ПК-2.2/Ум5 Обеспечивать обратную связь с персоналом и руководством по результатам проведенной оценки

ПК-2.2/Ум6 Анализировать результаты оценки персонала для целей развития персонала

ПК-3 Способен осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала

ПК-3.1 Знает методологические основы, а также документационное и правовое обеспечение проведения оценки и аттестации разных групп персонала в организации

*Знать:*

ПК-3.1/Зн1 Понятие, цели, задачи и виды оценки персонала

ПК-3.1/Зн2 Технологии и методы оценки личностных качеств и профессиональных компетенций

ПК-3.1/Зн3 Порядок и технологию проведения аттестации персонала

ПК-3.2 Умеет планировать и обеспечивать организационное сопровождение оценки и аттестации персонала организации

*Уметь:*

ПК-3.2/Ум1 Определять параметры и критерии оценки и аттестации персонала

ПК-3.2/Ум2 Выделять группы персонала для проведения оценки и аттестации  
 ПК-3.2/Ум3 Применять методы и средства оценки и аттестации персонала  
 ПК-3.2/Ум4 Систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки и аттестации персонала

### 3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Оценка и аттестация персонала» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 5, Очно-заочная форма обучения - 5, Заочная форма обучения - 5.

Предшествующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Практикум по управлению персоналом;

Трудовое право;

Последующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Кадровое делопроизводство;

Обучение и развитие персонала;

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы;

Практикум по управлению персоналом;

производственная практика (преддипломная);

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

#### Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Пятый семестр	108	3	56	2	18	36	43	Зачет (9)
Всего	108	3	56	2	18	36	43	9

#### Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)

Пятый семестр	108	3	38	2	12	24	66	Зачет (4)
Всего	108	3	38	2	12	24	66	4

*Заочная форма обучения*

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Пятый семестр	108	3	8	2	2	4	96	Зачет (4)
Всего	108	3	8	2	2	4	96	4

**5. Содержание дисциплины (модуля)**

**5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий**  
(часы промежуточной аттестации не указываются)

*Очная форма обучения*

Наименование раздела, темы						Планируемые результаты обучения, соотнесенные с результатами освоения программы
	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	
<b>Раздел 1. Оценка и аттестация персонала</b>	<b>99</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>43</b>	ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-3.1 ПК-3.2
Тема 1.1. Оценка персонала как элемент системы управления персоналом	10		2	4	4	
Тема 1.2. Виды и критерии оценки персонала	12		2	4	6	
Тема 1.3. Аттестация персонала в условиях перехода на профессиональные стандарты	12		2	6	4	
Тема 1.4. Современные оценочные технологии.	12		2	4	6	
Тема 1.5. Психологические методы оценки персонала	10		2	4	4	
Тема 1.6. Оценка работников при приеме на работу	12		2	4	6	
Тема 1.7. Оценка управленческого персонала организации	10		2	4	4	

Тема 1.8. Оценка команды проекта	12		2	4	6
Тема 1.9. Эффективность оценки персонала	9	2	2	2	3
<b>Итого</b>	<b>99</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>43</b>

*Очно-заочная форма обучения*

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
<b>Раздел 1. Оценка и аттестация персонала</b>	<b>104</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>66</b>	ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-3.1 ПК-3.2
Тема 1.1. Оценка персонала как элемент системы управления персоналом	13		2	4	7	
Тема 1.2. Виды и критерии оценки персонала	9			2	7	
Тема 1.3. Аттестация персонала в условиях перехода на профессиональные стандарты	13		2	4	7	
Тема 1.4. Современные оценочные технологии.	9			2	7	
Тема 1.5. Психологические методы оценки персонала	14		2	4	8	
Тема 1.6. Оценка работников при приеме на работу	11		2	2	7	
Тема 1.7. Оценка управленческого персонала организации	11		2	2	7	
Тема 1.8. Оценка команды проекта	12			2	10	
Тема 1.9. Эффективность оценки персонала	12	2	2	2	6	
<b>Итого</b>	<b>104</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>66</b>	

*Заочная форма обучения*

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы

<b>Раздел 1. Оценка и аттестация персонала</b>	<b>104</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>96</b>	ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-3.1 ПК-3.2
Тема 1.1. Оценка персонала как элемент системы управления персоналом	13		2		11	
Тема 1.2. Виды и критерии оценки персонала	13			2	11	
Тема 1.3. Аттестация персонала в условиях перехода на профессиональные стандарты	11				11	
Тема 1.4. Современные оценочные технологии.	11				11	
Тема 1.5. Психологические методы оценки персонала	11				11	
Тема 1.6. Оценка работников при приеме на работу	13			2	11	
Тема 1.7. Оценка управленческого персонала организации	11				11	
Тема 1.8. Оценка команды проекта	11				11	
Тема 1.9. Эффективность оценки персонала	10	2			8	
<b>Итого</b>	<b>104</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>96</b>	

## 5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

### *Раздел 1. Оценка и аттестация персонала*

#### *Тема 1.1. Оценка персонала как элемент системы управления персоналом*

Сущность и задачи оценки персонала. Цели оценки персонала. Деловая оценка персонала. Информация, получаемая в результате оценки персонала. Функции и принципы оценки персонала. Субъект, объект, предмет оценки персонала. Инструменты оценки персонала. Факторы, учитываемые при оценке персонала. Оценка персонала в системе управления персоналом. Этапы оценки персонала. Анализ результатов оценки персонала. Использование оценки персонала в адаптации, обучении, развитии персонала, формировании кадрового резерва и построении карьеры. Обеспечение обратной связи с персоналом и руководством по результатам проведенной оценки. Нормативно-методическое и правовое обеспечение оценки персонала. Профессиональные стандарт. Сферы использования профессиональных стандартов. Независимая оценка квалификации на соответствие профессиональным стандартам.

#### *Тема 1.2. Виды и критерии оценки персонала*

Виды оценки персонала. Оценка персонала. Оценка труда. Использование результатов оценки. Критерии оценки. Разработка критериев оценки персонала. Периодичность оценки. Подходы к оценке персонала. Простые критерии. Интегральные критерии. Требования к критериям оценки. Характеристики оценочных шкал. Номинальная шкала. Порядковая шкала. Интервальная шкала. Шкала отношений. Этапы разработки оценочных шкал.



### *Тема 1.3. Аттестация персонала в условиях перехода на профессиональные стандарты*

Сущность и виды аттестации персонала. Обязательная аттестация. Аттестация по инициативе работника. Аттестация по инициативе работодателя. Алгоритм проведения аттестации. Состав аттестационной комиссии. Нормативно-методическое обеспечение аттестации. Правовое обеспечение проведения аттестации. Функциональное распределение обязанностей при проведении аттестации. Подведение итогов аттестации. Анализ результатов аттестации. Оформление результатов аттестации. Доведение информации о результатах аттестации до персонала. Особенности проведения аттестации в целях проверки соответствия квалификации работников организации требованиям принятых профстандартов.

### *Тема 1.4. Современные оценочные технологии.*

Традиционные методы оценки персонала. Ассесмент-центр. Преимущества и недостатки методов оценки. Причины оценки управленческих функций с позиции результативности. Оценка результативности деятельности. Управление по целям как метод оценки персонала. Общие показатели, учитывающие работу подразделений. Ключевые показатели эффективности. Оценка по ключевым показателям эффективности (KPI). Принципы разработки KPI. Модель компетенций. Оценка по компетенциям. Этапы оценки персонала на основе модели компетенций.

### *Тема 1.5. Психологические методы оценки персонала*

История возникновения и развития тестирования как метода оценки. Проблемы достоверности тестовых методик. Надежность, валидность, стандартизация тестов. Нормативные документы, содержащие требования к тестовым методикам. Виды тестов. Личностные опросники. Тесты интеллекта. Тесты способностей. Тесты достижений. Тесты креативности. Оценка личностного потенциала и индивидуально-психологических особенностей. Оценка мотивации. Этапы процесса тестирования. Оценка результатов тестирования. Статистическая обработка и интерпретация полученных данных. Использование информационных технологий в психологических методах оценки.

### *Тема 1.6. Оценка работников при приеме на работу*

Профессиональный отбор. Профессиограмма. Профиль должности. Факторный и концептуальный подходы к оценке. Методы и этапы оценки кандидатов при отборе в организацию. Принципы выбора методик оценки. Анализ результатов оценки. Оценка персонала в период адаптации в организации. Требования к оценщику. Проблемы оценки кандидатов.

### *Тема 1.7. Оценка управленческого персонала организации*

Функциональная оценка руководителя. Управленческие кадры. Категории управленческого персонала. Основные показатели потенциала руководителей. Показатели оценки специалистов. Основные компетенции руководителей и специалистов. Методы оценки управленческого персонала. Интервью по компетенциям. Тестовые методики. Групповые дискуссии. Ранжирование. Баскет-метод. Ассесмент-центр. Метод оценки «Управленческий поединок». Показатели оценки руководителей по результатам деятельности коллектива. Коучинг. Стиль управления руководителя. Оценка персонала с целью формирования и развития кадрового резерва.

### *Тема 1.8. Оценка команды проекта*

Понятие и сущность команды проекта. Команда по управлению проектом. Мероприятия по оценке команды проекта. Модели оценки команды. Критерии оценки эффективности команды проекта. Подходы к формированию систем оценки команды проекта.

### *Тема 1.9. Эффективность оценки персонала*

Затраты на проведение оценочных процедур. Результативность оценочных процедур. Оценка персонала компании с использованием отечественных и зарубежных методик. Экономическая и социальная эффективность оценки персонала компании.

## **6. Рекомендуемые образовательные технологии**

При преподавании дисциплины применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции;
- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.

Семинарские занятия по дисциплине ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения, круглый стол);
- 3) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине.

На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

## **7. Порядок проведения промежуточной аттестации**

*Промежуточная аттестация: Очная форма обучения, Зачет, Пятый семестр.*

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачёта в виде выполнения тестирования и итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

*Промежуточная аттестация: Очно-заочная форма обучения, Зачет, Пятый семестр.*

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачёта в виде выполнения тестирования и итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

*Промежуточная аттестация: Заочная форма обучения, Зачет, Пятый семестр.*

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачёта в виде выполнения тестирования и итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

## **8. Оценочные материалы текущего контроля**

### **Раздел 1. Оценка и аттестация персонала**

*Контролируемые ИДК: ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-3.1 ПК-3.2*

#### *Тема 1.1. Оценка персонала как элемент системы управления персоналом*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

##### 1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

##### 2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

##### 3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 1.

Цель занятия - закрепить теоретические знания по теме.

