

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»  
Институт экономики, управления и сервиса  
Кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор института



Е. Ю. Меркулова  
«05» июля 2021 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

по дисциплине Б1.В.5 Аттестация и оценка персонала

Направление подготовки/специальность: 38.03.03 - Управление персоналом

Профиль/направленность/специализация: Современные технологии управления персоналом

Уровень высшего образования: бакалавриат

Квалификация: Бакалавр

год набора: 2021

**Автор программы:**

Кандидат психологических наук, доцент Труфанова Татьяна Анатольевна

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.03 - Управление персоналом (уровень бакалавриата) (приказ Министерства образования и науки РФ от «12» августа 2020 г. № 955).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры экономики и менеджменты «25» июня 2021 г. Протокол № 11

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института экономики, управления и сервиса, Протокол от «05» июля 2021 г. № 12.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавра.....	4
3. Объем и содержание дисциплины.....	5
4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства.....	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	31
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	33
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	33

## 1. Цели и задачи дисциплины

1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

ПК-2 Способен организовать процесс текущей деловой оценки и аттестации персонала с учетом стратегических приоритетов развития организации

1.2 Типы задач профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся в рамках освоения дисциплины:

- организационно-управленческий

1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сфере: 07 Административно-управленческая и офисная деятельность (в сфере информационно-аналитического обеспечения и оперативного управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы и в любых видах экономической деятельности)

1.4 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта)	Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия	Индикаторы достижения компетенций
	ПК-2 Способен организовать процесс текущей деловой оценки и аттестации персонала с учетом стратегических приоритетов развития организации	Применяет технологии организации аттестации и текущей деловой оценки для различных категорий персонала в соответствии со стратегическими планами организации

1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

ПК-2 Способен организовать процесс текущей деловой оценки и аттестации персонала с учетом стратегических приоритетов развития организации

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения		
		Очная (семестр)		
		6	7	8
1	HR-аналитика			+
2	Кадровое администрирование	+	+	
3	Кросс-культурный менеджмент		+	
4	Ознакомительная практика	+		
5	Технологическая (проектно-технологическая) практика			+

## 2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата:

Дисциплина «Аттестация и оценка персонала» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана ОП по направлению подготовки 38.03.03 - Управление персоналом.

Дисциплина «Аттестация и оценка персонала» изучается в 6 семестре.

### 3.Объем и содержание дисциплины

3.1.Объем дисциплины: 4 з.е.

Очная: 4 з.е.

Вид учебной работы	Очная (всего часов)
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>144</b>
Контактная работа	56
Лекции (Лекции)	28
Практические (Практ. раб.)	28
Самостоятельная работа (СР)	50
Курсовая работа	2
Экзамен	36

### 3.2.Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.			Формы текущего контроля
		Лек ции	Пра кт. раб.	СР	
		О	О	О	
6 семестр					
1	Место системы оценки и аттестации персонала в системе управления персоналом	4	4	6	Опрос; Выполнение практических заданий
2	Подготовка и проведение оценки персонала	4	4	8	Опрос; Выполнение практических заданий
3	Методы оценки персонала	6	6	8	Опрос; Выполнение практических заданий; Тестирование
4	Оценка кандидатов при отборе на вакантную должность	4	4	8	Опрос; Выполнение практических заданий
5	Оценка трудовой деятельности персонала	4	4	10	Опрос; Выполнение практических заданий

6	Организация аттестации персонала	6	6	10	Опрос; Выполнение практических заданий; Тестирование
---	----------------------------------	---	---	----	--

## **Тема 1. Место системы оценки и аттестации персонала в системе управления персоналом (ПК-2)**

### **Лекция.**

Роль и место оценки персонала в системе управления персоналом. Понятие, основные цели и задачи оценки персонала. Сходство и различие понятий «деловая оценка», «оценка персонала» и «оценка трудовой деятельности». Управленческие задачи, основанные на результатах оценки персонала. Функции деловой оценки. Виды оценки. Количественная и качественная оценка персонала. Оценка кандидатов на вакантную должность, оценка персонала для обучения, продвижения по службе, для высвобождения. Факторы, влияющие на процесс оценки. Принципы оценки персонала и их характеристика. Схемы оценки видов работ. Анализ профессиональной деятельности как база для определения оценочных критериев. Классификация критериев оценки персонала. Критерии оценки производственного персонала. Критерии оценки управленческого персонала.

### **Практическое занятие.**

Собеседование / опрос по теме лекции

Выполнение практических заданий

### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Провести сравнительный анализ понятий «оценка персонала» и «аттестация персонала».
2. Изучить основные цели оценки персонала.
3. Подготовиться к дискуссии: «Значение оценки персонала в организациях»
4. Углубленное изучение материалов темы.

## **Тема 2. Подготовка и проведение оценки персонала (ПК-2)**

### **Лекция.**

Организационная процедура подготовки деловой оценки. Разработка процедуры оценки как последовательности действий. Определение целей оценки персонала. Составление программы оценки персонала. Разработка методики деловой оценки и привязка ее к конкретным условиям организации. Определение вида оценки. Установление критериев оценки. Разработка и обоснование методов оценки. Определение объектов и субъектов оценки. Определение времени и места проведения деловой оценки. Формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя оцениваемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня управления, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров. Консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею. Проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки. Установление процедуры подведения итогов оценивания. Составление отчета о проведении оценки персонала. Проблемы оценки персонала и их преодоление. Юридические и этические аспекты оценки персонала.

### **Практическое занятие.**

Собеседование / опрос по теме лекции

Выполнение практических заданий

### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Провести сравнительный анализ понятий «оценка персонала» и «оценка труда персонала».
2. Изучить процедуру оценки персонала.
3. Подготовиться к дискуссии: «факторы, влияющие на проведение оценки персонала в организациях»
4. Углубленное изучение материалов темы.

### Тема 3. Методы оценки персонала (ПК-2)

#### Лекция.

Классификация методов оценки персонала.

Количественные методы оценки. Метод построения рейтинга. Основные проблемы оценки персонала, связанные с методом рейтинговых шкал. Метод парного сравнения. Метод принудительного распределения. Метод критического инцидента.

Качественные методы оценки. Оценка по методу черт. Оценка на основе анализа труда. Функциональная оценка. Оценка по результатам деятельности коллектива. Метод анализа структуры управленческой деятельности. Целевой метод оценки.

Комбинированные методы оценки. Оценка персонала, основанная на использовании компьютера и Интернета. Достоинства и недостатки оценочных центров.

#### Практическое занятие.

Собеседование / опрос по теме лекции

Выполнение практических заданий

#### Задания для самостоятельной работы.

1. Провести сравнительный анализ количественных, качественных и комбинированных методов оценки персонала.
2. Разработать пути решения основных проблем оценки персонала, связанных с методом рейтинговых шкал.
3. Подготовка к дискуссии: «Эффективность современных методов оценки персонала».
4. Углубленное изучение материалов темы.

### Тема 4. Оценка кандидатов при отборе на вакантную должность (ПК-2)

#### Лекция.

Традиционные и нетрадиционные методы оценки при отборе кандидатов на вакантную должность. Современные методы оценки профессиональных и личностных качеств (компетенций) кандидатов. Выбор методов оценки кандидатов при отборе. Био-графическая информация и составление резюме. Теория использования биографической информации в качестве метода отбора персонала. Достоинства и недостатки, особенности применения метода резюме. Правила составления резюме. Сетка просмотра резюме. Ана-лиз резюме кандидатов. Характеристика как метод оценки при отборе кандидатов на ва-кантную должность: достоинства и недостатки метода. Рекомендательные письма как ме-тод оценки при отборе кандидатов на вакантную должность: достоинства и недостатки метода. Анкетирование как метод оценки при отборе кандидатов на вакантную долж-ность: достоинства и недостатки метода. Примеры анкет поступающих на работу. Поря-док проведения встреч с кандидатами. Беседа по телефону.

Применение тестов при отборе кандидатов. Достоинства и недостатки метода тестирования как метода оценки при отборе кандидатов на вакантную должность. Типы тестов, используемых при отборе кандидатов в организацию. Выбор тестов. Профессиональное тестирование. Психологические тесты и личностные опросники: отличия. Исследование памяти, внимания, мышления, интеллекта, личностных особенностей с помощью психологического тестирования. Интерпретация результатов тестирования. Примеры заключений. Деловые и ролевые игры как метод оценки при отборе кандидатов на вакантную должность: достоинства и недостатки методов. Кейс-стади как метод оценки при отборе кандидатов на вакантную должность: достоинства и недостатки методов. Нетрадиционные методы оценки при отборе кандидатов на вакантную должность. Собеседование при отборе кандидатов. Цель отборочного собеседования. Преимущества и недостатки собеседования как метода оценки при отборе кандидатов на вакантную должность. Организация собеседования. Подготовка к собеседованию. Время проведения собеседования. Планирование и проведение собеседования. Подходы к проведению собеседований. Способы проведения собеседования. Виды интервью по степени структурированности. Структурированное интервью, направленное на оценку профессиональных способностей кандидата. Неструктурированное собеседование как способ информирования кандидата об организации, ее ценностях и культуре. Ситуационное интервью, его особенности. Оценка результатов собеседования. Эффективность методов оценки кандидатов.

