Приложение 5

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»
Факультет физической культуры и спорта
Кафедра управления, сервиса и туризма

УТВЕРЖДАЮ:
Декан факультета



А. В. Савельев
«17» июня 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине Б1.В.ДВ.04.23 Методы оценки и аттестации персонала

Направление подготовки/специальность: 49.03.01 - Физическая культура

Профиль/направленность/специализация: Фитнес

Уровень высшего образования: бакалавриат

Квалификация: Бакалавр

год набора: 2024

Тамбов, 2026

Автор программы:
Кандидат психологических наук, доцент Труфанова Татьяна Анатольевна

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 49.03.01 - Физическая культура (уровень бакалавриата) (приказ Министерства образования и науки РФ от «19» сентября 2017 г. № 940).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры управления, сервиса и туризма «13» сентября 2024 г. Протокол № 2

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Факультета физической культуры и спорта, Протокол от «17» июня 2026 г. № 10.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины…… 4

2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата……. 15

3. Объем и содержание дисциплины…… 15

4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства…… 20

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)…….. 34

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины…… 36

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы……. 37

1. Цели и задачи дисциплины

1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

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

- организационно-методический
- педагогический
- рекреационный
- тренерский

1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сферах: 01 Образование и наука (в сфере начального общего, основного общего, среднего общего образования, профессионального обучения, профессионального образования, дополнительного образования, в сфере научных исследований), 05 Физическая культура и спорт (в сфере физического воспитания, в сфере физической культуры и массового спорта, спортивной подготовки, в сфере управления деятельностью и развитием физкультурно-спортивной организации)

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
	УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Проектирует траекторию своего профессионального роста и личностного развития, расширяет свой профессиональный кругозор: приобретает и использует на практике базовые знания, умения и навыки из различных сфер профессиональной деятельности, в том числе в сфере оценки и аттестации персонала

1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения					
		Очная (семестр)					
		1	2	3	4	5	6
1	Adobe Photoshop: основные инструменты и возможности			+			
2	Адаптивная физическая культура в санаторно-курортной системе		+				

3	Адаптивная физическая культура в системе здравоохранения			+			
4	Адаптивная физическая культура в системе образования				+		
5	Активные и интерактивные технологии в преподавании дисциплин гуманитарного цикла			+			
6	Анализ рисков и методы оценки рисков в бизнесе				+		
7	Аналитическое чтение			+			
8	Бизнес-планирование в АльтИнвест				+		
9	Биология развития человека в норме и патологии				+		
10	Брендинг				+		
11	Введение в звукорежиссуру		+				
12	Введение в искусственный интеллект	+					
13	Введение в проектную деятельность		+				
14	Введение в психологию кризисных состояний и отклоняющегося поведения		+				
15	Виды, методы и технологии в профайлинге			+			
16	Виктимология			+			
17	Вожатский практикум				+		
18	Генетика человека		+				
19	Геоинформационные системы и технологии дистанционного зондирования Земли				+		
20	Двигательный режим (инструктор по физической культуре)				+		

21	Девальвация нормы психического и личностного развития: причины и последствия				+		
22	Деловое общение и профессиональная этика			+			
23	Диагностика и психологические технологии профилактики отклоняющегося поведения				+		
24	Дизайн курса и разработка материалов для раннего обучения неродному языку				+		
25	Документирование деятельности кадровой службы			+			
26	Документирование трудовых отношений				+		
27	Законодательство Российской Федерации в сфере риск-менеджмента			+			
28	Запись голоса и инструментов в студии звукозаписи			+			
29	Зарубежная литература и вызовы современности				+		
30	Защита прав и интересов клиентов социальных служб в отношениях с государственными органами				+		
31	Защита прав человека				+		
32	Здоровье-формирующие технологии в образовательной среде		+				
33	Инновационное мышление			+			
34	Институт семьи в современном обществе		+				
35	Интернет-аналитика – основа продвижения современного предприятия			+			