1) Вопросы для обсуждения:

1. В чем заключается сущность оценки персонала?
2. Назовите основные и дополнительные цели оценки.
3. Назовите основные принципы оценки персонала.
4. Какую информацию можно получить по результатам оценки?
5. Какие управленческие решения принимаются на основе данных оценки персонала?
6. Кто является объектом и субъектом оценки?
7. Назовите основные этапы оценки персонала.
8. Охарактеризуйте нормативно-методическое обеспечение оценки персонала.
9. Что входит в нормативно-правовую базу оценки персонала?
10. В чем заключается роль оценки персонала в общей системе управления?
11. Каким образом результаты оценки используются при адаптации, обучении, планировании карьеры персонала?
12. Что такое профессиональный стандарт?
13. Охарактеризуйте независимую оценку квалификаций на соответствие профессиональным стандартам в рамках национальной системы квалификации.

2) Защита рефератов по теме. Дискуссия.

Практическое занятие 2.

Цель занятия - научиться применять теоретические знания к решению практических задач, связанных с оценкой персонала.

Практические задания.

1) На практическом занятии студенты знакомятся с ситуациями, готовят и представляют собственные решения. Делают выводы по итогам обсуждения всех решений.

Задание 1. Кейс «Конкурс «Лучший менеджер по продажам»».

В организации, основным видом деятельности которой является оптовая торговля, введен ежемесячный конкурс на лучшего менеджера по продажам среди 20 сотрудников. Критерием оценки был выбран процент перевыполнения ежемесячного плана продаж. Через некоторое время руководителю стало известно, что один из сотрудников просит всех клиентов совершать оплату товара в следующем месяце, чтобы победить в конкурсе.

Какие принципы оценки персонала были нарушены в данной ситуации? Что можно предпринять?

Задание 2. Кейс «Соревнование «Лучшая бригада»».

В организации, занимающейся производством мебели, решили проводить ежемесячное соревнование между производственными бригадами. Критериями были выдвинуты дисциплинированность, слаженность работ и объем производительности. Определять лучшую бригаду должен был начальник цеха в конце каждого месяца. В качестве поощрения — денежная премия. Бригады с рвением начали соревноваться. В первый раз начальник цеха признал лучшей бригаду № 1, что вызвало некоторое недоумение у остальных работников. В следующем месяце бригада № 1 опять стала победителем. В результате сформировалось мнение о том, что начальник цеха награждает «своих», и у других бригад пропало желание участвовать в соревновании.

Какие принципы деловой оценки были нарушены? Разработайте рекомендации в данной ситуации.

Задание 3. Кейс «Конкурс на лучшую бизнес-идею»

В компании, переживающей кризисные явления, был объявлен конкурс среди сотрудников на лучшую бизнес-идею. Были определены ценные призы: за 1 место — ноутбук, за 2 место — пылесос, за 3 место — мультиварка. Работники с энтузиазмом принялись за поставленную задачу. Всего в конкурсе приняло участие 23 человека (половина всей численности организации). В жюри вошли коммерческий директор, финансовый директор и руководитель отдела маркетинга.

В итоге жюри объявило, что «сильных работ» среди поданных на конкурс нет, поэтому 1-е и 2-е места присуждаться не будут. В качестве утешительного приза трое участников получили по мультиварке. Сотрудники были разочарованы, решив, что руководство решило сэкономить.

Какие принципы оценки были нарушены? Как следовало поступить на месте руководства компании?

2) Проведение тестирования по теме.

### *Тема 1.2. Виды и критерии оценки персонала*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 1.

Цель занятия - закрепить теоретические знания по теме.

1) Опрос студентов по вопросам:

- 1. Какие виды оценок персонала можно выделить по критерию оценивания?
- 2. Какие категории персонала Вы можете назвать?
- 3. Что необходимо учитывать при выборе критериев оценки персонала?
- 4. Какие группы оценки можно выделить исходя из направлений работы с персоналом?

5. Какие существуют периоды оценки деятельности персонала?
6. Укажите количество применяемых показателей при оценке персонала.
7. Что предполагает метод групповой оценки?
8. Как оценить надежность критериев оценки?
9. Перечислите группы критериев оценки персонала.
10. Для чего необходимо ранжирование выбранных критериев?

2) Выполнение тестовых заданий по теме.

3) Тематическая дискуссия по темам рефератов. Подведение итогов выступлений.

Практическое занятие 2.

Цель занятия - научиться применять теоретические знания к решению практических задач в области оценки персонала.

1) На практическом занятии студенты выполняют практические задания.

Практические задания.

Задание 1. В ООО «Бета», специализирующемся на продаже бытовой техники для дома, имеющем 3 магазина, работают 120 человек. Организация планирует введение новой системы надбавок за мастерство. Вам как работнику службы управления персоналом предлагается разработать критерии оценки торгового персонала: продавца-кассира и продавца-консультанта подразделения розничной продажи.

Критерии оценки при решении задачи — это ключевые параметры (рабочие, поведенческие, личностные показатели и характеристики), по которым оценивается эффективность деятельности сотрудника, которая должна отвечать требованиям компании и клиентов.

Алгоритм разработки критериев оценки:

- выявить существенные факторы деятельности для выбранных групп сотрудников и их связь с достижением целей организации (подразделения);
- определить на основе выбранных факторов критерии оценки;
- оценить критерии по степени важности для организации и возможностям произвести оценку (разработать шкалу оценки);
- отобрать не более пяти критериев, используя методику попарных сравнений;
- при необходимости проранжировать критерии (то есть определить вес факторов, влияющих на результат деятельности). Это необходимо для того, чтобы разделить основные и вспомогательные показатели деятельности сотрудника.

Задание 2. На основе выбранных двух критериев разработайте балльную оценочную форму для выбранных групп сотрудников на основе разработанных шкал оценки для каждого выбранного критерия и присвоенных им рангов. Шкалы должны отвечать следующим требованиям:

1. Полнота охвата (каждое возможное значение критерия должно быть отражено на шкале);
2. Непротиворечие (один и тот же показатель на одной и той же шкале не может иметь более одного места);
3. Единое основание классификации (шкала должна быть одномерной);
4. Шкала должна обладать хорошей воспроизводимостью (при дальнейшем измерении того же объекта по той же шкале результат не должен сильно отличаться);
5. Расстояние от одной позиции до другой должно быть примерно одинаковым.

*Тема 1.3. Аттестация персонала в условиях перехода на профессиональные стандарты*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,

- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

### 3. Работа на практических занятиях:

#### Практическое занятие 1.

Цель занятия - закрепить теоретические знания по теме.

##### 1) Беседа-обсуждение по вопросам:

1. Какова цель аттестации?
  2. Для чего нужна аттестация сотрудников?
  3. Какие виды аттестации сотрудников существуют?
  4. Можно ли провести аттестацию сотрудника по инициативе организации?
  5. Можно ли провести аттестацию сотрудника по инициативе самого сотрудника?
  6. Какие сотрудники должны проходить обязательную аттестацию?
  7. В каком порядке проводится аттестация сотрудников?
  8. Каким документом нужно оформить решение о проведении аттестации сотрудников в организации?
  9. Кто может входить в состав аттестационной комиссии при проведении аттестации сотрудников?
  10. Как уведомить сотрудников о проведении в организации аттестации?
- ##### 2) Проведение тестирования по вопросам темы.
- ##### 3) Тематическая дискуссия по темам рефератов. Подведение итогов выступлений.

#### Практическое занятие 2.

Практическое занятие в форме деловой игры.

Цель занятия - интеграция и систематизация ранее освоенных знаний по аттестации персонала, применение знаний о проведении аттестации персонала на практике.

Деловая игра «Аттестация персонала» является игрой интерактивного типа и моделирует процесс подготовки, проведения результирующих мероприятий по аттестации персонала организации.

Участники игры: 1) организатор; 2) команда «Аттестационная комиссия». Состав команды «Аттестационная комиссия» (по должностям): генеральный директор организации (председатель комиссии); заместитель директора по персоналу (заместитель председателя комиссии); психолог службы персонала; представитель службы безопасности, отвечающий за контроль лояльности персонала; руководители всех автономных структурных подразделений (департаментов, управлений, отделов, цехов, участков) – присутствуют только на аттестации своих подчиненных и во время игры являются прежде всего руководителями команд «Подразделения»; секретарь комиссии; 3) несколько команд «Руководитель и аттестуемые работники» – «Подразделения». Участники игры сами выбирают сферу деятельности подразделения и определяют, кто из них будет играть роль руководителя подразделения, кто станет сотрудниками подразделения, проходящими аттестацию.

Каждой команде предоставляется комплект документов. Документы для команды «Аттестационная комиссия»: график проведения аттестации; аттестационный лист; структура и содержание индивидуального досье; возможные варианты решений аттестационной комиссии; критерии аттестации сотрудников подразделений. Документы для команд «Подразделения»: представление для лиц, подлежащих аттестации; характеристика для лиц, подлежащих аттестации; критерии аттестации сотрудников подразделений. Самооценку результатов труда проводит каждый аттестуемый. Обязательными для заполнения являются: график проведения аттестации, критерии аттестации сотрудников подразделений, характеристика (отзыв) для лиц, подлежащих аттестации, аттестационный лист.

Этапы деловой игры.

Этап 1. Подготовительный. Общее время – 30 мин Разъяснение целей и задач деловой игры. Формулировка правил игры. Разделение участников на команды. Определение сферы деятельности организации, организационной структуры, состава аттестационной комиссии; состава подразделений, проходящих аттестацию. В составах команд «Подразделения» следует определиться со сферой деятельности подразделений, выбрать руководителей (для каждого подразделения – одного руководителя) и обозначить должности подчиненных (количество: от

2 до 5 человек). Работу команды «Аттестационная комиссия» координирует председатель комиссии. Члены команды: знакомятся с этапами и порядком проведения аттестации; составляют список сотрудников, подлежащих аттестации, и подготавливают для них аттестационные листы; разрабатывают график проведения аттестации, который согласовывают с руководителями подразделений и аттестуемыми (дата утверждения графика: не менее чем за месяц до начала аттестации); разрабатывают критерии аттестации сотрудников подразделений и доводят их до сведения руководителей подразделений. Работу каждой команды «Подразделение» координирует свой руководитель подразделения. Члены команд «Подразделения»: знакомятся с этапами и порядком проведения аттестации, с приказом о проведении аттестации и составе аттестационной комиссии, графиком и критериями аттестации для работников.

Этап 2. Оценка работника и его трудовой деятельности. Общее время – 30 мин На этапе оценки в командах «Подразделения» определяют ролевой статус сотрудников («лояльные», «успешные», «нелояльные» и т.д.). Выявляются успехи и неудачи каждого сотрудника, заполняются характеристики на каждого сотрудника подразделения. В работе над документами принимают участие сами аттестуемые сотрудники. Заполненные документы – представление или характеристику на каждое аттестуемое лицо – сдают в аттестационную комиссию. Далее проходит подготовка руководителей и подчиненных подразделений к аттестации. Руководители готовят краткую устную характеристику для каждого аттестуемого сотрудника. Аттестуемые готовят описания своих трудовых функций и достижений в межаттестационный период с учетом критериев оценки деятельности в целом. Лист оценки аттестуемого работника рекомендовано заполнить секретарю аттестационной комиссии.