Решения, принимаемые при отборе персонала. Подходящие и неподходящие кандидатуры. Определение проходного балла. Предложение о работе кандидату на должность. Оценка результатов отбора персонала. Повышение эффективности отбора персонала. Критерии оценки эффективности специалистов по подбору персонала. Правила отказа в приеме на работу. Порядок отбора и включения кандидатов в кадровый резерв. Прием на работу. Оформление трудовых отношений.

### **Практическое занятие.**

Собеседование / опрос по теме лекции

Выполнение практических заданий

### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Сравнительный анализ традиционных и нетрадиционных методов оценки при отборе кандидатов на вакантную должность
2. Разработать профессиональный тест для отбора кандидатов на должность «специалист по отбору персонала».
3. Подготовка к дискуссии: «Эффективность методов оценки кандидатов при найме»
4. Углубленное изучение материалов темы.

## **Тема 5. Оценка трудовой деятельности персонала (ПК-2)**

### **Лекция.**

Традиционные и нетрадиционные методы оценки персонала. Современные методы оценки профессиональных и личностных качеств (компетенций) персонала. Выбор методов оценки персонала. Характеристика как метод оценки персонала: достоинства и недостатки метода. Анкетирование как метод оценки персонала: достоинства и недостатки метода. Применение тестов при оценке персонала. Достоинства и недостатки метода тестирования как метода оценки персонала. Типы тестов, используемых при оценке персонала в организации. Выбор тестов. Профессиональное тестирование. Психологические тесты и личностные опросники: отличия. Исследование памяти, внимания, мышления, интеллекта, личностных особенностей с помощью психологического тестирования. Интерпретация результатов тестирования. Примеры заключений.

Деловые и ролевые игры как метод оценки: достоинства и недостатки методов. Кейс-стади как метод оценки: достоинства и недостатки методов. Нетрадиционные методы оценки при отборе кандидатов на вакантную должность. Собеседование при оценке персонала. Организация собеседования. Оценка результатов собеседования. Количественные методы оценки персонала. Эффективность методов оценки персонала.

### **Практическое занятие.**

Собеседование / опрос по теме лекции



## Выполнение практических заданий

### Задания для самостоятельной работы.

1. Провести сравнительный анализ традиционных и нетрадиционных методов оценки персонала
2. Разработать профессиональный тест для оценки сотрудника, занимающего должность «специалист по отбору персонала».
3. Подготовка к дискуссии: «Эффективность методов оценки персонала»
4. Углубленное изучение материалов темы.

## Тема 6. Организация аттестации персонала (ПК-2)

### Лекция.

Понятие «аттестация персонала». Понятия «оценка персонала» и «аттестация персонала». Цели и задачи аттестации персонала. Явные и скрытые функции аттестации. Типы аттестации по принадлежности к сферам деятельности. Аттестация государственного служащего. Аттестация научно-педагогических работников. Аттестация персонала организаций основного звена управления.

Основные виды аттестации персонала. Очередная аттестация, аттестация по истечении испытательного срока, аттестация при продвижении по службе и аттестация при переводе в другое структурное подразделение.

Этапы проведения аттестации. Подготовка к аттестации. Компоненты аттестации. Возможные ошибки в процессе аттестации персонала. Управленческие решения, принимаемые по итогам аттестации.

### Практическое занятие.

Собеседование / опрос по теме лекции

Выполнение практических заданий

### Задания для самостоятельной работы.

1. Сравнительный анализ понятий «оценка персонала» и «аттестация персонала».
2. Изучить сроки прохождения аттестации работников различных сфер деятельности.
3. Подготовка к дискуссии: «Использование профстандартов при проведении аттестации персонала»
4. Углубленное изучение материалов темы.

## 4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства

### 4.1. Распределение баллов:

6 семестр

- текущий контроль – 60 баллов
- контрольные срезы – 2 среза по 5 баллов каждый
- премиальные баллы – 20 баллов
- ответ на экзамене: не более 30 баллов

### Распределение баллов по заданиям:

№ темы	Название темы / вид учебной работы	Формы текущего контроля / срезы	Мах. кол-во баллов	Методика проведения занятия и оценки

1.	Место системы оценки и аттестации персонала в системе управления персоналом	Опрос	5	5 баллов – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. 4 балла - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. 3 балла – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. 2 балла – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. 1 балл - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.
		Выполнение практических заданий	5	5 баллов – студент выполнил работу полностью без ошибок и недочетов. 4 балла – студент выполнил больше половины работы, допустил не более двух недочетов. 3 балла – студент выполнил половину работы без ошибок и недочетов, допустил не более двух недочетов. 2 балла – студент выполнил менее половины работы, допустил не более двух недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов.
2.	Подготовка и проведение оценки персонала	Опрос	5	5 баллов – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. 4 балла - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. 3 балла – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. 2 балла – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. 1 балл - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.
		Выполнение практических заданий	5	5 баллов – студент выполнил работу полностью без ошибок и недочетов. 4 балла – студент выполнил больше половины работы, допустил не более двух недочетов. 3 балла – студент выполнил половину работы без ошибок и недочетов, допустил не более двух недочетов. 2 балла – студент выполнил менее половины работы, допустил не более двух недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов.

3.	Методы оценки персонала	Опрос	5	5 баллов – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. 4 балла - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. 3 балла – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. 2 балла – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. 1 балл - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.
		Выполнение практических заданий	5	5 баллов – студент выполнил работу полностью без ошибок и недочетов. 4 балла – студент выполнил больше половины работы, допустил не более двух недочетов. 3 балла – студент выполнил половину работы без ошибок и недочетов, допустил не более двух недочетов. 2 балла – студент выполнил менее половины работы, допустил не более двух недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов.
		Тестирование(контрольный срез)	5	5 баллов – студент правильно отвечает на 80-100% вопросов в тесте 4 балла – студент правильно отвечает на 60-80% вопросов в тесте 3 балла – студент правильно отвечает на 40-60% вопросов в тесте 2 балла – студент правильно отвечает на 20-40% вопросов в тесте. 1 балл - менее 20% правильных ответов.
4.	Оценка кандидатов при отборе на вакантную должность	Опрос	5	5 баллов – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. 4 балла - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. 3 балла – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. 2 балла – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. 1 балл - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.

		Выполнение практических заданий	5	5 баллов – студент выполнил работу полностью без ошибок и недочетов. 4 балла – студент выполнил больше половины работы, допустил не более двух недочетов. 3 балла – студент выполнил половину работы без ошибок и недочетов, допустил не более двух недочетов. 2 балла – студент выполнил менее половины работы, допустил не более двух недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов.
5.	Оценка трудовой деятельности персонала	Опрос	5	5 баллов – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. 4 балла - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. 3 балла – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. 2 балла – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. 1 балл - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.
		Выполнение практических заданий	5	5 баллов – студент выполнил работу полностью без ошибок и недочетов. 4 балла – студент выполнил больше половины работы, допустил не более двух недочетов. 3 балла – студент выполнил половину работы без ошибок и недочетов, допустил не более двух недочетов. 2 балла – студент выполнил менее половины работы, допустил не более двух недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов.
6.	Организация аттестации персонала	Опрос	5	5 баллов – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. 4 балла - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. 3 балла – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. 2 балла – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. 1 балл - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.

	Выполнение практических заданий	5	5 баллов – студент выполнил работу полностью без ошибок и недочетов. 4 балла – студент выполнил больше половины работы, допустил не более двух недочетов. 3 балла – студент выполнил половину работы без ошибок и недочетов, допустил не более двух недочетов. 2 балла – студент выполнил менее половины работы, допустил не более двух недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов.
	Тестирование(контрольный срез)	5	5 баллов – студент правильно отвечает на 80-100% вопросов в тесте 4 балла – студент правильно отвечает на 60-80% вопросов в тесте 3 балла – студент правильно отвечает на 40-60% вопросов в тесте 2 балла – студент правильно отвечает на 20-40% вопросов в тесте. 1 балл - менее 20% правильных ответов.
7.	Премияльные баллы	20	Дополнительные премиальные баллы могут быть начислены: - за проект, выполненный по заказу работодателя и реализованный на практике – 20 баллов; - полностью подготовленная к публикации статья по тематике в рамках дисциплины – 10 баллов; - победа в межрегиональной олимпиаде – 20 баллов; - участие с докладом во всероссийской олимпиаде по тематике изучаемой дисциплины – 20 баллов; - публикация статьи по тематике изучаемой дисциплины в сборнике студенческих работ / материалах всероссийской конференции / журнале из перечня ВАК – 10 / 15 / 20
8.	Ответ на экзамене	30	10-17 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «удовлетворительно» 18-24 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «хорошо», 25-30 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «отлично».
9.	Индивидуальные задания, с помощью которых можно набрать дополнительные баллы	70	Студент имеет возможность набрать баллы за семестр, предоставив во время промежуточной аттестации все выполненные задания, в т.ч. по контрольным срезам
10.	Итого за семестр	100	

Итоговая оценка по экзамену выставляется в 100-балльной шкале и в традиционной четырехбалльной шкале. Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную четырехбалльную осуществляется следующим образом:

100-балльная система	Традиционная система
85 - 100 баллов	Отлично
70 - 84 баллов	Хорошо
50 - 69 баллов	Удовлетворительно
Менее 50	Неудовлетворительно

Распределение баллов по курсовой работе:

- представление содержательной части – не более 55 баллов,
- оформление и информационное сопровождение – не более 20 баллов,
- защита курсовой работы – не более 25 баллов.