36	Как любить ребенка: эмоциональный компонент родительского отношения			+			
37	Комплаенс в системе обеспечения безопасности бизнеса				+		
38	Комплексная экономическая безопасность бизнеса			+			
39	Креативное мышление				+		
40	Кредитование физических лиц		+				
41	Лингвистическая экспертиза спорных текстов				+		
42	Литература русского зарубежья			+			
43	Личное планирование и управление рабочим временем			+			
44	Методика организаций массовых туристских мероприятий: соревнования, слеты, походы				+		
45	Методика организаций экскурсий и экскурсионных туров			+			
46	Методика раннего обучения иностранному языку			+			
47	Методология тьюторства: основные этапы, формы и технологии тьюторского сопровождения		+				
48	Методы и методики психологического исследования детей и родителей			+			
49	Методы изучения повседневности		+				
50	Методы изучения семьи				+		

51	Мир современного искусства: постмодернистский проект		+				
52	Модели электронной коммерции				+		
53	Молекулярно-биологические основы поведения и зависимостей		+				
54	Налогообложение бизнеса			+			
55	Нормативно-правовая база семейных отношений		+				
56	Нормы и правила современного этикета				+		
57	Нормы языкового общения в условиях виртуальной среды			+			
58	Общественные организации и движения		+				
59	Оперативная психодиагностика личности				+		
60	Организационно-методическое обеспечение дополнительного образования детей и взрослых		+				
61	Организационно-правовые основы управленческой деятельности в социальной сфере		+				
62	Организация деятельности детских общественных объединений в образовательной организации			+			
63	Организация и оказание юридической помощи клиентам социальных служб			+			
64	Организация работы спортивного судьи по избранному виду спорта			+			
65	Основы аргументации				+		
66	Основы биржевого дела				+		

67	Основы видеоблогинга				+		
68	Основы визуальной психодиагностики и профайлинга		+				
69	Основы деловой коммуникации на иностранном языке		+				
70	Основы копирайтинга			+			
71	Основы логики		+				
72	Основы логопедии		+				
73	Основы правильного питания			+			
74	Основы работы в ПО Agisoft Metashape			+			
75	Основы рекламы		+				
76	Основы рекреалогии		+				
77	Основы риск-менеджмента. Методы оценки риска		+				
78	Основы спортивной журналистики		+				
79	Основы судебной лингвистической экспертизы			+			
80	Основы творческой деятельности журналиста			+			
81	Основы управления документацией		+				
82	Основы управления персоналом		+				
83	Особенности прохождения муниципальной службы				+		
84	Особенности рассмотрения семейных споров		+				
85	Особенности рассмотрения трудовых споров			+			
86	Педагогический артистизм		+				
87	Педагогический дизайн технологий обучения				+		
88	Педагогическое сопровождение деятельности детских общественных организаций				+		

89	Письменный перевод документов физических лиц			+			
90	Письменный перевод документов юридических лиц				+		
91	Поведение в публичных местах			+			
92	Поведение потребителей и коммуникативная политика			+			
93	Повседневные разговоры				+		
94	Подготовка операторов наземных средств управления беспилотным летательным аппаратом самолетного и вертолетного типа		+				
95	Познание себя через практическую психологию			+			
96	Познание себя через психодиагностику		+				
97	Понятие психологической травмы в современной психологии		+				
98	Посттравматическое личностное развитие: приговор или точка личностного роста			+			
99	Правовое и этическое регулирование медиа				+		
100	Правовое обеспечение местного самоуправления		+				
101	Практикум по организации логопедической работы в дошкольном образовательном учреждении				+		
102	Проблема смысла жизни и ценности в философии			+			
103	Программирование на языке Python. Базовый курс		+				

104	Программирование на языке Python. Продвинутый курс			+			
105	Программирование на языке Python. Разработка веб-приложений с использованием Flask				+		
106	Проектный семинар			+	+	+	+
107	Пропедевтика. Основы композиции		+				
108	Противодействие коррупции и формирование антикоррупционного поведения личности		+				
109	Профессиональные компетенции современного педагога дисциплин гуманитарного цикла в условиях цифровизации образования		+				
110	Психика и мозг		+				
111	Психолингвистические основы овладения детьми новым языком		+				
112	Психология благополучия, или психология счастливого человека				+		
113	Психология девиантной личности			+			
114	Психология детства		+				
115	Психология креативности			+			
116	Психология молодости и зрелости				+		
117	Психология подросткового и юношеского возраста			+			
118	Психология творческого саморазвития		+				
119	Психолого-педагогическая диагностика				+		
120	Психофизиологические основы поведения и когнитивных функций			+			