Действия команды «Аттестационная комиссия»: по мере поступления в аттестационную комиссию документов на аттестуемых члены команды знакомятся с ними; занимаются подготовкой отчетов о результатах текущей оценки работника соответствующего подразделения за весь межаттестационный период; анализируют другой фактологический материал, отражающий результаты деятельности сотрудника за весь межаттестационный период, зафиксированный в его индивидуальном досье; анализируют заключение психолога; готовят вопросы для третьего этапа аттестации по каждому аттестуемому работнику.

Этап 3. Проведение аттестации. Время определяется количеством аттестуемых (для каждого: 5–7 мин) На заседание аттестационной комиссии приглашают по одному аттестуемому сотруднику и непосредственного руководителя. Комиссия рассматривает все подготовленные материалы; заслушивает краткую характеристику руководителя на аттестуемого работника, высказывания самого работника; члены комиссии задают вопросы и проводят обсуждение материалов аттестации. На данном этапе возможно предварительное формирование заключений и рекомендаций по аттестации работников. Порядок проведения заседания для аттестации сотрудников организации: 1) изучение членами аттестационной комиссии всех представленных в комиссию материалов; 2) характеристика работника его непосредственным руководителем; 3) собеседование с работником; 4) оценка пригодности аттестуемого работника занимаемой должности (выполняемой работе), составление рекомендаций.

Этап 4. Принятие решений и оформление документов. Общее время – 30 мин Члены команды «Аттестационная комиссия» формулируют заключение для каждого аттестуемого, проводят процедуру голосования по результатам аттестации, обсуждение материалов и событий, которые случились на заседании для аттестации работников, принимают решение по каждой кандидатуре отдельно. Далее следует ознакомление аттестуемого работника с результатами аттестации. В заключении: 1) аттестационная комиссия объявляет общее решение комиссии для каждого аттестованного сотрудника; 2) команда экспертов проводит анализ работы команд по каждому этапу; 3) организатор проводит рефлекссию. Рекомендации аттестационной комиссии фиксируются в индивидуальном досье сотрудника и передаются администрации, но не имеют директивного характера.

Возможные последствия аттестации Руководитель с учетом рекомендаций аттестационной комиссии и представления непосредственного руководителя аттестованного работника не позднее чем в двухнедельный срок с момента проведения аттестации принимает одно из следующих решений: оставляет работника в прежней должности; с согласия работника переводит его на другую работу с повышением или понижением в должности; с соблюдением

требований трудового законодательства изменяет существенные условия труда работника в части изменения объема должностных обязанностей, системы и размера оплаты труда, режима труда и отдыха, предоставляемых льгот и пр. Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с порядком, установленным действующим законодательством для рассмотрения индивидуальных трудовых споров (конфликтов).

На заседание приглашают всех аттестуемых. Председатель комиссии объявляет общее решение аттестационной комиссии для каждого аттестованного сотрудника. Результат аттестации доводится до работника непосредственно после голосования, о чем он расписывается в аттестационном листе.

Для оценки достижений результатов обучения организатор игры задает участникам следующие вопросы:

- Что помогло вам определить, в какой группе и в какой роли вам хотелось бы выступить на предстоящих 4 этапах?

- Каковы цели аттестации персонала в организации?

- Для чего проводят комплексную оценку персонала?

-• Какие показатели включает комплексная оценка сотрудника?

- Из каких этапов состоит кадровое мероприятие «Аттестация персонала»?

- Что помогло и что мешало принятию ваших решений на разных этапах?

- Удалось ли участникам игры продемонстрировать ролевой аспект?

- Насколько аттестуемые участники игры соответствовали целям и стандартам выбранной организации?

- Насколько аттестующие участники игры соответствовали выбранной роли?

- Каковы были межличностные взаимодействия участников аттестации персонала?

- В какой мере помогли интеграция и систематизация ранее освоенных знаний по аттестации персонала?

- Получили ли вы навыки, необходимые для последующего практического использования для аттестации персонала?

- Сможете ли вы самостоятельно выстроить комплексную систему оценки персонала на практике?

- Считаете ли вы, что игра расширяет познавательный интерес, управленческую и психологическую компетентности участников?

-• Почему аттестацию персонала называют эффективным инструментом управления персоналом?

Организатор проводит рефлексию, обсуждение участниками результатов игры; организует высказывание пожеланий по совершенствованию игры. Оцените по 5-балльной шкале (1 – плохо; 2 – средне; 3 – выше среднего; 4 – хорошо; 5 – очень хорошо): общую организацию игры; действия ведущего; действия команд; качество содержания документов. Назовите участников игры, которые, по вашему мнению: 1) особенно успешно справились с выбранной ролью; 2) наиболее активно участвовали в обсуждении результатов игры.

Методические рекомендации по организации и проведению игры. На всех этапах деловой игры следует обращать внимание на поведение участников и их действия. Со стороны организатора требуются помощь, дополнительные пояснения условий игры и подбадривание участников. В противном случае из-за скованности игроки не смогут сразу войти в роль, не сложится доверительная атмосфера между ними, и сцены на всех этапах будут разыграны на невысоком уровне. Если предоставляется возможность предварительно поработать с участниками игры, можно договориться о том, чтобы группа игроков определила сферу деятельности организации, организационную и функциональную структуры, названия должностей. Выдается полный комплект документов для изучения. Часто из-за разногласий между участниками на начальном этапе игры решение этих вопросов занимает много времени. Если нет возможности предварительного согласования с участниками условий игры, предложение об организационно-управленческой структуре и должностях участников может поступить от организатора на начальном этапе.

*Тема 1.4. Современные оценочные технологии.*



Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 1.

Цель занятия - закрепить теоретические знания по теме.

1) Беседа-обсуждение по вопросам:

1. Перечислите традиционные методы оценки персонала. Каковы их преимущества и недостатки?
2. В чем заключается суть метода Ассесмент-центр?
3. Какие причины вызвали потребность оценки управленческих функций с позиции их результативности?
4. В чем состоит суть системы управления по целям?
5. Что такое ключевые показатели эффективности?
6. Какие именно возможности предоставляет система управления результативностью для организации и для ее работников?
7. Перечислите основные принципы разработки системы KPI.
8. Какие общие показатели, учитывающие работу всего структурного подразделения, нужно учитывать?
9. Что такое оценка персонала по компетенциям?
10. Назовите этапы оценки персонала на основе модели компетенции.

2) Проведение тестирования по вопросам темы.

Практическое занятие 2.

Цель занятия - научиться применять теоретические знания о современных оценочных технологиях в практической деятельности.

Практические задания.

Студентам предлагается изучить ситуации и ответить на вопросы.

Ситуация 1. «Управляем персоналом в банке»

Банк «N», образованный в 2010 году, первоначально реализовывал финансово-кредитное обслуживание металлургической промышленности. Постепенно он изменил свои стратегические цели и с 2015 года начал активно расширять сферу деятельности, переориентировавшись на более широкую целевую аудиторию в розничной сфере, также увеличилась сеть его филиалов. Конкурентная борьба в данной сфере высока, и руководству Банка стало очевидно, что для победы в ней необходимо выделить ключевую стратегическую компетенцию, которая даст ему требуемое преимущество. Руководство решило сделать ставку на уникальное обслуживание клиентов, которое позволило бы держать цены на банковские услуги несколько выше среднерыночных. С этой целью был разработан комплекс мер: проведен ребрендинг, полностью изменена линия финансовых продуктов (с ориентацией на «пакетированные предложения»), проведены ремонт и переоборудование отделений, разработан новый сайт, открыты новые филиалы. Однако главной проблемой остается персонал. Средний возраст сотрудников составляет 40—45 лет, большинство из которых абсолютно не заинтересованы в клиентах, часто не очень хорошо разбираются в банковских продуктах, не умеют и не стараются работать с возражающими клиентами, что вызывает частые конфликты. Прибегнуть к массовым увольнениям руководство не может в связи с достаточно большим размером Банка.

В настоящее время в Банке сформирована проектная команда, состоящая из представителей Отдела развития продаж и Департамента по управлению человеческими ресурсами. Основной целью этой команды является увеличение объемов продаж за счет повышения мотивации персонала и уровня его компетентности.

Вопросы:

1. Возможно ли, на Ваш взгляд, применение в данной организации методов управления результативностью или управления по целям?
2. Какие компоненты организации в наибольшей степени влияют на эффективность управления по результатам, а какие на эффективность управления по целям?
3. При реализации системы управления по результатам назовите возможности данной системы, которые характерны для организации в целом и для ее отдельных работников.
4. Укажите преимущества и недостатки применения в организациях системы управления результативностью и системы управления по целям (на примере данной сферы деятельности).

Ситуация 2. «ИНКОМ»

При переходе на КРІ в агентстве недвижимости «ИНКОМ» руководители поставили перед собой вопрос, какие КРІ выбрать для традиционных «функциональщиков»: бухгалтер, юрист, системный администратор? КРІ должны быть несложными в расчетах, удобными в мониторинге и анализе, четко соответствовать обязанностям сотрудников и максимально отражать их функционал.

Задание: определить варианты системы КРІ для обслуживающих подразделений и сотрудников, оплата труда которых обычно не завязана на количественных показателях (техническая служба, бухгалтерия, юрист).

#### *Тема 1.5. Психологические методы оценки персонала*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:
  - а) посещение лекционных и практических занятий,
  - б) соблюдение дисциплины.
2. Работа на лекционных занятиях:
  - а) ведение конспекта лекций,
  - б) уровень освоения теоретического материала,
  - в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.
3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 1.

Цель занятия - закрепить теоретические знания по теме.

- 1) Вопросы для обсуждения:
  1. Проблемы использования психологических методов оценки персонала.
  2. Требования, предъявляемые к методическим инструментам, используемым для диагностики и оценки персонала.
  3. Важнейшие характеристики достоверной психодиагностической методики.
  4. Надежность и валидность тестовой методики.
  5. Стандартизация тестовой методики. Этапы стандартизации методики оценки.
  6. Нормативные документы, предъявляющие требования к разработке и содержанию оценочных методик.
  7. Проведение статистической обработки и анализ данных диагностики.
  8. Виды тестов и их назначение.
  9. Диагностика мотивации в оценке персонала.
  10. Использование и хранение данных тестирования в работе службы управления персоналом.
- 2) Проведение тестирования по вопросам темы.
- 3) Тематическая дискуссия (по темам рефератов).

## Практическое занятие 2.

Цель занятия - научиться применять теоретические знания в области психологических методов оценки персонала в практической деятельности.

Практическое задание.

1. Используя открытые источники Интернет, подобрать методики, позволяющие выявить (оценить): интеллект, личностные особенности, способности, креативность, достижения, мотивацию персонала.