Распределение баллов по видам учебной работы и методика начисления баллов:

№	Вид учебной работы	Мах. кол-во баллов	Методика начисления баллов
1.	Представление содержательной части	55	<p>41-55 баллов – содержание работы соответствует выбранному направлению подготовки/специальности и теме работы, работа актуальна, выполнена самостоятельно, имеет творческий характер, отличается определенной новизной; проведен обстоятельный анализ степени теоретического исследования проблемы, различных подходов к ее решению, показано знание информационной (при необходимости – нормативной) базы, использованы актуальные данные; проблема раскрыта глубоко и всесторонне, материал изложен логично; теоретические положения органично сопряжены с практикой, даны практические рекомендации, вытекающие из анализа проблемы; проведен количественный анализ проблемы, который подтверждает выводы автора, иллюстрирует актуальную ситуацию, приведены таблицы сравнений, графики, диаграммы, формулы, показывающие умение автора формализовать результаты исследования;</p> <p>21-40 баллов – содержание работы в целом соответствует выбранной теме, структура плана логична и пропорциональна; обоснование актуальности темы подкрепляется анализом степени теоретического исследования проблемы; основные положения работы раскрыты на достаточном теоретическом и методологическом уровне, большая часть теоретических положений сопряжена с практикой; практические рекомендации обоснованы; выводы по работе содержательны и в целом соответствуют поставленным задачам;</p> <p>1-20 баллов – имеет место определенное несоответствие содержания работы заявленной теме; исследуемая проблема в основном раскрыта, но не отличается новизной, теоретической глубиной и аргументированностью; выявлены недочеты в методологических характеристиках курсового исследования; есть нарушения логики изложения материала, поставленные задачи решены не полностью; теоретические положения слабо связаны с практикой, практические рекомендации носят формальный бездоказательный характер</p>
2.	Оформление и информационное сопровождение	20	<p>16-20 баллов – широко представлена библиография по теме работы, в том числе и зарубежные источники, приложения к работе иллюстрируют достижения автора и подкрепляют его выводы, оформление работы полностью соответствует требованиям, предъявляемым к курсовому исследованию;</p> <p>8-15 баллов – приложения, используемые в исследовании, составлены грамотно, прослеживается связь с положениями курсовой работы; список использованной литературы составлен, следуя ГОСТу, и в достаточной мере соответствует теме работы; имеются отдельные неточности в оформлении работы (отсутствует часть ссылок на используемые источники, есть отдельные стилистические, грамматические и орфографические ошибки);</p> <p>1-7 баллов – в работе не полностью использована необходимая для раскрытия темы научная литература, информационные базы данных, а также материалы исследований; библиографический список оформлен неверно; содержание приложений не отражает решения поставленных задач (отсутствуют необходимые приложения); имеются многочисленные неточности в оформлении работы</p>

3.	Защита курсовой работы	25	19-25 баллов – защита отличается полнотой раскрытия темы и представления полученных результатов; студент демонстрирует уверенность и убедительность манеры выступления; стиль и грамотность речи соответствуют культуре представления результатов научного исследования; ответы на дополнительные вопросы характеризуются краткостью и аргументированностью; 10-18 баллов – структура и регламент выступления в целом соблюдены; защита сопровождается грамматически правильной, эмоциональной речью; студент поддерживает хороший контакт с аудиторией; отмечается творческий подход в подготовке объектов наглядности презентации; дополнительные вопросы вызывают некоторые затруднения; 1-9 баллов – студент демонстрирует невысокое качество устного доклада; доступность и образность представления проделанной работы и полученных результатов вызывает вопросы; отмечается частичное несоответствие презентации содержанию курсового исследования; дизайн визуальной интерпретации представленной работы затрудняет ее восприятие
<b>ИТОГО:</b>		<b>100</b>	

Итоговая оценка по курсовой работе выставляется в 100-балльной шкале и в традиционной четырехбалльной шкале. Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную четырехбалльную осуществляется следующим образом:

100-балльная система	Традиционная система
85 - 100 баллов	Отлично
70 - 84 баллов	Хорошо
50 - 69 баллов	Удовлетворительно
Менее 50	Неудовлетворительно

#### 4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля

### Выполнение практических заданий

Тема 1. Место системы оценки и аттестации персонала в системе управления персоналом

#### Кейс «Спасибо, но лучше я сама...»

Руководитель конструкторского отдела ушла в декрет. На ее место назначили Викторию Д. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела. Кроме этого, она каждый месяц должна была подавать ведомость на выплату премий. По характеру Виктория была очень ответственная и скрупулезная. Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников до точки. И даже зная, что некоторые из них не совершают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий специалист предложил ей отдать часть отчетов на проверку ему, а расчеты и чертежи главному инженеру. Но Виктория не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не составила ведомость и сотрудники не получили премию, что ухудшило атмосферу в коллективе.

**Задание. Нужны ли такие скрупулезные проверки работы сотрудников? Как правильно организовать Виктории работу в отделе?**

Тема 2. Подготовка и проведение оценки персонала

Пример практического задания:

Выберите самостоятельно один из профессиональных стандартов и соответствующую должность (в вашей группе должности и виды деятельности пересекаются не должны).

1. Разработать оценочный инструментарий, с учетом требований профессионального стандарта.
2. Разработать критерии оценки для специалиста по управлению персоналом.

### Тема 3. Методы оценки персонала

Пример кейс-задачи:

#### Ситуация 1

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штабквартире по классической схеме ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что: – 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией, как методом оценки их работы; – 50% сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией; – 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; – 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму; – 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада; – 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; – 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Контрольные вопросы и задания

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

### Тема 4. Оценка кандидатов при отборе на вакантную должность

#### Ситуация

Подыскивая сотрудника на позицию, которая предполагает высокую степень напряжения, руководство компании ищет людей с железными нервами. Разглядеть это качество на этапе собеседования нередко помогает искусственно смоделированный форс-мажор.

Е. Чичваркин, совладелец компании «Евросеть», регулярно прибегает к методам «шокового собеседования». Он исходит из того, что должен быть уверен в том, что человек, занимающий ключевую позицию, не растеряется в неожиданных ситуациях, не сорвется на эмоции, когда требуется холодный ум. Для этого им используются провокационные вопросы.

Д. Денисов, руководитель российской региональной сети компании «Евросеть» с ноября 2005 г., пришел в компанию пять лет назад рядовым продавцом, и вспоминает, что собеседование проходило с использованием откровенно провокационных вопросов. Сейчас, будучи руководителем, Денисов тоже тестирует нервы будущих подчиненных. С этой целью он намеренно сгущает краски, рассказывая что работы очень много, высокая ответственность, нет выходных, во время непродолжительного отпуска категорически запрещено выключать мобильный телефон, а на звонки человек обязан отвечать в любое время суток. По словам Денисова, он сгущает краски совсем не для того, чтобы увидеть в глазах кандидата страх, а чтобы убедиться, что человек готов к этому на все сто. «Если человек берется размышлять, почему нельзя во время отдыха полностью отойти от работы, если имеется грамотный заместитель, то это для меня нехороший признак, — считает Д. Денисов.



Однако перейти грань, за которой начинается банальное унижение человека, очень легко. К примеру, в одной компании нервы кандидата испытывают стаканом воды. Воду небрежно выплескивают в лицо человека и смотрят на его реакцию. Когда один человек, не выдержав оскорблений, уходит, а второй — остается, крайне сложно сказать, кто из них действительно прошел тест.

Контрольные вопросы:

1. Какие качества кандидатов позволяют выявить стресс интервью?
2. Оцените самочувствие кандидата во время проведения такого интервью.
3. Насколько применимы такие методы отбора персонала в отношении топ-менеджеров и рядовых сотрудников?
4. Оцените такой показатель как «доверие компании» после прохождения процедуры интервью.
5. Предложите альтернативные модели выявления необходимых качеств кандидатов.