121	Публичная служба в системе государственного и муниципального управления				+		
122	Разработка программ дополнительного образования для детей и молодежи				+		
123	Рекрутмент персонала			+			
124	Русская писательская критика XIX-XXI веков		+				
125	Самоменеджмент: методики и технологии				+		
126	Саморазвитие и актерское мастерство				+		
127	Сведение и мастеринг в студии звукозаписи				+		
128	Система публичного управления			+			
129	Современные маркетинговые технологии		+				
130	Современные методы географических исследований в рамках проектной деятельности школьников				+		
131	Современные методы химического анализа в криминалистике				+		
132	Современные молекулярно-биологические и микробиологические методы в криминалистике			+			
133	Современные педагогические технологии в сфере дополнительного образования			+			
134	Современные подходы к персональному менеджменту		+				
135	Современные экологические проблемы		+				

136	Социальные сети как коммуникационные каналы		+				
137	Стандартизация, сертификация и управление качеством в ресторанном и гостиничном бизнесе				+		
138	Стартап: идея с нуля		+				
139	Стартап: от идеи к MVP			+			
140	Стартап: практика создания собственного бизнеса				+		
141	Стратегии и правила безопасного инвестирования на финансовых рынках		+				
142	Стратегический маркетинг				+		
143	Страхование личности			+			
144	Текст и дискурс в Интернете				+		
145	Теоретико-методические основы вожатской деятельности		+				
146	Теоретические аспекты мышления		+				
147	Теоретические, процессуальные и организационные основы судебной экспертизы				+		
148	Теория и практика судейства по видам Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «ГТО»				+		
149	Теория и практика судейства по избранному виду спорта		+				
150	Технологии вожатской деятельности			+			
151	Технологии коррекции речевых нарушений у детей дошкольного возраста			+			

152	Технологии развития высших психических функций			+			
153	Технологии рефлексивно-творческого саморазвития			+			
154	Технология и организация гостинично-ресторанного комплекса			+			
155	Типографика				+		
156	Тренинг «Майнд-фитнес»				+		
157	Управление в социальных процессах			+			
158	Управление общественными отношениями		+				
159	Управляющий рестораном: карьера, развитие и компетенции		+				
160	Физическая география России и мира		+				
161	Цифровая культура		+				
162	Цифровой маркетинг и SEO			+			
163	Цифровые образовательные ресурсы в преподавании дисциплин гуманитарного цикла				+		
164	Экология атмосферы			+			
165	Экология гидросферы				+		
166	Экономико-правовые аспекты создания и развития собственного бизнеса		+				
167	Экономическая, социальная и политическая география			+			
168	Электронный бизнес. Электронная коммерция		+				
169	Ювенальное право				+		
170	Язык как объект лингвистической экспертизы		+				

171	Языковая личность в виртуальном пространстве		+				

2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата:

Дисциплина «Методы оценки и аттестации персонала» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана ОП по направлению подготовки 49.03.01 - Физическая культура.

Дисциплина «Методы оценки и аттестации персонала» изучается в 4 семестре.

3.Объем и содержание дисциплины

3.1.Объем дисциплины: 2 з.е.

Очная: 2 з.е.