Методики по каждому направлению сравнить между собой. Определить преимущества, особенности и ограничения их применения. Результаты работы оформить в виде отчета.

2. Проанализировать и описать программные продукты, используемые при психологической оценке персонала. Описать возможности программного продукта, направления использования, ограничения и трудности применения. Выбрать программный продукт, который Вы бы рекомендовали к использованию при оценке персонала. Результаты работы оформить в виде отчета.

Программные продукты: Система «Психологический портрет», СМОЛ-Эксперт; АППК; ТЕСТАН; НОРТ; ПРАКТИК; Эксперт+; СТАТУС; ПРОФЕССОР. Возможны и другие программные продукты.

### Тема 1.6. Оценка работников при приеме на работу

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

## Практическое занятие 1.

Цель занятия - закрепить теоретические знания по теме.

1) Вопросы для обсуждения:

- 1. Какие методы оценки кандидатов при отборе могут применяться?
- 2. Что представляет собой профиль должности? Для чего он необходим?
- 3. Может ли в организации применяться единый набор методов оценки для всех кандидатов, независимо от должности?
- 4. Перечислите принципы выбора методик оценки кандидатов при приеме в организацию.
- 5. Что нужно учитывать при проведении оценки кандидатов?
- 6. С помощью каких методов можно оценить профессиональные компетенции кандидата?
- 7. С помощью каких методов можно оценить мотивацию кандидата?
- 8. Что можно оценить с помощью собеседования?
- 9. Как оно должно быть организовано собеседование?
- 10. Что представляет собой метод «двух портретов»?
- 11. Каким образом результаты оценки кандидатов могут быть использованы при организации их адаптации?
- 12. Каким образом и с какой целью могут оцениваться новичка в период адаптации в организации?

2) Проведение тестирования по вопросам темы.

3) Тематическая дискуссия (по темам рефератов).

## Практическое занятие 2.

Цель занятия - научиться применять теоретические знания в области оценки работников при

приеме в организацию.

Практическое задание.

Прочитайте ситуацию. Предложите и обоснуйте методики оценки кандидатов на вакансии.

Ситуация. ООО «Омега» - кондитерская фабрика, в которой открыто несколько вакансий: маркетолог, инженер-технолог, кондитер 6 разряда. Согласно политике организации, к маркетологу предъявляются следующие требования: высшее образование в области маркетинга, можно без опыта работы (желательно от 1 года), знание инструментов и каналов продвижения продукта, и основ ценообразования, коммуникабельность, настойчивость, стрессоустойчивость, мотивация к профессиональному росту. Инженер должен отвечать требованиям: высшее техническое образование, опыт работы в должности инженера-технолога не менее 2 лет, знание технологии производства и современного оборудования, умение руководить, умение решать производственные конфликты, лояльность к организации. К кондитеру 6 разряда предъявляются требования: среднее-профессиональное образование, опыт работы от 1 года, владение навыками изготовления высокохудожественных тортов и отделки кондитерских изделий, умение работать в команде, способность к обучению. Работа осуществляется в микрогруппах. Каждая группа разрабатывает методику оценки кандидата по выбранной вакансии и готовит доклад. Проводится дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

### *Тема 1.7. Оценка управленческого персонала организации*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

#### 1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

#### 2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

#### 3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 1.

Цель занятия - закрепить теоретические знания по теме.

1) Вопросы для обсуждения:

1. Каковы требования к технологии оценки управленческого персонала?
2. Какие показатели характеризуют потенциал управленческих кадров?
3. Какие показатели используются для оценки специалистов?
4. В чем выражаются особенности оценочных показателей по разным категориям управленческого персонала?
5. Какие методы оценки руководителей и специалистов применяются в современной практике?
6. Как проводится аттестация руководителей в организации?
7. В чем заключаются особенности проведения метода ассесмент-центра в оценке управленческого персонала?
8. Какие факторы оказывают влияние на стиль руководства?
9. Как влияет стиль руководства на оценку деятельности коллектива?
10. Какие можно выделить показатели оценки руководителей по результатам деятельности коллектива?

2) Проведение тестирования по вопросам темы.

3) Тематическая дискуссия (по темам рефератов).

Практическое занятие 2.

Цель занятия - научиться применять теоретические знания в области оценки управленческого

персонала организации.

Практическое задание.

1) Оцените обязательные и рекомендуемые компетенции руководителя, рассмотрев следующие практические ситуации:

Компетенция: Позитивное отношение к людям. Представьте такую ситуацию: у сотрудника, давно работающего в компании, в определенный момент времени резко снижается результативность. Приведите как можно больше возможных причин возникновения подобной ситуации. Что важнее и правильнее: видеть в людях достоинства или недостатки? Почему одни предпочитают замечать в жизни положительные моменты, а другие фокусируются на негативе?

Компетенция: Не боится сильных подчиненных. Представьте такую ситуацию: Вы — руководитель и подбираете себе в отдел сотрудника. По итогам отбора у вас есть два кандидата, оба вполне соответствуют уровню должности и подходят коллективу. При этом один из них явно имеет потенциал роста и развития в будущем, а для другого данная должность на ближайшие годы станет потолком. В компании карьерный рост изнутри принципиально возможен. Ваше решение и обоснование? Назовите три плюса и три минуса для руководителя отдела в ситуации, когда в его подчинении оказывается несколько достаточно сильных сотрудников, которые имеют склонность к позиции лидера.

Компетенция: Готовность к непопулярным решениям при необходимости. Что можно считать действительно непопулярными решениями руководителя по отношению к подчиненным? Приведите конкретные примеры. Почему у одних руководителей необходимость принимать непопулярные решения вызывает стресс, а у других нет?

Представьте такую ситуацию: Вы как руководитель видите, что система материальной мотивации, которая сейчас существует, неэффективна, но выгодна людям. Вы считаете, что необходимо изменить систему, но это может вызвать негатив. Ваши действия?

Компетенция: Умение понимать, анализировать поведение людей. У Вашего подчиненного, весьма успешного в течение трех лет работы, резко снизилась эффективность труда. Назовите как можно больше возможных причин и опишите свои действия в каждом случае.

В коллективе появился негативный неформальный лидер. Почему это могло произойти? Как Вы будете действовать?

В коллективе конфронтация «старички—новички». Назовите как можно больше вероятных причин этой ситуации.

Почему для одних руководителей важно понимать причины поведения сотрудников, а другие предпочитают корректировать поведение поощрениями и наказаниями?

Назовите три плюса и три минуса немедленной реакции (поощрение/наказание) руководителя на то или иное действие сотрудника.

Зачем нужно разбираться в причинах поступков людей?

Компетенция: Мотивирование. Вам необходимо, чтобы часть Ваших сотрудников вышла на работу в выходной день без дополнительной оплаты. Что Вы им скажите?

Ваше подразделение не дотягивает до плановых показателей. Однако, если приложить дополнительные усилия, ситуацию можно исправить. Ваши действия?

Ваши сотрудники негативно относятся к необходимости пройти тренинг, так как он будет проводиться в их выходной день. Что Вы им скажите?

Сотрудник претендует на карьерный рост, но его нет, и в ближайшее время не предвидится. Ваши действия?

У сотрудника явное выгорание — потеря интереса к работе, хотя все остальное устраивает. Ваши действия как руководителя?

2) В процессе оценочной процедуры руководителям предлагается разработать свое управленческое решение в указанной ситуации. Дать объяснение предложенному решению.

Директор компании обнадёжил своих сотрудников премией и назначил ее выдачу на определенный срок. Но на момент получения денежных средств оказалось меньше, чем ожидалось. Задание: нужно среди работников выбрать, кому дать вознаграждение, а кому отказать. И объяснить свой вердикт тем, кто остался без бонуса.

Менеджеры одной компании, где проводилась подобная игра, свое решение объясняли так:

либо говорили тем, кто остался без премии, что они ее не заработали, либо что они (менеджеры) сделали все возможное, но вышестоящий руководитель распорядился по-своему. Как бы поступили Вы?

### *Тема 1.8. Оценка команды проекта*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

#### 1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

#### 2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

#### 3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 1.

Цель занятия - закрепить теоретические знания по теме.

##### 1) Вопросы для обсуждения:

1. Чем обеспечивается эффективность команды проекта?
2. Назовите периоды развития команды проекта.
3. Дайте характеристику подходов к формированию систем оценки команды проекта.
4. Что, как правило, выступает критерием оценки при функциональном подходе формирования системы оценки команды проекта?
5. Чем определяется компетентность менеджеров проекта?
6. Назовите критерии оценки эффективности команды проекта.
7. Дайте характеристику оценке эффективности команды проекта с точки зрения профессиональной деятельности.
8. Дайте характеристику оценке эффективности команды проекта с точки зрения организационно-психологического климата деятельности компании.
9. Назовите шесть стимулов, в наибольшей степени увеличивающих эффективность работы команды проекта.
10. Охарактеризуйте подходы для формирования эффективной команды проекта.

##### 2) Проведение тестирования по вопросам темы.

##### 3) Тематическая дискуссия по темам рефератов. Подведение итогов выступлений.

Практическое занятие 2.

Цель занятия - научиться применять теоретические знания в области оценки команды проекта в практической деятельности.

Практическое задание.

Работа осуществляется в микрогруппах. Каждая группа изучает ситуации и готовит решение. Проводится дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

Ситуация 1. Ваша организация специализируется на IT-проектах. Генеральный директор для повышения эффективности работы команд проектов принял решение о разработке системы оценки команд проектов: А) Вам поручено разработать критерии для оценки членов команды IT-проекта. Б) Вам поручено разработать критерии для оценки членов команды проекта нового продукта.

Ситуация 2. Руководитель получил новый проект по разработке стандартного сайта консалтинговой компании. Руководство компании выделило 5 разработчиков на данный проект, но среди них нет тимлида (опытный программист и хороший менеджер). Никто из пятерых не дотягивает до тимлида. Определите, по каким критериям руководителю проекта выбрать тимлида? Нужен ли вообще тимлид в данной ситуации?

### *Тема 1.9. Эффективность оценки персонала*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Цель занятия - закрепить теоретические знания по теме.

1) Вопросы для обсуждения:

- 1. Какие существуют затраты на проведение оценочных процедур?
- 2. Как Вы понимаете определение «результативность труда»?
- 3. Дайте сравнительную характеристику терминов: «экономический эффект», «экономическая эффективность», «критерии экономической эффективности», «социальная эффективность».
- 4. Чем отличается оценка персонала от аттестации?
- 5. В чем проявляется социальная эффективность оценки?

Какие особенности оценки персонала в практике западного менеджмента вам известны?

6. В чем состоит отличие основных западных концептуальных подходов к решению проблемы повышения эффективности функционирования компаний? Раскройте их содержание.

7. Какие достоинства и недостатки российских и зарубежных методик Вы можете назвать?

2) Проведение тестирования по вопросам темы.