## Тема 5. Оценка трудовой деятельности персонала

### Кейс 1.

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали: - Что 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы; - 50 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией; - 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; - 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму; - 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада; - 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; - 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

## Тема 6. Организация аттестации персонала

### Кейс. Аттестация персонала в компании "ВымпелКом"

В практике компании - регулярная ревизия человеческих ресурсов, их динамики, на предмет, соответствует ли она динамике компании. Прежде всего, мы смотрим, как при этой динамике меняется рабочее место и что тогда происходит с сотрудником, адекватен ли он или не успевает за нами. Безусловно, отслеживаем, соответствуют ли зарплаты тому, что реально показала аттестация. Дальше создаем элемент напряжения для создания индивидуальных программ развития подразделения, то есть по итогам аттестации разрабатываем программу развития того подразделения, в котором была проведена оценка персонала. Как правило, сотрудники не успевают за компанией. Однако мы поступаем корректно: слабым сотрудникам даем возможность «мирного» ухода задолго до аттестации. Происходит естественный отбор и ротация. И, наконец, оценивается деятельность руководителя подразделения, поскольку за деятельность всего подразделения, в конечном итоге отвечает руководитель. Итог – негативное ощущение у сотрудника плюс абсолютно не работоспособное состояние. Это не прибавляет веса дирекции по персоналу, не прибавляет авторитета и руководителям подразделения. В итоге мы получаем:

1. Узнавание особенностей руководства. Оказывается, что руководство меняется. И то, что сотрудники думали о руководстве полгода назад, явно не соответствует тому, что происходит сейчас.
2. Умение составлять собственное резюме. Сотрудники приходят на собеседование с собственноручно составленным резюме, что облегчает работу и нам и им.
3. Презентация работы в стрессовой ситуации. Сотрудники презентуют результаты собственной работы комиссии из 10-11 человек, и это всегда стресс. Это хорошо, так как презентационные навыки сотрудников становятся очевидны без дополнительных процедур.
4. Получение качественной обратной связи.
5. Получение вакантных позиций внутри компании. Это происходит очень часто, в связи с тем, что в компании всегда много вакансий и есть возможность ротировать людей внутри компании и достаточно интенсивно.

#### Результаты аттестации и особенности процедуры

Документационное обеспечение. Для прохождения аттестации (или оценки) сотрудник составляет собственное резюме. Каждый раз в нем появляются блоки, которые соответствуют каким-то конкретным аспектам его работы. Если это технологи, они делают упор на результаты своего труда. Сотрудник получает хорошее рыночное резюме, компания – детальное узнавание всего объема работ: раскрываются личные качества сотрудников – системное мышление, логика, как человек все воспринимает и как к чему относится.

Члены комиссии. Формируя коллектив экспертов, можно исходить не только из соображения “достойность” кандидатов, но и использовать специальные приемы. Один из них состоит в том, что после составления предварительного списка каждому из предполагаемых экспертов предлагается назвать какое-то количество работников, наиболее пригодных для этой цели. По частоте перекрестных упоминаний работников можно судить об авторитетности и пригодности каждого для включения в состав экспертной группы. Вопрос о необходимом количестве экспертов решается по-разному. Большинство специалистов ограничивает численность группы экспертов числом 12—15 человек, а для небольшого предприятия или подразделения — 7—9 человек. При этом по возможности следует стремиться к включению в число экспертов лиц, различных по полу, возрасту, стажу работы. Это позволит провести оценивание более глубоко. Как показали специальные исследования, для женщин-экспертов характерен большой “диапазон чувствительности” (большее варьирование по шкале) при выставлении оценок, для экспертов мужчин — большая стабильность оценок во времени. В небольших коллективах в качестве “эксперта” может выступать весь трудовой коллектив. Основное преимущество этого способа — его демократичность и соответствие требованию более широкого привлечения работников к управлению. Следует отметить, что его применение требует определенной подготовленности коллектива, его социальной зрелости. Из-за нездорового психологического климата здесь могут возникать негативные ситуации — наклеивание ярлыков и сведение личных счетов. Во всех случаях на подготовительном этапе экспертного оценивания руководителей и специалистов очень важным моментом является инструктаж. Разъясняются цели и задачи работы, процедура оценивания, правила заполнения анкеты, используемые шкалы и т. п. При этом следует предусмотреть, чтобы участники экспертного оценивания не обсуждали друг с другом выставленных оценок.

Анкета. Это оценочная анкета, в которой есть общий блок и частный для каждого подразделения блок. В итоговом документе вырисовывается итоговая бальная матрица сотрудников. Каждый член комиссии выставляет сотруднику по пятибалльной системе оценки по тем параметрам, которые есть в оценочном листе. Мы сделали выборку по рейтингу, и процедура упростилась. Рейтинг сотрудников подразделения рассчитывается обычными методами математической статистики: усредняются параметры по каждому сотруднику. Сотрудник набирает некоторое количество баллов и при этом всегда можно посмотреть, за что добрал, за что не добрал. В результате составляется рейтинг сотрудников, как правило, лучшие 5 человек, и последние 10.

Из членов комиссии мы всегда удаляем экстремистов, как сверху, так и снизу. По нашей статистике после аттестации наша оценка совпадает с оценками руководителей подразделений на 80%. Возникает вопрос: зачем тратить столько времени? Но это стоит того, даже для того, чтобы убедиться, совпадает ли предварительный рейтинг с конечным и чтобы посмотреть еще раз на то, как руководитель оценивает сотрудников.

Рекомендации комиссии по использованию сотрудников представляет собой итоговый документ по рейтингу. Всегда можно посмотреть по матрице, какие качества и профессиональные навыки «не дотягивают» и понять что рекомендовать, чему учить.

Новое штатное расписание в некоторых подразделениях обязательно появляется, потому что одна из практик – постоянное изменение организационной структуры компании. Меняется персонал какого-то подразделения. После чего этот персонал оценивается уже как ресурс нового подразделения с новыми задачами. Появляется новое штатное расписание, новые организационные структуры.

Описание вакантных мест после аттестации проходит более удачно: job description получается более четким, более полным, чем придуманный когда-то директором.

Программа развития подразделения – это проблема кадровой службы. Решают этот вопрос сотрудники кадровой службы вместе с членами комиссии или напрямую с директором, в зависимости от обстоятельств. Затем составляется план развития подразделения. Потом выдвигаются рекомендации руководителя подразделения.

Технология проведения аттестации. В нашей компании к аттестации подходят всегда очень серьезно, и, кроме того, она представляет собой довольно ресурсоемкий процесс.

Кто входит в процесс? Внутренние руководители, руководители подразделений, сопредельные подразделения, связанные технологически с исследуемыми, кадровики, менеджер по обучению, менеджер по компенсации, бывшие руководители. Это и есть комиссия.

На совещании комиссии разъясняется, как пользоваться разработанными правилами аттестации, как проводить интервью, чтобы не вызывать сильную неприязнь сотрудников, даются отдельные рекомендации членам комиссии, определяются наиболее экстремистски настроенные.

Далее идут презентации сотрудников, не более 7-8 в день. Интервью занимает около 40-60 минут.

Что представляет собой интервью? Сначала сотрудник презентует себя и проделанную работу, далее идут ответы на взаимные вопросы и последнее слово сотрудника. В процессе интервьюирования составляется рабочий документ, заполняются оценочные листы. После прослушивания 3-4 сотрудников члены комиссии уходят на совещание осмыслить услышанное.

Через 2-3 недели после окончания аттестации собирается итоговое совещание по принятию решений. Непосредственный руководитель оцениваемых сотрудников всегда утверждает, что все отлично, все сотрудники хорошо работали и что он затрудняется составить рейтинг лучших и худших. Руководитель подразделения требует, чтобы лучших было пять, а последних – 10. Мы пытаемся понять, можем ли мы последних 10 обучить или расставить внутри компании или уже стоит сделать из них 5, и что вообще со всем этим делать.

Итог аттестации, как правило, адекватен сложившейся в компании ситуации. Перемещения внутри составляют 60-70%. Около 30% уходят из компании. Всегда делаются выводы по компенсациям, бонусам, по руководителям подразделений.

## Опрос

### Тема 1. Место системы оценки и аттестации персонала в системе управления персоналом

Вопросы для опроса

- 1 Что такое оценка труда?
- 2 В чем заключаются особенности оценки труда как функции управления персоналом?
- 3 Какова роль оценки персонала в управлении эффективностью исполнения работ?

### Тема 2. Подготовка и проведение оценки персонала

вопросы для опроса:

1. Опишите организационную процедуру подготовки деловой оценки.
2. Как составить программу оценки персонала?
3. Опишите механизм разработки методики деловой оценки.

### Тема 3. Методы оценки персонала

1. На какие группы разделяются методы оценки персонала?
2. Назовите качественные методы оценки персонала.
3. Опишите достоинства и недостатки качественных методов оценки персонала.