Вид учебной работы	Очная (всего часов)
Общая трудоёмкость дисциплины	**72**
Контактная работа	32
Лекции (Лекции)	16
Практические (Практ. раб.)	16
Самостоятельная работа (СР)	40
Зачет	-

3.2.Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.			Формы текущего контроля
		Лекции	Практ. раб.	СР	
		О	О	О	
4 семестр					
1	Роль и место оценки персонала в системе управления персоналом	4	2	8	Опрос
2	Подготовка и проведение оценки персонала	4	4	8	Опрос; Реферат
3	Традиционные и современные методы оценки персонала организации	2	4	8	Опрос; Тестирование
4	Психологические методы оценки персонала	2	2	6	Опрос
5	Аттестация персонала в организации	2	2	4	Опрос

6	Центр оценки как метод комплексной оценки персонала	2	2	6	Опрос; Реферат; Тестирование

Тема 1. Роль и место оценки персонала в системе управления персоналом (УК-6)

Лекция.

Сходство и различие понятий «оценка персонала» и «оценка трудовой деятельности». Связь оценки персонала с другими кадровыми функциями. Роль оценки персонала в управлении эффективностью исполнения работ. Влияние результатов оценки на эффективность работы персонала организации. Управленческие задачи, основанные на результатах оценки персонала. Функции деловой оценки: административная, мотивационная, информационная. Виды оценок. Количественная и качественная оценка персонала. Факторы, влия-ющие на процесс оценки. Принципы оценки персонала и их характеристика. Развитие законодательства по вопросам оценки персонала в советский период. Изменение оценки персонала вследствие развития техники и технологий. Современная система оценки персонала. Современное правовое обеспечение оценки персонала орга-низации. Правовые понятия, используемые при оценке персонала: деловые качества ра-ботника, категории персонала, оценка сложности работы, квалификация работника, про-фессиональный стандарт.

Практическое занятие.

1. Оценка персонала в системе работы с персоналом организации.
2. Значение и функции оценки персонала: административная, мотивационная, информационная.
3. Развитие законодательства по оценке персонала организаций: правовая преемственность, нерешенные проблемы, требования современности.
4. Современное правовое обеспечение оценки персонала организации.
5. Правовые понятия, используемые при оценке персонала: деловые качества работника, категории персонала, оценка сложности работы, квалификация работника, профессиональный стандарт.

Задания для самостоятельной работы.

1. Выписать в словарь основные понятия темы.
2. Изучить особенности оценки персонала в государственной организации.
3. Изучить нормативно-правовые акты и нормативно-методические документы, которыми должен руководствоваться специалист по оценке в своей работе.
4. Изучить информационные источники для проведения оценки персонала.

Тема 2. Подготовка и проведение оценки персонала (УК-6)

Лекция.

Организационная процедура подготовки деловой оценки. Разработка процедуры оценки как последовательности действий. Определение целей оценки персонала. Определение объектов и субъектов оценки. Установление критериев оценки. Классификация критериев. Критерии оценки производственного персонала. Критерии оценки управленческого персонала. Анализ профессиональной деятельности как база для определения оценочных критериев. Основ-ные цели проведения анализа профессиональной деятельности. Уровни анализа профес-сиональной деятельности. Факторы, выявляемые при анализе профессиональной дея-тельности. Методы анализа профессиональной деятельности: наблюдение, функцио-нальный анализ профессиональной деятель¬ности, комбинационный и сокращенный ме-тоды анализа профессиональной деятельности, дневники и вахтенные журналы, кон-трольные списки. Основные профессионально важные качества человека, необходимые для выполнения трудовой деятельности. Компетентность человека. Определение вида оценки. Определение времени и места проведения деловой оценки. Составление программы оценки персонала. Понятие технологии оценки. Разработка и обоснование методов оценки. Комбини-рование методов оценки на этапах процедуры оценки персонала. Факторы, определяю-щие оценку персонала современной организации. Выбор методики для оценки персонала. Разработка методики деловой оценки и привязка ее к конкретным условиям организации. Принципы эффективной технологии оценки персонала: валидность, всеобщность, ком-плексность. Методологические проблемы оценки экономической и социальной эффек-тивности оценки персонала при различных схемах и условиях инвестирования и финан-сирования программ развития персонала. Формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руково-дителя 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 доку-ментационного и информационного обеспечения процесса оценки. Установление проце-дуры подведения итогов оценивания. Составление отчета о проведении оценки персона-ла. Юридические и этические аспекты оценки персонала. Типичные ошибки при про-ведении оценки персонала. Субъективизм в оценке.