3) Тематическая дискуссия по темам рефератов. Подведение итогов выступлений.

## **9. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

*Очная форма обучения, Пятый семестр, Зачет*

*Контролируемые ИДК: ПК-2.1 ПК-3.1 ПК-2.2 ПК-3.2*

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Тестовые задания по дисциплине «Оценка и аттестация персонала» представлены в приложении 5.

2. Выполнение итоговой работы

Примерный перечень вопросов к зачету и задание для итоговой работы представлены в приложении 6.

*Очно-заочная форма обучения, Пятый семестр, Зачет*

*Контролируемые ИДК: ПК-2.1 ПК-3.1 ПК-2.2 ПК-3.2*

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Тестовые задания по дисциплине «Оценка и аттестация персонала» представлены в приложении 5.

2. Выполнение итоговой работы

Примерный перечень вопросов к зачету и задание для итоговой работы представлены в приложении 6.

*Заочная форма обучения, Пятый семестр, Зачет*

**Вопросы/Задания:**

**1. Работа с тестовыми заданиями**

Тестовые задания по дисциплине «Оценка и аттестация персонала» представлены в приложении 5.

**2. Выполнение итоговой работы**

Примерный перечень вопросов к зачету и задание для итоговой работы представлены в приложении 6.

**10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины**

**10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

*Основная литература*

1. Капранова, М. В. Основы психологической диагностики и оценки персонала: учебное пособие / М. В. Капранова, М. В. Бучацкая. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2019. - 161 с. - 978-5-4499-0546-8. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572173> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

*Дополнительная литература*

1. Иванова, С. Как найти своих людей: искусство подбора и оценки персонала для руководителя: практическое пособие / С. Иванова. - Москва: Альпина Паблишер, 2016. - 173 с. - 978-5-9614-2240-5. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279463> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Дулепова, А. Е. Деятельность консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации: выпускная квалификационная работа: студенческая научная работа / А. Е. Дулепова. - Екатеринбург: , 2016. - 123 с. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=463375> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

**10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся**

*Профессиональные базы данных*

1. <https://scholar.google.ru> - Международная научная реферативная база данных

*Ресурсы «Интернет»*

1. <http://www.sibit.sano.ru> - Официальный сайт образовательной организации
2. <http://do.sano.ru> - Система дистанционного обучения Moodle (СДО Moodle)
3. <http://www.garant.ru> - Справочная правовая система «Гарант»
4. <http://rostrud.ru> - Федеральная служба по труду и занятости
5. <http://www.rosmintrud.ru> - Министерство труда и социальной защиты РФ
6. <http://www.kadrovik.ru> - Национальный союз кадровиков
7. <http://www.hr-portal.ru> - Сообщество HR- менеджеров
8. <http://grebennikon.ru> - Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»
9. <http://www.edu.ru> - Федеральный портал «Российское образование»
10. <http://www.cfin.ru> - Сайт «Корпоративный менеджмент»



### **10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

При подготовке и проведении учебных занятий по дисциплине студентами и преподавателями используются следующие современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:

1. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru>).
2. Интегрированная библиотечно-информационная система ИРБИС64 (<http://lib.sano.ru>).
3. справочно-правовая система КонсультантПлюс.
4. Электронная справочная система ГИС Омск.

### **10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование**

Институт располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются следующие помещения, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения:

Для лекций, семинаров (практических), групповых, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, ГИА  
Мультимедийная учебная аудитория № 210

Перечень оборудования

- Аудиоколонка - 5 шт.
- Доска маркерная - 1 шт.
- Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
- Проектор - 1 шт.
- Стол - 37 шт.
- Стол преподавателя - 1 шт.
- Стул - 74 шт.
- Стул преподавателя - 1 шт.
- Трибуна - 1 шт.
- Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

- Adobe Acrobat Reader
- Kaspersky Endpoint Security для Windows
- Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
- Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

- Consultant Plus
- 2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 211

Перечень оборудования

- Аудиоколонка - 5 шт.
- Доска маркерная - 1 шт.
- Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
- Проектор - 1 шт.
- Стол - 27 шт.

Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 54 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Экран - 1 шт.

#### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian  
Microsoft Windows XP Professional Russian

#### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus  
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 301

#### Перечень оборудования

Доска - 1 шт.  
Стол - 18 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 36 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

#### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

#### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

Учебная аудитория № 302

#### Перечень оборудования

Доска маркерная - 1 шт.  
Стол - 18 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 36 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

#### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

#### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

## Мультимедийная учебная аудитория № 303

### Перечень оборудования

- Доска маркерная - 1 шт.
- Стол - 15 шт.
- Стол преподавателя - 30 шт.
- Стул - 1 шт.
- Стул преподавателя - 1 шт.
- Тематические иллюстрации - 0 шт.
- Трибуна - 1 шт.
- Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)  
Не используется.

### Перечень информационно-справочных систем (обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

## Мультимедийная учебная аудитория № 304

### Перечень оборудования

- Аудиоколонка - 2 шт.
- Доска маркерная - 1 шт.
- Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
- Проектор - 0 шт.
- Стол - 18 шт.
- Стол преподавателя - 1 шт.
- Стул - 36 шт.
- Стул преподавателя - 1 шт.
- Тематические иллюстрации - 0 шт.
- Трибуна - 1 шт.
- Учебно-наглядные пособия - 0 шт.
- Экран - 0 шт.

### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

- Adobe Acrobat Reader
- Kaspersky Endpoint Security для Windows
- Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
- Microsoft Windows 10

### Перечень информационно-справочных систем (обновление выполняется еженедельно)

- Consultant Plus
- 2GIS

## Мультимедийная учебная аудитория № 312

### Перечень оборудования

- Аудиоколонка - 2 шт.
- Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
- Проектор - 1 шт.
- Тематические иллюстрации - 0 шт.
- Учебно-наглядные пособия - 0 шт.
- Экран - 1 шт.

#### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian  
Microsoft Windows XP Professional Russian

#### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus  
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 422

#### Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.  
Доска маркерная - 1 шт.  
Интерактивная доска - 1 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Стол - 13 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 26 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Трибуна - 1 шт.

#### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian  
Microsoft Windows 8 Professional Russian

#### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus  
2GIS

Для лекций, семинаров (практических, лабораторных), консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, ГИА

Лаборатория социально-гуманитарных дисциплин (мультимедийная аудитория) № 307

#### Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.  
Доска маркерная - 1 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Проектор - 1 шт.  
Стол - 30 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 60 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.  
Экран - 1 шт.

#### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian  
Microsoft Windows 7 Professional Russian

#### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus  
2GIS

Для лекций, семинаров (практических), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации

Мультимедийная учебная аудитория № 305

#### Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.  
Доска маркерная - 1 шт.  
Информационная доска - 1 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Круглый стол - 3 шт.  
Ноутбук DELL - 8 шт.  
Ноутбук HP - 2 шт.  
Персональный компьютер - 1 шт.  
Проектор - 1 шт.  
Стеллаж - 2 шт.  
Стол одноместный - 10 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 27 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Экран - 1 шт.

#### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

MariaDB 10.11 (x64)  
Microsoft Office 2016 standart Win64 Russian  
Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows

#### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus  
2GIS

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного, компьютерного оборудования и хранения элементов мультимедийных лабораторий

Специальное помещение № 420

#### Перечень оборудования

Запасные части для компьютерного оборудования - 0 шт.  
Наушники для лингафонного кабинета - 0 шт.  
Паяльная станция - 1 шт.  
Персональный компьютер - 4 шт.

Планшетный компьютер - 15 шт.  
Сервер - 10 шт.  
Стеллаж - 0 шт.  
Стол - 4 шт.  
Стул - 4 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)  
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования  
Специальное помещение № 003

Перечень оборудования  
Запасные части для столов и стульев - 0 шт.  
Материалы для сопровождения учебного процесса - 0 шт.  
Наборы слесарных инструментов для обслуживания учебного оборудования - 0 шт.  
Станок для сверления - 0 шт.  
Стеллаж - 0 шт.  
Угловая шлифовальная машина - 0 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)  
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.

## **11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)**

### **ВИДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

Успешное освоение теоретического материала по дисциплине требует самостоятельной работы, нацеленной на усвоение лекционного теоретического материала, расширение и конкретизацию знаний по разнообразным вопросам дисциплины. Самостоятельная работа студентов предусматривает следующие виды:

1. Аудиторная самостоятельная работа студентов – выполнение на практических занятиях и лабораторных работах заданий, закрепляющих полученные теоретические знания либо расширяющие их, а также выполнение разнообразных контрольных заданий индивидуального или группового характера (подготовка устных докладов или сообщений о результатах выполнения заданий, выполнение самостоятельных проверочных работ по итогам изучения отдельных вопросов и тем дисциплины);
2. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов – подготовка к лекционным, практическим занятиям, лабораторным работам, повторение и закрепление ранее изученного теоретического материала, конспектирование учебных пособий и периодических изданий, изучение проблем, не выносимых на лекции, написание тематических рефератов, выполнение индивидуальных практических заданий, подготовка к тестированию по дисциплине, выполнение итоговой работы.

Большое значение в преподавании дисциплины отводится самостоятельному поиску студентами информации по отдельным теоретическим и практическим вопросам и

проблемам.

При планировании и организации времени для изучения дисциплины необходимо руководствоваться п. 5.1 или 5.2 рабочей программы дисциплины и обеспечить последовательное освоение теоретического материала по отдельным вопросам и темам (Приложение 2).

Наиболее целесообразен следующий порядок изучения теоретических вопросов по дисциплине:

1. Изучение справочников (словарей, энциклопедий) с целью уяснения значения основных терминов, понятий, определений;
2. Изучение учебно-методических материалов для лекционных, практических занятий, лабораторных работ;
3. Изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы и электронных информационных источников;
4. Изучение дополнительной литературы и электронных информационных источников, определенных в результате самостоятельного поиска информации;
5. Самостоятельная проверка степени усвоения знаний по контрольным вопросам и/или заданиям;
6. Повторное и дополнительное (углубленное) изучение рассмотренного вопроса (при необходимости).

В процессе самостоятельной работы над учебным материалом рекомендуется составить конспект, где кратко записать основные положения изучаемой темы. Переходить к следующему разделу можно после того, когда предшествующий материал понят и усвоен. В затруднительных случаях, встречающихся при изучении курса, необходимо обратиться за консультацией к преподавателю.

При изучении дисциплины не рекомендуется использовать материалы, подготовленные неизвестными авторами, размещенные на неофициальных сайтах неделового содержания. Желательно, чтобы используемые библиографические источники были изданы в последние 3-5 лет. Студенты при выполнении самостоятельной работы могут воспользоваться учебно-методическими материалами по дисциплине «Оценка и аттестация персонала», представленными в электронной библиотеке института, и предназначенными для подготовки к лекционным и семинарским занятиям.