#### Тема 4. Оценка кандидатов при отборе на вакантную должность

1. По каким характеристикам оценивают кандидатов?
2. Опишите анкетирование как метод оценки при отборе кандидатов на вакантную должность: достоинства и недостатки метода.
2. Назовите достоинства и недостатки метода тестирования как метода оценки при отборе кандидатов на вакантную должность.
3. Опишите деловые и ролевые игры как метод оценки при отборе кандидатов на вакантную должность: достоинства и недостатки методов.

#### Тема 5. Оценка трудовой деятельности персонала

Вопросы к опросу:

- 1 Назовите этапы оценки персонала.
- 2 Назовите основные проблемы в проведении оценки персонала.
- 3 Опишите методы оценки личностных качеств персонала

#### Тема 6. Организация аттестации персонала

Вопросы к опросу:

- 1 Что такое «аттестация персонала».
- 2 Назовите цели и задачи аттестации персонала.
- 3 Опишите функции аттестации.
- 4 Назовите типы аттестации по принадлежности к сферам деятельности.

### Тестирование

#### Тема 3. Методы оценки персонала

1. Какого из перечисленных способов оценки персонала не существует?
  - а) Оценка группового вклада
  - в) Оценка индивидуального вклада
  - с) Аттестация кадров
  - д) Оценка потенциала работника
2. Какой метод оценки персонала состоит в сравнении оцениваемых работников между собой?
  - а) Ранжирование
  - в) Тестирование
  - с) Экзамен
  - д) Наблюдение
3. Что из перечисленного является главным средством воспроизводства рабочей силы?
  - а) Социальные гарантии
  - в) Оплата труда
  - с) Социальные блага
  - д) Организация труда
4. Какая система оплаты труда основана на исследовании нормативов?
  - а) Сдельная
  - в) Нормативная
  - с) Бестарифная
  - д) Тарифная

5. Что из перечисленного относится к административным методам управления персоналом?

- а) Мораль
- в) Психологическое планирование
- с) Взыскания
- д) Организационные воздействия

### Тема 6. Организация аттестации персонала

1. Аттестация – это форма оценки человека, которую:

- а) может дать только другой человек, группа людей;
- б) можно провести с помощью измерительных приборов;
- в) можно провести как с помощью измерительных приборов, так и с помощью людей;
- г) работник проводит самостоятельно;
- д) может проводить только непосредственный руководитель работника.

2. Аттестация персонала - это:

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

3. В чем заключается основной недостаток аттестации?

- а) субъективизм;
- б) высокая требовательность к аттестуемым;
- в) высокая требовательность к организаторам;
- г) высокая стоимость;
- д) ухудшение морально-психологического климата в коллективе.

4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена

### Типовые вопросы экзамена (ПК-2)

1. Понятия «оценка труда», «оценка персонала», «оценка кандидата на должность». Место оценки работы персонала в общей системе управления персоналом организации.
2. Аттестация персонала: понятие, цели, задачи, типы, этапы проведения аттестации. Понятия «аттестация персонала» и «оценка персонала»: сходство и отличие.

3. Цели оценки персонала. Управленческие задачи, основанные на результатах оценки персонала. Функции оценки персонала.
4. Этапы процесса оценки персонала. Организационная процедура подготовки оценки персонала. Проведение оценочного интервью.
5. Документационное и информационное обеспечение процесса оценки персонала. Составление отчета о проведении оценки персонала.
6. Факторы, влияющие на процесс оценки персонала.
7. Принципы оценки персонала.
8. Типичные ошибки при проведении оценки персонала и способы уменьшения влияния оценочных проблем.
9. Юридические и этические аспекты оценки персонала.
10. Критерии оценки персонала: понятие, виды. Требования к критериям оценки.
11. Классификация современных методов оценки персонала. Количественные, качественные и комбинированные методы оценки персонала.
12. Традиционные и нетрадиционные методы оценки персонала. Автоматизированные методы оценки персонала.
13. Анализ резюме как метод оценки кандидатов на должность.
14. Характеристика и рекомендация как методы оценки персонала: характеристика, достоинства и недостатки.
15. Наблюдение как метод оценки персонала. Методика «Тайный покупатель» (Mystery Shopping).
16. Анкетирование как метод оценки персонала.
17. Интервьюирование (собеседование) как метод оценки персонала.
18. Профессиональное тестирование как метод оценки персонала: характеристика, достоинства и недостатки.
19. Психологические методы оценки персонала: цели, задачи, особенности. Виды психологических тестов. Тесты способностей. Когнитивные тесты. Проективные методики.
20. Деловая и ролевая игра как методы оценки персонала: характеристика, достоинства и недостатки.
21. Анализ конкретных ситуаций (кейс-стади) как метод оценки персонала: характеристика, достоинства и недостатки.
22. Методы построения рейтинга: метод графической шкалы оценок и метод альтернативного ранжирования. Проблемы оценки персонала, связанные с рейтинговыми шкалами.
23. Метод парного сравнения: характеристика, достоинства и недостатки.
24. Метод принудительного распределения: характеристика, достоинства и недостатки.
25. Метод критического инцидента: характеристика, достоинства и недостатки.
26. Метод оценки на основе поведения (шкала оценки BARS): особенности, преимущества и недостатки.
27. Метод оценки достижения целей (МВО): характеристика, достоинства и недостатки.
28. Метод «360 градусов» как метод оценки персонала: характеристика, достоинства и недостатки.
29. Метод «ассессмент-центр»: характеристика, достоинства и недостатки.
30. Метод оценки по компетенциям. Использование модели компетенций при оценке персонала.

### **Типовые задания для экзамена (ПК-2)**

#### **Кейс 1.**

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали: - Что 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы; - 50 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией; - 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; - 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму; - 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада; - 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; - 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

### **Кейс 2. Проблемы оценки персонала в компании «Форд»**

Обеспечение качества всегда было проблемой номер один для компании Форд. В 1985 г., анализируя действующую на «Форд» систему обеспечения качества, его исполнительный директор, ответственный за реализацию этой системы, пришел к неожиданному выводу. Он сказал: «По моему мнению, система оценки работы персонала есть самое большое препятствие для улучшения работы любой организации». Вот как он объяснял это утверждение.

1. Оценка каждого работника и достижения им конкретных индивидуальных задач может не способствовать успешной работе организации в целом. Она подрывает командный дух. Некоторые организации устанавливают для оценки персонала стандарты исполнения. А такая оценка может способствовать поощрению посредственной работы. Большинство систем оценки имеют множество категорий и градаций. Например, по итогам работы сотрудник может попадать в категории: «средний уровень исполнения», «ниже среднего», «вышесреднего», «выдающиеся достижения» и др. Работники обычно стремятся получить наиболее высокую оценку, продвинуться на следующий уровень, особенно когда это подкреплено дополнительными материальными стимулами. Однако на самом деле их работа может быть и так вполне удовлетворительной, необходимость ее улучшения не обусловлена объективными причинами и потребностями рынка сбыта.
2. Работник может получить высокую оценку, однако результаты работы могут зависеть не столько от его личного вклада, сколько от качества сырья и материалов, работы оборудования. Работника могут похвалить, хотя он этого не заслужил, или обвинить в том, что от него не зависело.
3. Большинство методов оценки концентрируется на достижении высоких результатов, которые можно увидеть и оценить в данном периоде. А чрезмерное внимание к достижению текущих результатов может приводить к игнорированию, а иногда даже вступать в противоречие с достижением долгосрочных целей и задач развития организации.

**Ответить на вопросы и выполнить задания:**

1. Какие проблемы, связанные с оценкой персонала, существуют в компании?
2. Следует ли отказаться от периодической оценки персонала? Как можно решить описанные выше проблемы?

### **Кейс 3. Аттестация персонала в компании "ВымпелКом"**

В практике компании - регулярная ревизия человеческих ресурсов, их динамики, на предмет, соответствует ли она динамике компании. Прежде всего, мы смотрим, как при этой динамике меняется рабочее место и что тогда происходит с сотрудником, адекватен ли он или не успевает за нами. Безусловно, отслеживаем, соответствуют ли зарплаты тому, что реально показала аттестация. Далее создаем элемент напряжения для создания индивидуальных программ развития подразделения, то есть по итогам аттестации разрабатываем программу развития того подразделения, в котором была проведена оценка персонала. Как правило, сотрудники не успевают за компанией. Однако мы поступаем корректно: слабым сотрудникам даем возможность «мирного» ухода задолго до аттестации. Происходит естественный отбор и ротация. И, наконец, оценивается деятельность руководителя подразделения, поскольку за деятельность всего подразделения, в конечном итоге отвечает руководитель. Итог – негативное ощущение у сотрудника плюс абсолютно неработоспособное состояние. Это не прибавляет веса дирекции по персоналу, не прибавляет авторитета и руководителям подразделения. В итоге мы получаем:

1. Узнавание особенностей руководства. Оказывается, что руководство меняется. И то, что сотрудники думали о руководстве полгода назад, явно не соответствует тому, что происходит сейчас.
2. Умение составлять собственное резюме. Сотрудники приходят на собеседование с собственноручно составленным резюме, что облегчает работу и нам и им.
3. Презентация работы в стрессовой ситуации. Сотрудники презентуют результаты собственной работы комиссии из 10-11 человек, и это всегда стресс. Это хорошо, так как презентационные навыки сотрудников становятся очевидны без дополнительных процедур.
4. Получение качественной обратной связи.
5. Получение вакантных позиций внутри компании. Это происходит очень часто, в связи с тем, что в компании всегда много вакансий и есть возможность ротировать людей внутри компании и достаточно интенсивно.