Практическое занятие.

1. Порядок и сроки проведения оценки персонала.
2. Основные этапы проведения оценки персонала.
3. Подготовка к проведению кадрового аудита в организации.
4. Теоретические проблемы оценки персонала организации.
5. Технологические проблемы оценки персонала организации.
6. Методологические проблемы современной системы оценки персонала.
7. Критерии оценки персонала. Основные профессионально важные качества человека, необходимые для выполнения трудовой деятельности. Компетентность человека.
8. Комбинирование методов оценки на этапах процедуры оценки персонала. Факторы, определяющие оценку персонала современной организации.
9. Выбор методики для оценки персонала.
10. Принципы эффективной технологии оценки персонала: валидность, всеобщность, комплексность.

Задания для самостоятельной работы.

1. Выписать в словарь основные понятия темы.
2. Изучить схему проведения оценки персонала.
3. Изучить форму представления оценочного заключения.
4. Изучить основные требования к оценочному заключению.

Тема 3. Традиционные и современные методы оценки персонала организации (УК-6)

Лекция.

Классификация методов оценки персонала. Качественные методы оценки. Биографические методы оценки. Метод наблюдения. Анкетирование. Интервью (собеседование). Метод оценки по решающей ситуации. Метод критических случаев. Оценка по методу черт. Оценка на основе анализа труда. Функциональная оценка. Оценка по результатам деятельности коллектива. Метод анализа структуры управленческой деятельности. Целевой метод оценки. Количественные методы оценки. Ранжирование. Метод балльной оценки. Метод коэффициентов. Метод построения рейтинга. Метод парного сравнения. Метод принудительного распределения. Метод критического инцидента. Автоматизированные методы оценки. Основные проблемы оценки персонала, связанные с методом рейтинговых шкал: неясные нормы, эффект ореола, центральная тенденция, мягкость или строгость, предубежденность. Комбинированные методы оценки. Метод эталона. Метод вынужденного выбора. Описательный метод. Экспертный метод. Тестирование. Деловая игра. Экзамен. Аттестация персонала. Оценка персонала, основанная на использовании компьютера и Интернета. Современные методы оценки персонала. Метод ассессмент-центр. Метод управ-ления по целям. Система сбалансированных показателей BSC. Система ключевых пока-зателей эффективности деятельности KPI. Метод оценки «360-градусов». Метод оценки по компетенциям.

Практическое занятие.

1. Качественные методы оценки. Биографические методы оценки. Метод наблюдения. Анкетирование. Интервью (собеседование). Метод оценки по решающей ситуации. Методкритических случаев.
2. Количественные методы оценки. Ранжирование. Метод балльной оценки. Метод коэффициентов. Автоматизированные методы оценки.
3. Комбинированные методы оценки. Метод эталона. Метод вынужденного выбора. Описательный метод. Экспертный метод. Тестирование. Деловая игра. Экзамен. Аттестация персонала.
4. Современные методы оценки персонала. Метод ассессмент-центр. Метод управления по целям. Система сбалансированных показателей BSC. Система ключевых показателей эффективности деятельности KPI. Метод оценки «360- градусов».
5. Метод оценки по компетенциям.

Задания для самостоятельной работы.

1. Выписать в словарь основные понятия темы.
2. Провести сравнительный анализ качественных методов оценки персонала.
3. Провести сравнительный анализ количественных методов оценки персонала.
4. Провести сравнительный анализ комбинированных методов оценки персонала.

Тема 4. Психологические методы оценки персонала (УК-6)

Лекция.

Психологические методы в системе методов оценки персонала. Виды психологических тестов: личностные, мотивационные, когнитивные интеллектуальные, проективные. Сравнение эффективности методов оценки персонала. Методы оценки социально-психологических свойств личности. Тест Сонди. Миннесотский многоаспектный лич-ностный опросник. Многофакторный личностный опросник Кэттелла. Фрайбургский личностный опросник. Биографический опросник. Опросник социальнопсихологической адаптации. Опросник Кейрси. Тест Леонгарда-Шмишека. Методики исследования про-фессиональной направленности личности, качеств и компетенций работника. Диагности-ка принятия других. Тест на поведение в конфликтной ситуации. Тест профессионально-го личностного типа Голланда. Методика определения профессиональных предпочтений. Шкала толерантности к неопределённости Бадне

Практическое занятие.