Контроль аудиторной самостоятельной работы осуществляется в форме дискуссии, собеседования. Контроль внеаудиторной самостоятельной работы студентов осуществляется в форме устного или письменного опроса.

Промежуточный контроль знаний в форме зачета осуществляется посредством письменного тестирования, включающего вопросы и задания для самостоятельного изучения.

Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Оценка компетенций на различных этапах их формирования осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации, Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания и технологической картой дисциплины (Приложение 1).

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего и промежуточного контроля представлены в Приложении 3.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена/зачета в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины (Приложение 5)

Оценка знаний студентов осуществляется в соответствии с Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в Институте, и технологической картой дисциплины

## ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ НА ЭТАПЕ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

1) Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)

При преподавании дисциплины «Оценка и аттестация персонала» применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции;
- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.

Практические занятия по дисциплине «Оценка и аттестация персонала» ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения, круглый стол);
- 3) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине.

На практических занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

### 2) Письменное задание

Формируемые компетенции: ПК-2, ПК-3

Цели и задачи реферата.

Целью работы является обобщение и систематизация теоретического материала в рамках исследуемой проблемы.

В процессе выполнения работы решаются следующие задачи:

#### 1. Формирование информационной базы:

- анализ точек зрения зарубежных и отечественных специалистов в области оценки персонала;
- конспектирование и реферирование первоисточников в качестве базы для сравнения, противопоставления, обобщения;
- анализ и обоснование степени изученности исследуемой проблемы;
- подготовка библиографического списка исследования.

#### 2. Формулировка актуальности темы:

- отражение степени важности исследуемой проблемы в современной теории и практике;
- выявление соответствия задачам теории и практики, решаемым в настоящее время;
- определение места выбранной для исследования проблемы в оценке персонала.

#### 3. Формулировка цели и задач работы:

- изложение того, какой конечный результат предполагается получить при проведении теоретического исследования;
- четкая формулировка цели и разделение процесса ее достижения на этапы;
- выявление особенностей решения задач (задачи - это те действия, которые необходимо предпринять для достижения поставленной в работе цели).

В результате написания реферата студент изучает и анализирует информационную базу с целью установления теоретических зависимостей, формулирует понятийный аппарат, определяет актуальность, цель и задачи работы.



## Структура реферата

Составляющими элементами реферата являются:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть, включающая обзор литературы, описание применяемых методов, инструментов, методик, процедур в рамках выбранной темы, анализ примеров российского и зарубежного опыта, в рамках темы реферата.
- заключение;
- библиографический список;
- приложения.

Требования к оформлению письменных работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и курсовых работ, одобренных решением Ученого совета (протокол № 8 от 29.04.2020 г.).

Номер темы для выполнения реферата определяется студентом в соответствии с таблицей представленной в приложении 4.

### 3) Практическое задание

Формируемые компетенции: ПК-2, ПК-3

Цель практического задания - научить обучающихся работать с информационными источниками, анализировать процедуру оценки и аттестации в организации, выявлять ее недостатки, и вырабатывать решения.

В процессе выполнения задания решаются следующие задачи:

- Формирование и развитие информационной компетентности;
- Развитие умений искать новые знания, анализировать;
- Развитие навыков самоорганизации, самостоятельности, инициативности;
- Развитие умений принимать решения, аргументировать свою позицию.

Составляющими элементами работы являются:

- титульный лист;
- основная часть;
- заключение;
- приложение (Положение об оценке и аттестации персонала)

Требования к оформлению практических работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и курсовых работ, одобренных решением Ученого совета (протокол № 8 от 29.04.2020 г.).

### Кейс

Ассесмент – оценка персонала – становится все более популярной услугой в сфере управления человеческими ресурсами. Однако разные специалисты трактуют это понятие по-разному, стоимость услуг отличается едва ли не на порядок, а осязаемым итогом процедуры является лишь отчет консультанта.

В жизни каждой компании наступает момент, когда знание того, что собой представляют ее сотрудники, становится ключевым для развития бизнеса. Тогда и наступает время для обращения к услуге ассесмента – оценке персонала. Чаще всего данную услугу (полное название «ассесмент-центр», центр оценки) задействуют, когда необходимо определить профессиональные и личностные качества топ-менеджмента компании, а также для оценки кандидатов на соответствующие должности. Реже ассесмент применяется в отношении менеджеров среднего звена и ключевых специалистов. Услуга дорогая, а технология оценки подразумевает работу с небольшими группами – 6 – 10 (реже 15–20) человек. Возможен и индивидуальный ассесмент, но, как правило, используется он в исключительных случаях, в отношении претендента на особенно важную позицию. Теоретически данные ассесмента можно использовать и для других целей. Скажем, если система мотивации базируется на оценке компетенций сотрудников, ассесмент может заменить традиционную для таких моделей аттестацию. Правда, себестоимость данной процедуры окажется на порядок выше, да и на оценку всех работников крупной компании у провайдера услуги может просто не хватить

ресурсов. При оценке персонала небольшого предприятия численностью в 200–300 человек три группы консультантов должны работать в течение месяца.

Фундаментом для проведения работ является «модель компетенций» – критерии, по которым будут оценивать сотрудников. По словам Анны Саликовой, директора по работе с клиентами компании «Поляков и партнеры», «многие российские компании, заказывая оценку персонала, не располагают разработанными критериями и моделями компетенций, необходимых для объективной оценки специалистов. В этом случае их создание берет на себя консультанты.

Классический ассесмент включает три основные составляющие: групповую оценочную сессию (деловые игры, работа с кейсами), тестирование (так называемые «батареи тестов») и индивидуальные интервью. Ядро ассесмента – деловые игры. Консультанты разрабатывают упражнения – ситуации, участвуя в которых, работник демонстрирует подлежащие оценке качества. Результат выставляется в баллах. Наивысшая отметка означает, что испытуемый не только продемонстрировал обладание искомой компетенцией, но и активно применял ее на практике. Тестирование и глубинные интервью закрепляют представление о данном человеке. Итогом оценки становится отчет, в котором консультанты определяют уровень развития данных качеств испытуемого и их влияние на его практическую деятельность.

В компании "Северсталь-ресурс" развернута система ежегодной оценки 700 руководителей. Обработка этих данных оказалась задачей нетривиальной. Юлия Назарова, координатор проекта по управлению талантами компании «Северсталь-ресурс»: «Сначала мы разработали принципы оценки, опросники по компетенциям, формы для оценки руководителей, выстроили всю цепочку сбора и использования материалов. Методика "360 градусов" подразумевает, что в оценке участвует не только сам менеджер, но и его вышестоящие начальники, коллеги, подчиненные. В нашей компании каждого менеджера оценивают два руководителя, пять коллег и пять подчиненных. То есть для оценки 700 человек нам в общей сложности нужно привлечь 2- 2,5 тыс. сотрудников. Все заполняют две формы: первая содержит около 50 вопросов, во второй — 15 пунктов, по которым нужно дать оценку с комментариями. Главная проблема была в организации: нужно раздать людям анкеты в бумажном виде, затем собрать, обобщить и выработать отчет, удобный не только для HR-менеджера, но и для руководителей. И все это силами лишь пяти координаторов. Чтобы решить эту задачу, мы внедрили информационную систему по управлению человеческим капиталом ETWeb (StepStone Solutions, в России — Axes Management), на что ушло около двух месяцев. И с этого года все 2,5 тыс. участников заходят на свои странички в ETWeb, видят, кого им нужно оценить, и заполняют формы. А система по разработанным нами шкалам и критериям автоматически создает готовые отчеты. Благодаря автоматизации сейчас на оценку 700 руководителей уходит столько же времени, сколько раньше на 100 человек, к тому же не нужно собирать, обрабатывать, хранить бланки, обеспечивать конфиденциальность. Просто нажимаешь на кнопку и получаешь отчет в готовом виде.

Вопросы и задания:

1. В чем заключается суть описанных методов? В чем их преимущества и ограничения применения?
2. Каким образом обеспечить обратную связь с персоналом и руководством при использовании рассмотренных методов?
3. Поясните, каким образом могут быть использованы результаты оценки для целей развития персонала в обоих случаях?
4. Как Вы считаете, нужно ли компании "Северсталь-ресурс" отказаться от применяемой методики в пользу Ассесмент-центра? Ответ обоснуйте
5. Какие группы персонала могут оцениваться при помощи описанных методов?
6. Определите критерии, по которым, на Ваш взгляд, должны оцениваться руководители и специалисты
7. С какой периодичностью, по Вашему мнению, следует проводить оценку руководителей в компании? Ответ обоснуйте.
8. Как систематизировать, обобщать и анализировать полученную в ходе оценки данными методами информацию?
9. Почему для сведений о сотрудниках, полученных в результате оценки, следует обеспечивать

конфиденциальность? Как защитить эту информацию от несанкционированного доступа и каковы возможные последствия утечки данной информации?

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций  
Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся по дисциплине основана на использовании Положения о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в институте, и технологической карты дисциплины.

Текущий контроль:

- посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия) - 0-35 баллов;
- письменное задание (реферат) - 0-25 баллов;
- практическое задание (кейс) - 0-50 баллов.

Промежуточная аттестация:

- итоговая работа - 25 баллов.

Максимальное количество баллов по дисциплине – 100.

Максимальное количество баллов по результатам текущего контроля – 75.

Максимальное количество баллов на экзамене – 25.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Программа курса «Оценка и аттестация персонала» предполагает в основе изучения предмета использовать лекционный материал и основные источники литературы, а в дополнение - семинарские занятия, дополнительные источники литературы, материалы периодической литературы, ведение тетради для конспектов.

В процессе обучения преобладают интерактивные формы обучения.

Примерный перечень интерактивных форм обучения:

- 1) дискуссии;
- 2) кейсы и практические ситуации;
- 3) деловые игры;
- 4) практические работы.

На лекциях студенты должны получить систематизированный материал по теме занятия: основные понятия и положения, классификации изучаемых явлений и процессов, алгоритмы и методики разработки управленческих решений и планов и т.д. На основе лекционного материала студенты должны получить представление, например, о системе, функциях и видах оценки персонала, ее сущности, основных инструментах и технологиях.

Семинарские занятия предполагают более детальную проработку темы по каждой изучаемой проблеме, анализ теоретических и практических аспектов различных этапов процесса управления, разработку предложений по повышению эффективности оценки и аттестации персонала организации. Для этого разработаны подробные вопросы, обсуждаемые на семинарских занятиях, практические задания, деловые игры, тесты. При подготовке к семинарским занятиям следует акцентировать внимание на значительную часть самостоятельной практической работы студентов, в частности, анализ, конспектирование и осмысление поставленных проблем, разработку практических заданий к деловым играм, написание рефератов и конспектов.