#### Результаты аттестации и особенности процедуры

Документационное обеспечение. Для прохождения аттестации (или оценки) сотрудник составляет собственное резюме. Каждый раз в нем появляются блоки, которые соответствуют каким-то конкретным аспектам его работы. Если это технологи, они делают упор на результаты своего труда. Сотрудник получает хорошее рыночное резюме, компания – детальное узнавание всего объема работ: раскрываются личные качества сотрудников – системное мышление, логика, как человек все воспринимает и как к чему относится.

Члены комиссии. Формируя коллектив экспертов, можно исходить не только из соображения “достойность” кандидатов, но и использовать специальные приемы. Один из них состоит в том, что после составления предварительного списка каждому из предполагаемых экспертов предлагается назвать какое-то количество работников, наиболее пригодных для этой цели. По частоте перекрестных упоминаний работников можно судить об авторитетности и пригодности каждого для включения в состав экспертной группы. Вопрос о необходимом количестве экспертов решается по-разному. Большинство специалистов ограничивает численность группы экспертов числом 12—15 человек, а для небольшого предприятия или подразделения — 7—9 человек. При этом по возможности следует стремиться к включению в число экспертов лиц, различных по полу, возрасту, стажу работы. Это позволит провести оценивание более глубоко. Как показали специальные исследования, для женщин-экспертов характерен большой “диапазон чувствительности” (большее варьирование по шкале) при выставлении оценок, для экспертов мужчин — большая стабильность оценок во времени. В небольших коллективах в качестве “эксперта” может выступать весь трудовой коллектив. Основное преимущество этого способа — его демократичность и соответствие требованию более широкого привлечения работников к управлению. Следует отметить, что его применение требует определенной подготовленности коллектива, его социальной зрелости. Из-за нездорового психологического климата здесь могут возникать негативные ситуации — наклеивание ярлыков и сведение личных счетов. Во всех случаях на подготовительном этапе экспертного оценивания руководителей и специалистов очень важным моментом является инструктаж. Разъясняются цели и задачи работы, процедура оценивания, правила заполнения анкеты, используемые шкалы и т. п. При этом следует предусмотреть, чтобы участники экспертного оценивания не обсуждали друг с другом выставленных оценок.



Анкета. Это оценочная анкета, в которой есть общий блок и частный для каждого подразделения блок. В итоговом документе вырисовывается итоговая балльная матрица сотрудников. Каждый член комиссии выставляет сотруднику по пятибалльной системе оценки по тем параметрам, которые есть в оценочном листе. Мы сделали выборку по рейтингу, и процедура упростилась. Рейтинг сотрудников подразделения рассчитывается обычными методами математической статистики: усредняются параметры по каждому сотруднику. Сотрудник набирает некоторое количество баллов и при этом всегда можно посмотреть, за что добрал, за что не добрал. В результате составляется рейтинг сотрудников, как правило, лучшие 5 человек, и последние 10.

Из членов комиссии мы всегда удаляем экстремистов, как сверху, так и снизу. По нашей статистике после аттестации наша оценка совпадает с оценками руководителей подразделений на 80%. Возникает вопрос: зачем тратить столько времени? Но это стоит того, даже для того, чтобы убедиться, совпадает ли предварительный рейтинг с конечным и чтобы посмотреть еще раз на то, как руководитель оценивает сотрудников.

Рекомендации комиссии по использованию сотрудников представляет собой итоговый документ по рейтингу. Всегда можно посмотреть по матрице, какие качества и профессиональные навыки «не дотягивают» и понять что рекомендовать, чему учить.

Новое штатное расписание в некоторых подразделениях обязательно появляется, потому что одна из практик – постоянное изменение организационной структуры компании. Меняется персонал какого-то подразделения. После чего этот персонал оценивается уже как ресурс нового подразделения с новыми задачами. Появляется новое штатное расписание, новые организационные структуры.

Описание вакантных мест после аттестации проходит более удачно: job description получается более четким, более полным, чем придуманный когда-то директором.

Программа развития подразделения – это проблема кадровой службы. Решают этот вопрос сотрудники кадровой службы вместе с членами комиссии или напрямую с директором, в зависимости от обстоятельств. Затем составляется план развития подразделения. Потом выдвигаются рекомендации руководителя подразделения.

Технология проведения аттестации. В нашей компании к аттестации подходят всегда очень серьезно, и, кроме того, она представляет собой довольно ресурсоемкий процесс.

Кто входит в процесс? Внутренние руководители, руководители подразделений, сопредельные подразделения, связанные технологически с исследуемыми, кадровики, менеджер по обучению, менеджер по компенсации, бывшие руководители. Это и есть комиссия.

На совещании комиссии разъясняется, как пользоваться разработанными правилами аттестации, как проводить интервью, чтобы не вызывать сильную неприязнь сотрудников, даются отдельные рекомендации членам комиссии, определяются наиболее экстремистски настроенные.

Далее идут презентации сотрудников, не более 7-8 в день. Интервью занимает около 40-60 минут.

Что представляет собой интервью? Сначала сотрудник презентует себя и проделанную работу, далее идут ответы на взаимные вопросы и последнее слово сотрудника. В процессе интервьюирования составляется рабочий документ, заполняются оценочные листы. После прослушивания 3-4 сотрудников члены комиссии уходят на совещание осмыслить услышанное.

Через 2-3 недели после окончания аттестации собирается итоговое совещание по принятию решений. Непосредственный руководитель оцениваемых сотрудников всегда утверждает, что все отлично, все сотрудники хорошо работали и что он затрудняется составить рейтинг лучших и худших. Руководитель подразделения требует, чтобы лучших было пять, а последних – 10. Мы пытаемся понять, можем ли мы последних 10 обучить или расставить внутри компании или уже стоит сделать из них 5, и что вообще со всем этим делать.

Итог аттестации, как правило, адекватен сложившейся в компании ситуации. Перемещения внутри составляют 60-70%. Около 30% уходят из компании. Всегда делаются выводы по компенсациям, бонусам, по руководителям подразделений.

#### **Кейс 4. Аттестация персонала в группе компаний «Русская корона»**

В группе компаний «Русская корона» низовой персонал процедуру аттестации проходит ежемесячно. Организация, чья работа построена на привлечении и обслуживании клиентов, продаже услуг, просто не может себе позволить оценивать такой персонал раз в полгода или в год, иначе будет потерян контроль над их работой.

В нашей компании по этой схеме аттестуются страховые агенты всех категорий (за исключением главных специалистов), менеджеры по привлечению клиентов на обслуживание и менеджеры по обслуживанию клиентов.

Эту категорию сотрудников целесообразно оценивать один раз в месяц (прошу не путать данную процедуру с обязанностями линейных менеджеров подводить итоги работы своего подразделения и давать оценку каждому подчиненному с разной периодичностью). Полагаю, что для организации, чья работа построена на привлечении и обслуживании клиентов, продаже услуг такая цикличность оценки является оптимальной. На аттестационную комиссию приглашается группа сотрудников одного направления деятельности во главе со своим непосредственным руководителем. И большое жюри на основе предоставленных данных оценивает в присутствии всей этой группы результаты каждого ее сотрудника. Каждый топ-менеджер должен побывать хотя бы на одной аттестации в месяц, в качестве «почетного председателя», особенно если курируемое им направление постигла в отчетном месяце неудача. А в основном в комиссию входят руководители от начальника отдела и выше, а так же старейшие работники компании; просто сотрудники, пользующиеся уважением, сотрудники-стажеры, состоящие в кадровом резерве; секретарь комиссии – сотрудник отдела персонала, курирующий аттестуемое направление. Комиссия не постоянно действующая, ее члены меняются раз в квартал, т. к. комиссия работает 1 раз в неделю фактически целый рабочий день. Число членов комиссии – 3-5 человек. В месяц подвергаются аттестации не более 200 человек. Происходит детальная оценка слабых и сильных сторон, степени реализации потенциала каждого сотрудника, конкретных результатов его деятельности. Выявляются лучший сотрудник направления, который тут же немедленно премируется, и худший сотрудник, которому предстоит весь следующий месяц работать под присмотром персонального куратора (он и представит к следующей аттестации свои предложения по дальнейшему использованию этого работника). Аттестационная комиссия также выделяет группы сотрудников, работающих стабильно с результатами, работающих стабильно устойчиво и работающих с переменным успехом. К работающим «стабильно с результатами» относятся не только сотрудники, перевыполняющие план, но и те, кто творчески подходит к его реализации. В зависимости от принадлежности к одной из групп, сотрудник получает ежемесячно ранжированный доход и пользуется соответствующими привилегиями.

Результаты оценки труда и пожелания аттестационной комиссии к каждому сотруднику публикуются по внутренним коммуникациям и доступны любому работнику организации. Таким образом, аттестация в этом случае выступает не только как один из элементов оценки деятельности персонала, но и как один из элементов мотивации и стимулирования труда. В таком варианте она не носит формальный характер. В начале процедуры каждый сотрудник указанной категории персонала отчитывается за выполнение месячного плана работы, его отчет дополняется комментариями линейного руководителя. Аттестуемому дается возможность не только услышать безапелляционный приговор жюри, но и узнать профессиональную оценку своей работы авторитетными людьми организации, входящих в аттестационную комиссию, самому поучаствовать в собственной оценке, апеллировать к высшему руководству организации при несогласии с итоговыми выводами.

**Персональный куратор.**

Присутствие на аттестации коллег и доступность информации о результатах аттестации выступают как мощные факторы мотивации к результативному труду. Естественно, что при такой открытости должны быть соблюдены принципы объективности и корректности. Не могут одинаково строго порицаться, например, сотрудник, не выполнивший план из-за недостатка опыта, и сотрудник, использовавший рабочее время в личных интересах. Выявление худшего сотрудника не должно стать самоцелью этого процесса. Но если он все-таки есть, то надо ему помогать. И здесь немалую роль играет персональный куратор, который весь последующий месяц не только контролирует работу этого сотрудника, но и помогает построить ее оптимальным образом для выполнения индивидуального плана. Персональный куратор за дополнительную нагрузку получает индивидуальную надбавку к ежемесячному доходу. Эта надбавка имеет нижнюю и верхнюю границы и определяется по результатам месячной работы курируемого сотрудника. Не менее пристальное внимание надо уделять и группе сотрудников, работающих с переменным успехом. Худшие сотрудники, как правило, улучшают свои показатели. Но если у них ничего не получается, не надо торопиться с увольнением, лучше попробовать предложить им другой участок работы.

### **Карьера низшего звена**

Постоянно обновляемая и надлежащим образом зафиксированная информация о результатах деятельности конкретных сотрудников помогает руководителю, вынужденному при принятии управленческих решений, связанных, например, с должностными перемещениями, ориентироваться исключительно на собственную оценку (не всегда имеющую, особенно в глазах его подчиненных, достаточно объективный характер).

### **Варианты управления карьерой сотрудников низшего звена:**

Характеристика сотрудника

Добросовестный работник, «пример для подражания»

Пользуется авторитетом

Имеет высокий потенциал, креативен

Карьерой низшего персонала можно управлять следующим образом. Постоянно выявлять сотрудников, которые добросовестно и качественно выполняют свою работу, но на что-то большее просто не способны. Эта группа сотрудников (конечно, при наличии задатков) – в будущем хорошие персональные кураторы. Они постоянно находятся в низовой среде и, сами того не подозревая, являются примером для подражания. Другой группе сотрудников, имеющих соответствующий авторитет и наклонности, целесообразно придавать статус «играющих тренеров». А вот третью группу, в которую входят сотрудники, наделенные высокими потенциальными возможностями, необходимо готовить к продвижению по иерархическим ступеням во всей организации.

Ежемесячная оценка низшего персонала с оперативной корректировкой его деятельности, статуса в группе либо организации позволяют добиться за 1-1,5 года повышения количественных и качественных результатов труда, снижения текучести и ее стабилизации на достаточно низком уровне, роста приверженности организации и удовлетворенности трудом.

### **Кейс 4. Аттестация персонала в группе компаний «Русская корона»**

В группе компаний «Русская корона» низовой персонал процедуру аттестации проходит ежемесячно. Организация, чья работа построена на привлечении и обслуживании клиентов, продаже услуг, просто не может себе позволить оценивать такой персонал раз в полгода или в год, иначе будет потерян контроль над их работой.

В нашей компании по этой схеме аттестуются страховые агенты всех категорий (за исключением главных специалистов), менеджеры по привлечению клиентов на обслуживание и менеджеры по обслуживанию клиентов.

Эту категорию сотрудников целесообразно оценивать один раз в месяц (прошу не путать данную процедуру с обязанностями линейных менеджеров подводить итоги работы своего подразделения и давать оценку каждому подчиненному с разной периодичностью). Полагаю, что для организации, чья работа построена на привлечении и обслуживании клиентов, продаже услуг такая цикличность оценки является оптимальной. На аттестационную комиссию приглашается группа сотрудников одного направления деятельности во главе со своим непосредственным руководителем. И большое жюри на основе предоставленных данных оценивает в присутствии всей этой группы результаты каждого ее сотрудника. Каждый топ-менеджер должен побывать хотя бы на одной аттестации в месяц, в качестве «почетного председателя», особенно если курируемое им направление постигла в отчетном месяце неудача. А в основном в комиссию входят руководители от начальника отдела и выше, а так же старейшие работники компании; просто сотрудники, пользующиеся уважением, сотрудники-стажеры, состоящие в кадровом резерве; секретарь комиссии – сотрудник отдела персонала, курирующий аттестуемое направление. Комиссия не постоянно действующая, ее члены меняются раз в квартал, т.к. комиссия работает 1 раз в неделю фактически целый рабочий день. Число членов комиссии – 3-5 человек. В месяц подвергаются аттестации не более 200 человек. Происходит детальная оценка слабых и сильных сторон, степени реализации потенциала каждого сотрудника, конкретных результатов его деятельности. Выявляются лучший сотрудник направления, который тут же немедленно премируется, и худший сотрудник, которому предстоит весь следующий месяц работать под присмотром персонального куратора (он и представит к следующей аттестации свои предложения по дальнейшему использованию этого работника). Аттестационная комиссия также выделяет группы сотрудников, работающих стабильно с результатами, работающих стабильно устойчиво и работающих с переменным успехом. К работающим «стабильно с результатами» относятся не только сотрудники, перевыполняющие план, но и те, кто творчески подходит к его реализации. В зависимости от принадлежности к одной из групп, сотрудник получает ежемесячно ранжированный доход и пользуется соответствующими привилегиями.

Результаты оценки труда и пожелания аттестационной комиссии к каждому сотруднику публикуются по внутренним коммуникациям и доступны любому работнику организации. Таким образом, аттестация в этом случае выступает не только как один из элементов оценки деятельности персонала, но и как один из элементов мотивации и стимулирования труда. В таком варианте она не носит формальный характер. В начале процедуры каждый сотрудник указанной категории персонала отчитывается за выполнение месячного плана работы, его отчет дополняется комментариями линейного руководителя. Аттестуемому дается возможность не только услышать безапелляционный приговор жюри, но и узнать профессиональную оценку своей работы авторитетными людьми организации, входящих в аттестационную комиссию, самому поучаствовать в собственной оценке, апеллировать к высшему руководству организации при несогласии с итоговыми выводами.

### **Персональный куратор.**

Присутствие на аттестации коллег и доступность информации о результатах аттестации выступают как мощные факторы мотивации к результативному труду. Естественно, что при такой открытости должны быть соблюдены принципы объективности и корректности. Не могут одинаково строго порицаться, например, сотрудник, не выполнивший план из-за недостатка опыта, и сотрудник, использовавший рабочее время в личных интересах. Выявление худшего сотрудника не должно стать самоцелью этого процесса. Но если он все-таки есть, то надо ему помогать. И здесь немалую роль играет персональный куратор, который весь последующий месяц не только контролирует работу этого сотрудника, но и помогает построить ее оптимальным образом для выполнения индивидуального плана. Персональный куратор за дополнительную нагрузку получает индивидуальную надбавку к ежемесячному доходу. Эта надбавка имеет нижнюю и верхнюю границы и определяется по результатам месячной работы курируемого сотрудника. Не менее пристальное внимание надо уделять и группе сотрудников, работающих с переменным успехом. Худшие сотрудники, как правило, улучшают свои показатели. Но если у них ничего не получается, не надо торопиться с увольнением, лучше попробовать предложить им другой участок работы.

### **Карьера низшего звена**

Постоянно обновляемая и надлежащим образом зафиксированная информация о результатах деятельности конкретных сотрудников помогает руководителю, вынужденному при принятии управленческих решений, связанных, например, с должностными перемещениями, ориентироваться исключительно на собственную оценку (не всегда имеющую, особенно в глазах его подчиненных, достаточно объективный характер).

#### **Варианты управления карьерой сотрудников низшего звена:**

Характеристика сотрудника

Добросовестный работник, «пример для подражания»

Пользуется авторитетом

Имеет высокий потенциал, креативен

Карьерой низшего персонала можно управлять следующим образом. Постоянно выявлять сотрудников, которые добросовестно и качественно выполняют свою работу, но на что-то большее просто не способны. Эта группа сотрудников (конечно, при наличии задатков) – в будущем хорошие персональные кураторы. Они постоянно находятся в низовой среде и, сами того не подозревая, являются примером для подражания. Другой группе сотрудников, имеющих соответствующий авторитет и наклонности, целесообразно придавать статус «играющих тренеров». А вот третью группу, в которую входят сотрудники, наделенные высокими потенциальными возможностями, необходимо готовить к продвижению по иерархическим ступеням во всей организации.