Необходимо добиться того, чтобы изучение теоретических основ оценки персонала сочеталось с умением применять полученные знания при анализе практических ситуаций и разработке конкретных управленческих решений в отношении оценки и аттестации персонала предприятий. Именно систематическое и глубокое изучение периодической печати и анализ практических ситуаций позволит студентам достичь поставленной цели.

Для более успешного изучения курса преподавателю следует постоянно отсылать студентов к учебникам, периодической печати.

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями курса уделяется внимание приобретению практических навыков с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей профессиональной деятельности.

Большое значение при проверке знаний и умений придается тестированию и подготовке рефератов по темам курса.

Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.

Основная учебная литература, представленная учебниками и учебными пособиями, охватывает все разделы программы по дисциплине «Оценка и аттестация персонала». Она изучается студентами в процессе подготовки к семинарским и практическим занятиям, зачету. Дополнительная учебная литература рекомендуется для самостоятельной работы по подготовке к семинарским и практическим занятиям, при написании рефератов.

### ***Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами***

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями опорнодвигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены вузом или могут использоваться собственные технические средства. Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий текущего контроля. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

## Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Оценка и аттестация персонала
Количество зачетных единиц	3
Форма промежуточной аттестации	Зачет

№	Виды учебной деятельности студентов	Форма отчетности	Баллы (максимум)
<b>Текущий контроль</b>			
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и		
2	Выполнение письменного задания (реферат)	Письменная работа	
3	Выполнение практического задания (кейс)	Письменная работа	
<b>Промежуточная аттестация</b>			
4	Выполнение итоговой работы	Итоговая работа, тест	
<b>Итого по дисциплине:</b>			100

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Преподаватель \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

(уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя)

Подпись

## Тематическое планирование самостоятельной работы студентов

Тема, раздел	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма	Задания для самостоятельной работы	Форма контроля
1. Оценка персонала как элемент системы управления персоналом	6	7	11	Изучение учебных пособий и периодических изданий по теме. Подготовка к тестированию. Написание реферата. Подготовка к практическому занятию.	Беседа, опрос. Защита реферата. Проверка тестового задания. Оценка работы на практических занятиях.
2. Виды и критерии оценки персонала	6	7	11	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к тестированию	Беседа, опрос. Защита реферата. Проверка тестового задания. Оценка работы на практических занятиях.
3. Аттестация персонала в условиях перехода на профессиональные стандарты	6	7	11	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Подготовка к практическим занятиям и деловой игре. Подготовка к тестированию.	Беседа и опрос. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях и деловой игре. Проверка тестового задания.
4. Современные оценочные технологии.	6	7	11	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к тестированию.	Беседа и опрос. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях. Проверка тестового задания.
5. Психологические методы оценки персонала	6	8	11	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к тестированию	Беседа и опрос. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях. Проверка тестового задания.
6. Оценка работников при приеме на работу	6	7	11	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к тестированию.	Беседа и опрос. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях. Проверка тестового задания.

7. Оценка управленческого персонала организации	6	7	11	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к итоговому тестированию.	Беседа и опрос. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях. Проверка тестового задания.
8. Оценка команды проекта	6	10	11	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к тестированию.	Беседа и опрос. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях. Проверка тестового задания.
9. Эффективность оценки персонала	4	6	8	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к тестированию.	Беседа и опрос. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях. Проверка тестового задания.
ИТОГО	52	66	96		

## Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего контроля

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)	<p>1. Посещение занятий: а) посещение лекционных и практических занятий, б) соблюдение дисциплины.</p> <p>2. Работа на лекционных занятиях: а) ведение конспекта лекций, б) уровень освоения теоретического материала, в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.</p> <p>3. Работа на практических занятиях: а) уровень знания учебно-программного материала, б) умение выполнять задания, предусмотренные программой курса, в) практические навыки работы с освоенным материалом.</p>	0-35
2	Письменное задание	<p>1. Новизна текста: а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт.</p> <p>2. Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме письменного задания; б) соответствие содержания теме и плану письменного задания; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; д) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).</p> <p>3. Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).</p> <p>4. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно</p>	0-25



		оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму письменного задания.	
3	Практическое задание	<p>1. Анализ проблемы: а) умение верно, комплексно и в соответствии с действительностью выделить причины возникновения проблемы, описанной в практическом задании.</p> <p>2. Структурирование проблем: а) насколько четко, логично, последовательно были изложены проблемы, участники проблемы, последствия проблемы, риски для объекта.</p> <p>3. Предложение стратегических альтернатив: а) количество вариантов решения проблемы, б) умение связать теорию с практикой при решении проблем.</p> <p>4. Обоснование решения: а) насколько аргументирована позиция относительно предложенного решения практического задания; б) уровень владения профессиональной терминологией.</p> <p>5. Логичность изложения материала: а) насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, б) насколько предложенный план может быть реализован в текущих условиях.</p>	0-50

**Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе промежуточной аттестации**

<b>№ п/п</b>	<b>Показатели оценивания</b>	<b>Критерии оценивания</b>	<b>Шкала оценивания</b>
1	Итоговая работа	Количество баллов за тест пропорционально количеству правильных ответов на тестовые задания. После прохождения теста суммируются результаты выполнения всех заданий для выставления общей оценки за тест.	0-25

Номер темы для выполнения реферата определяется по таблице:

Первая буква фамилии студента	№ темы реферата
А	1.
Б	2.
В	3.
Г	4.
Д	5.
Е, Ё	6.
Ж	7.
З	8.
И	9.
К	10.
Л	11.
М	12.
Н	13.
О	14.
П	15.
Р	16.
С	17.
Т	18.
У	19.
Ф	20.
Х	21.
Ц	22.
Ч	23.
Ш	24.
Щ	25.
Э	26.
Ю	27.
Я	28.

Примерная тематика рефератов:

1. Место и назначение оценки персонала в системе управления персоналом (на примере нескольких организаций) (ПК2, 31)
2. Традиционные методы оценки персонала (ПК2, 32)
3. Особенности применения метода ассесмент-центр в организации (ПК3, 32)
4. Практическое применение метода оценки персонала «управление по целям» (ПК3, 32)
5. Оценка по ключевым показателям (KPI) (ПК3, 32)
6. Оценка по компетенциям (ПК3, 32)
7. Психологические методы оценки персонала (ПК2 32)
8. Анализ моделей компетенций (на примере нескольких компаний) (ПК2, 32)
9. Методы оценки управленческого персонала (ПК3, 32)
10. Функциональная оценка руководителей (ПК3, 32)
11. Оценка руководителей по результатам деятельности коллектива (ПК3, 32)
12. Процедура аттестации специалистов (ПК3, 33)
13. Влияние стиля руководства на оценку деятельности коллектива (ПК3, 31)

14. Модели оценки команды проекта (ПК3, 31)
15. Особенности оценки персонала в практике западного менеджмента (ПК3, 31)
16. Отечественные подходы к оценке персонала (ПК3, 31)
17. Организация работы ассесмент-центра (ПК3, 32)
18. Эффективность оценки персонала (ПК2, 31)
19. Особенности оценки персонала в различных типах корпоративной культуры (ПК3, 31)
20. Особенности осуществления социально-психологической оценки персонала (ПК2, 31)
21. Оценка как метод повышения уровня мотивации и развития персонала (ПК2, 31)
22. Оценка управленческого потенциала при формировании кадрового резерва (ПК2, 31)
23. Разработка системы аттестации персонала организации (ПК3, 33)
24. Методы оценки личностного потенциала и индивидуально-психологических особенностей (ПК2, 32)
25. Организация проведения оценки персонала и анализ ее результатов (ПК3, 32)
26. Оценка потенциальных возможностей (индивидуальных особенностей) кандидатов (ПК2, 32)
27. Разработка шкал оценивания и выбор критериев оценки (ПК3, 32)
28. Оценка профессиональной компетентности руководителей и специалистов (ПК3, 32)

Тестовые задания по дисциплине «Оценка и аттестация персонала»

1. Оценку персонала можно рассматривать как:
  - A Элемент системы управления персоналом
  - B Оценку уровня образования сотрудника
  - C Самостоятельную систему оценивания, применяемую практически в любой организации в том или ином виде
  - D Определение уровня квалификации работника
  
2. Деловая оценка персонала — это:
  - A Система тестов
  - B Оценка компетенций индивида с помощью ассесмент-центра
  - C Оценка поведения работника с помощью специальных методик
  - D Процесс установления соответствия характеристик индивида требованиям должности или рабочего места, а также количественных и качественных результатов труда целевым показателям
  
3. Основными целями оценки персонала являются:
  - A Мотивационная, административная, управленческая
  - B Мотивационная, административная, информационная
  - C Информационная, мотивационная, организационная
  - D Административная, психологическая, организационная
  
4. К дополнительным целям оценки персонала не относятся:
  - A Поддержание требуемого уровня производственной отдачи работника
  - B Стимулирование процесса повышения квалификации работника
  - C Обеспечение соблюдения трудового законодательства
  - D Решение вопросов, связанных с установлением размера заработной платы и премиальными выплатами
  
5. Объектом оценки персонала являются:
  - A Отдельные работники или группы, выделенные по определенному признаку
  - B Менеджеры высшего и среднего звена
  - C Производственный персонал
  - D Служащие и специалисты
  
6. Субъектами оценки не являются:
  - A Линейные руководители
  - B Работники производственных подразделений
  - C Работники службы управления персоналом
  - D Деловые партнеры организации
  
7. Предметом оценки персонала не является:
  - A Модели поведения
  - B Внешний вид
  - C Эффективность труда
  - D Знания, умения, навыки
  
8. Профессиональный стандарт — это:
  - A Стандарт трудового поведения в организации

В Характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности

С Оценка и официальное признание наличия определенных компетенций в соответствии с установленными стандартами и присуждение соответствующей квалификации;

Д Нормы и правила организации труда

9. Применение профессиональных стандартов является обязательным:

А Для государственных и муниципальных организаций, а также организаций с долей государства в уставном капитале более 50 %

В Организаций, объем выручки которых превышает 10 млн руб. в год

С Должностей, предполагающих компенсации по трудовому законодательству

Д Строительных организаций

10. Как называются шкалы, которые позволяют упорядочить проявление какого-либо качества работника или критерия его оценки от большего к меньшему?

А Номинальные

В Интервальные

С Относительные

Д Порядковые

11. Критериям результативности труда относятся:

А Количество ошибок

В Дисциплинированность

С Обучаемость

Д Опыт работы

Е Самокритичность

12. К критериям профессионального поведения относятся:

А Количество ошибок

В Дисциплинированность

С Обучаемость

Д Объем выручки

Е Самокритичность

13. К личностным критериям относятся:

А Количество ошибок

В Дисциплинированность

С Организационные способности

Д Объем выручки

Е Знания и навыки

14. По форме представления шкалы оценок могут быть:

А Вербальные

В Графические

С Табличные

Д Числовые

15. Отдельные аспекты труда и трудового поведения похвоят оценить:

А Простые критерии

В Интегральные критерии

С Общеорганизационные критерии

D Все ответы верны

16. Показатели и характеристики, которые оцениваются на основании мнений экспертов, являются критериями ...