Ежемесячная оценка низшего персонала с оперативной корректировкой его деятельности, статуса в группе либо организации позволяют добиться за 1-1,5 года повышения количественных и качественных результатов труда, снижения текучести и ее стабилизации на достаточно низком уровне, роста приверженности организации и удовлетворенности трудом.

#### **Ответить на вопросы и выполнить задания:**

1. В чем заключается специфика проведения аттестации персонала на предприятиях различного типа?
2. Какие методы оценки персонала используются?
3. Как используются результаты аттестации в кадровой работе?

#### **Типовые темы курсовых работ (ПК-2)**

1. Оценка персонала как инструмент кадровой политики организации
2. Оценка персонала при формировании кадрового резерва организации
3. Организация текущей деловой оценки персонала
4. Оценка персонала как составляющая инвестиционного подхода к человеческим ресурсам
5. Возможности оценки персонала в формировании корпоративной культуры
6. Оценка персонала и ее роль в повышении эффективности управления персоналом.
7. Кадровый аудит в системе оценки персоналом
8. Организация и проведение аттестации персонала.
9. Методы оценки при отборе персонала
10. Система оценки 360 градусов и ее роль в системе оценки персоналом
11. Оценка результатов труда персонала на основе KPI
12. Современные технологии оценки персонала
13. Управление исполнением (Performance management) как метод оценки персонала
14. Управление по целям (Management by objectives) как метод оценки персонала

15. Оценочные процедуры в различных функциях управления персоналом
16. Методы оценки результативности персонала и их роль в системе оценки персонала
17. Методы групповой оценки и их роль в системе оценки персонала
18. Оценка персонала предприятия на основе модели компетенций
19. Технология экспертной оценки и ее применение
20. Ассессмент-центр как комплексный метод диагностики компетенций сотрудников
21. Использование оценочных технологий в целях развития персонала
22. Методы оценки компетенций на этапе отбора и найма
23. Способы формирования критериев оценки персонала
24. Особенности и методы оценки руководящего персонала организации
25. Выбор показателей оценки результативности труда для разных категорий работников
26. Процесс оценки персонала и характеристика его этапов
27. Сравнительный анализ методов оценки персонала
28. Комплексный компетентностный анализ в организации
29. Разработка и применение деловых игр для оценки персонала организации
30. Практика применения критериев для оценки персонала
31. Онлайн-оценка персонала как современный способ оценки персонала
32. Анализ качественных методов оценки персонала организации
33. Анализ количественных методов оценки персонала организации

#### 4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
«отлично» (85 - 100 баллов)	ПК-2	Демонстрирует полные знания технологии организации аттестации и текущей деловой оценки для различных категорий персонала в соответствии со стратегическими планами организации¶ Полностью умеет применять технологии организации аттестации и текущей деловой оценки для различных категорий персонала в соответствии со стратегическими планами организации¶ Полностью владеет навыками применения технологии организации аттестации и текущей деловой оценки для различных категорий персонала в соответствии со стратегическими планами организации¶
«хорошо» (70 - 84 баллов)	ПК-2	Демонстрирует значительные знания технологии организации аттестации и текущей деловой оценки для различных категорий персонала в соответствии со стратегическими планами организации¶ Значительно умеет применять технологии организации аттестации и текущей деловой оценки для различных категорий персонала в соответствии со стратегическими планами организации¶ Значительно владеет навыками применения технологии организации аттестации и текущей деловой оценки для различных категорий персонала в соответствии со стратегическими планами организации¶

«удовлетворительно» (50 - 69 баллов)	ПК-2	Демонстрирует частичные знания технологии организации аттестации и текущей деловой оценки для различных категорий персонала в соответствии со стратегическими планами организации. Частично умеет применять технологии организации аттестации и текущей деловой оценки для различных категорий персонала в соответствии со стратегическими планами организации. Частично владеет навыками применения технологии организации аттестации и текущей деловой оценки для различных категорий персонала в соответствии со стратегическими планами организации.
«неудовлетворительно» (менее 50 баллов)	ПК-2	Не демонстрирует знания технологии организации аттестации и текущей деловой оценки для различных категорий персонала в соответствии со стратегическими планами организации. Не умеет применять технологии организации аттестации и текущей деловой оценки для различных категорий персонала в соответствии со стратегическими планами организации. Не владеет навыками применения технологии организации аттестации и текущей деловой оценки для различных категорий персонала в соответствии со стратегическими планами организации.

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

### 5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

### 5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы;
- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.
- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

### 5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентации, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

#### 5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;
- полнота и глубина ответа;
- сознательность ответа;
- логика изложения материала;
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели, ссылки на ресурсы, соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;
- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;
- личностные качества: ораторские способности, соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы;



- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1 Основная литература:**

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник. - Изд-е 3-е, доп. и перераб.. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 318 с.
2. Кибанов А.Я., Гос. ун-т управления Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации : учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2012. - 41 с.
3. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом : Учебник для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп.. - М.: ЮНИТИ, 2003. - 554 с.

### **6.2 Дополнительная литература:**

1. Жуков А. А. Персонал. Управление. Инновации. Современные подходы к организации управления персоналом на предприятиях туриндустрии : монография. - Санкт-Петербург: Петрополис, 2009. - 212 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=255795>
2. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «психология», «менеджмент организации», «управление персоналом». - 2022-03-26; Психология развития и мотивации персонала. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 439 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/81836.html>
3. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: практикум : Учебное пособие для вузов. - испр. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 280 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/455030>
4. Лоскутова М.В., Картушина Е.Н. Социальная политика государства и управление социальным развитием организации : учеб.-метод. пособ. для магистров по напр. подгот. 080400 - Управление персоналом. - Тамбов: [Изд-во Бизнес-Наука-Общество], 2012. - 124 с.
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : Учеб.-практич. пособие. - 4-е изд., перераб. и доп.. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. - 363 с.
6. Шлендер, П. Э., Лукашевич, В. В., Мостова, В. Д., Артемьев, А. Н., Соскин, Я. Г. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «менеджмент организации» и «управление персоналом». - 2020-10-10; Управление персоналом. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 319 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/71073.html>

### **6.3 Иные источники:**

1. Портал «Гуманитарное образование» - <http://www.humanities.edu.ru/> - <http://www.humanities.edu.ru/>
2. Гуманитарная электронная библиотека - <http://www.lib.ua-ru.net/katalog/41.html>
3. Консультант студента. Гуманитарные науки: электронно-библиотечная система - <http://www.studentlibrary.ru>

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы укомплектованы компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

1С:Предприятие 8.2 (8.2.18.61) учебная

7-Zip 9.20

Adobe Photoshop CS3

Adobe Reader XI (11.0.08) - Russian Adobe Systems Incorporated 10.11.2014 187,00 MB 11.0.08

CorelDraw

IBM SPSS Statistics 20

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Educational Renewal Licence

Microsoft Office Профессиональный плюс 2007

Oracle VM VirtualBox 3.2.10

Skype

LiteManager Pro - Server

Statistica Base 10 for Windows RU

Консультант Плюс

Альт-Инвест сумм

Операционная система "Альт Образование"

Операционная система Microsoft Windows 10

Операционная система Microsoft Windows XP SP3

Электронный периодический справочник "Система ГАРАНТ"

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Scopus: база данных . – URL: <https://www.scopus.com>

2. Springer Open (ресурсы Springer открытого доступа): база данных. – URL: <https://www.springeropen.com>

3. Web of Science: политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая база данных . – URL: <https://apps.webofknowledge.com>

4. Государственная информационная система «Национальная электронная библиотека» . – URL: <https://rusneb.ru>

5. Консультант студента. Гуманитарные науки: электронно-библиотечная система. – URL: <https://www.studentlibrary.ru>

6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: <https://elibrary.ru>

7. Платформа Nature . – URL: <https://www.nature.com/siteindex>

8. Платформа Springer Link. – URL: <https://link.springer.com>

9. Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина. – URL: <https://www.prilib.ru>

10. Российская государственная библиотека. – URL: <https://www.rsl.ru>

11. Российская национальная библиотека. – URL: <http://nlr.ru>

12. Университетская библиотека онлайн: электронно-библиотечная система. – URL: <https://biblioclub.ru>
13. Электронная библиотека РФФИ. – URL: <https://www.rfbr.ru/rffi/ru/library>
14. Юрайт: электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru>

### **Электронная информационно-образовательная среда**

[https://auth.tsutmb.ru/authorize?response\\_type=code&client\\_id=moodle&state=xyz](https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz)

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.