- A Объективными
- B Субъективными
- C Валидными
- D Интегральными

17. Критерии, отражающие особенности труда на определенном рабочем месте или по конкретному виду деятельности, уровню квалификации, называются ...

- A Объективными
- B Субъективными
- C Валидными
- D Интегральными
- E Специализированными

18. Если критерий позволяет установить значимые различия между работниками по характеристикам, прямо или косвенно связанными с показателями их профессиональной успешности, то такой показатель называется ...

- A Объективным
- B Чувствительным
- C Специализированным
- D Интегральными
- E Качественным

19. Критерий, при использовании которого повторные оценки одних и тех же показателей дают близкие оценки, называется ...

- A Объективным
- B Чувствительным
- C Надежным
- D Интегральными
- E Качественным

20. Как называются шкалы, которые позволяют классифицировать свойства или объекты и представляет собой перечень их характеристик?

- A Номинальные
- B Интервальные
- C Относительные
- D Порядковые

21. Потенциал управленческих кадров характеризуют показатели:

- A Профессионально-квалификационный
- B Производственный
- C Творческий
- D Материально-технический

22. Оценочными показателями руководителя отдела продаж являются:

- A Количество свободных вакансий
- B Уровень текучести кадров
- C Объем продаж
- D Количество клиентов

23. Ключевой целью оценочных мероприятий руководящих работников являются:

- A Выявление потенциала руководителя
- B Повышение оплаты труда
- C Рекомендации о смене стиля руководства
- D Рекомендации к увольнению

24. Оценочными показателями руководителя службы управления персоналом являются:

- A Количество свободных вакантных мест
- B Рост прибыли
- C Объем продаж
- D Уровень текучести кадров

25. Метод ассесмент-центра может включать этапы:

- A Самопрезентация
- B Характеристика руководителя
- C Решение ассесмент-кейсов
- D Участие в «управленческих поединках»

26. Метод оценки, представляющий собой коллективное обсуждение какой-либо проблемы, конечной целью которого является достижение общего мнения по ней, называется ...

- A Баскет-метод
- B Ассесмент-центр
- C Групповая дискуссия
- D Ранжирование

27. Показатели оценки руководителей по результатам деятельности коллектива можно разделить на группы:

- A Показатели прямой оценки
- B Показатели косвенной оценки
- C Показатели общей оценки
- D Показатели качественной оценки

28. Дополнительными показателями оценки руководителя могут являться:

- A Инициативность подчиненных
- B Объем выпущенной продукции
- C Количество клиентов
- D Взаимоотношения в коллективе

29. Развитие способности к анализу, систематизации и отбору наиболее важных факторов и их классификации с учетом важности и срочности, являются особенностью ...

- A Баскет-метода
- B Ассесмент-центра
- C Групповой дискуссии
- D Ранжирования

30. Управленческая ситуация конфликтного характера, содержащая указания на основных действующих лиц и на их действия, приведшие к данному конфликту, является основой ...

- A «Управленческих поединков»
- B Баскет-метода

- C Групповой дискуссии
- D Тестирования

31. Для формирования системы оценок команды проекта используется подход:

- A Содержательный
- B Системный
- C Экономический
- D Научный

32. В рамках какого подхода оценки команда сравнивается с заранее установленным эталоном?

- A Процессуальный
- B Содержательный
- C Экономический
- D Научный

33. Какой показатель выступает критерием оценки при функциональном подходе оценки команды проекта?

- A Эффективность функционирования команды в целом
- B Эффективность работы менеджера
- C Соблюдение сроков выполнения проекта
- D Соблюдение критериев качества выполнения проектов

34. Основной задачей оценки персонала в организации является:

- A Получение данных о характеристиках и эффективности сотрудников
- B Получение данных об ошибках сотрудников
- C Повышение дисциплины работников
- D Повышение заработной платы работников

35. Назовите функции оценки персонала:

- A Административные
- B Информационные
- C Мотивационные
- D Экономические

36. Какой метод оценки персонала целесообразно применять для определения личностных свойств сотрудника:

- A Ранжирование
- B Тестирование
- C Анкетирование
- D Деловая игра

37. Метод ранжирования используется для оценки сотрудника:

- A При отборе кандидатов в организацию
- B При выплате вознаграждения
- C При выявлении лучших сотрудников
- D При определении личностных качеств

38. Процедура, позволяющая измерить результаты сотрудников, уровень их профессиональной компетенции, деловые, личностные качества и потенциал в разрезе стратегических целей компании – это ...

- A Оценка персонала



- В Тестирование
- С Анкетирование
- D Деловая игра

39. Какие виды аттестации выделяют:

- A Обязательная аттестация
- В Выборочная аттестация
- С Аттестация по инициативе работодателя
- D Необязательная аттестация

40. Какие категории работников не подлежат аттестации?

- A Сотрудники, проработавшие в занимаемой должности в организации менее 2 лет
- В Сотрудники, имеющие стаж работы более 10 лет
- С Сотрудники, не имеющие высшего образования
- D Сотрудники, занимающие должности руководителей

41. Для большинства категорий работников аттестация проводится:

- A Не реже одного раза в три года
- В Не чаще одного раза в год
- С Не реже одного раза в год
- D Не реже двух раз в три года

42. Данный вид аттестации является обязательным для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих

- A Очередная
- В По истечении испытательного срока
- С При продвижении по службе
- D При переводе в другое структурное подразделение

43. На подготовительном этапе аттестации производится ...

- A Разработка принципов и методики проведения аттестации, издание бланков
- В Выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда
- С Диагностика уровня развития профессионально важных качеств персонала
- D Подготовка рекомендаций по работе с персоналом

44. Главным назначением аттестации является ...

- A Контроль исполнения
- В Выявление резервов повышения уровня отдачи работника
- С Формирование списков работников на прекращение трудового договора
- D Все ответы верны

45. На этапе проведения аттестации выполняется ...

A Анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации

В Издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации

С Сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы

D Подготовка специальной программы проведения аттестационных мероприятий

46. Данный вид аттестации выявляет потенциальные возможности работника и уровень его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

- A Очередная
- B По истечении испытательного срока
- C При продвижении по службе
- D При переводе в другое структурное подразделение

47. В приказ о проведении аттестации включается информация:

- A Сроки проведения аттестации
- B Сотрудники, подлежащие аттестации
- C Состав аттестационной комиссии
- D Формы бланков оценочных процедур

48. Решение о соответствии или несоответствии работника занимаемой должности отражается:

- A В бланке тестовых испытаний
- B В аттестационном листе
- C В положении об аттестации
- D В приказе о проведении аттестации

49. Требования к квалификации устанавливают:

- A Профессиональные стандарты
- B Руководители подразделений по своему усмотрению
- C Квалификационные справочники
- D Профсоюзные организации

50. Определите правильную последовательность этапов аттестации работников:

- A Утверждение состава аттестационной комиссии
- B Разработка и утверждение положения об аттестации
- C Издание приказа о проведении аттестации
- D Уведомление сотрудников о проведении аттестации
- E Подведение итогов аттестации
- F Проведение аттестации

## Итоговая работа

Формируемые компетенции ПК-2 (У1, У2), ПК-3, (У1, У2, У3, У4).

Задание для итоговой работы

1. Изучите «Положение об оценке и аттестации работников» на примере самостоятельно выбранной организации.
2. Составьте алгоритм процедуры оценки и аттестации персонала.
3. Используя Положение об оценке и аттестации работников, ответьте на вопросы:
  - Каковы функциональные обязанности службы (отдела) персонала по организации и проведению оценки и аттестации работников?
  - Какова цель оценки и аттестации работников?
  - Какие виды оценки применяются в организации?
  - Какие категории работников подлежат аттестации?
  - Какова периодичность оценки и аттестации персонала?
  - В каких случаях проводится повторная и внеочередная аттестации персонала?
  - Каков порядок подготовки очередной аттестации персонала?
  - Какие методы и средства оценки и аттестации персонала применяются в организации?
    - Какие документы направляются в аттестационную комиссию?
    - Какими правами наделен аттестуемый работник?
    - Каков порядок подготовки к внеочередной и повторной аттестации?
    - В чем заключается процедура проведения аттестации?
    - Каковы процедуры различных видов оценки, применяемых в организации?
    - Какой перечень показателей используется оценки квалификации руководителя?
    - Какие документы оформляются по результатам аттестации? Кто их составляет?
    - Какие оценки даются аттестуемому работнику по результатам аттестации?
    - Каким образом обеспечивается обратная связь с персоналом и руководством по результатам оценки?
      - Какие документы, оформленные при подготовке к аттестации, её проведении и по её результатам, хранятся в личном деле работника?
      - Какие рекомендации вправе вынести аттестационная комиссия?
      - В какие сроки генеральный директор принимает решения в отношении аттестуемого работника?
      - Каким образом осуществляется систематизация, обобщение и анализ результатов оценки и аттестации персонала?
        - Анализируются ли результаты оценки и аттестации персонала для целей развития персонала?
4. Сформулируйте собственные рекомендации по проведению оценки и аттестации персонала в данной организации.

**Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине «Оценка и аттестация персонала»:**

1. Назначение и содержание оценки персонала
2. Цели и принципы оценки персонала
3. Особенности оценки персонала
4. Виды управленческих решений, принимаемых по результатам оценки персонала
5. Понятие и содержание профессионального стандарта
6. Этапы оценки персонала
7. Классификация видов оценки персонала
8. Периодичность проведения оценки и аттестации персонала. группы персонала для проведения оценки и аттестации
9. Требования к выбору критериев оценки персонала

10. Определение надежности критериев оценки
11. Классификация критериев оценки персонала
12. Показатели оценки персонала
13. Разработка системы критериев и показателей оценки персонала
14. Требования к оценочным шкалам
15. Виды оценочных шкал
16. Этапы разработки оценочных шкал
17. Оценка персонала при отборе на вакантную должность
18. Назначение, цели и сущность аттестации персонала
19. Виды аттестации персонала
20. Алгоритм проведения аттестации персонала
21. Нормативно-методическое обеспечение оценки и аттестации персонала
22. Правовая база оценки и аттестации персонала
23. Классификация методов оценки персонала
24. Психологические методы оценки персонала
25. Особенности применения Ассесмент-центра
26. Показатели результативности и эффективности персонала
27. Характеристика основных методов оценки персонала
28. Этапы разработки ключевых показателей КРІ
29. Оценка управленческого персонала организации
30. Показатели, характеризующие потенциал управленческих кадров
31. Подходы к оценке команды проекта
32. Критерии эффективности команды проекта
33. Обеспечение обратной связи с персоналом и руководителями по результатам оценки
34. Затраты на проведение оценки персонала
35. Эффективность оценки персонала