1. Виды психологических тестов: личностные, мотивационные, когнитивные интеллектуальные, проективные. Сравнение эффективности методов оценки персонала.
2. Методология и технология разработки аналитической профессиограммы на основе описательно-технологических характеристик профессии.

3. Методы оценки социально-психологических свойств личности. Тест Сонди. Миннесотский многоаспектный личностный опросник. Многофакторный личностный опросник Кэттелла. Фрайбургский личностный опросник. Биографический опросник. Опросник социальнопсихологической адаптации. Опросник Кейрси. Тест Леонгарда- Шмишека.

4. Методики исследования профессиональной направленности личности, качеств и компетенций работника. Диагностика принятия других. Тест на поведение в конфликтной ситуации. Тест профессионального личностного типа Голланда.

5. Методика определения профессиональных предпочтений. Шкала толерантности к неопределённости Баднера. Опросник выгорания Маслач. Опросник стратегии преодоления стрессовых ситуаций.

Задания для самостоятельной работы.

1. **Выписать в словарь основные понятия темы.**
2. Проанализировать возможности, которые предоставляют психологические методы оценки персонала.
3. Составить примерный алгоритм оценки кандидатов при найме в организацию.

Тема 5. Аттестация персонала в организации (УК-6)

Лекция.

Понятие «аттестация персонала». Сходство и отличие понятий «оценка персонала» и «аттестация персонала». Цели и задачи аттестации персонала. Явные и скрытые функции аттестации. Формы аттестации. Основные виды аттестации персонала. Очередная аттестация, аттестация по исте-чении испытательного срока, аттестация при продвижении по службе и аттестация при переводе в другое структурное подразделение. Классификация аттестации по профессиональному признаку. Типы аттестации по принадлежности к сферам деятельности. Аттестация научно-педагогических работников. Аттестация персонала организаций основного звена управления. Аттестация государственных служащих Российской Федерации. Аттестация гражданских служащих: понятие, цели, задачи. Категории аттестуемых. Состав аттестационных комиссий. Аттестационные документы. Результаты аттестации. Формирование кадрового резерва. Квалификационный экзамен. Периодичность и цели проведения аттестации. Принципы аттестации: гласность, демократизм, результативность, объективность. Критерии оценочных показателей при аттестации персонала организации. Основные этапы проведения аттестации: подготовительная работа, собственно проведение аттестации, анализ результатов аттестации и принятие мер по ее итогам. Методическая подготовка. Организационная подготовка: графики проведения аттестации, состав комиссий, категории аттестуемого персонала, нормативные документы. Порядок проведения аттестации. Работа с документами. Установление оценки аттестуемому работнику организации. Управленческие решения, принимаемые по итогам аттестации. Правовой статус аттестации. Возможные ошибки в процессе аттестации персонала.

Практическое занятие.

1. Оценочная беседа начальника отдела песоналом с подчиненным сотрудником отдела.
2. Цели и принципы проведения аттестации: гласность, демократизм, результативность, объективность.
3. Критерии оценочных показателей при аттестации персонала организации.
4. Этапы проведения аттестации: подготовительная работа, собственно проведение аттестации, анализ результатов аттестации и принятие мер по ее итогам.
5. Методическая подготовка. Организационная подготовка: графики проведения аттестации, состав комиссий, категории аттестуемого персонала, нормативные документы.
6. Порядок проведения аттестации. Работа с документами. Установление оценки аттестуемому работнику организации.

Задания для самостоятельной работы.

1. Выписать в словарь основные понятия темы.
2. Изучить сроки прохождения аттестации работников различных сфер деятельности.
3. Описать порядок проведения аттестации в государственной организации.

4. Изучить Положение об аттестации персонала в конкретной организации.

5. Представить основные статьи Трудового кодекса РФ, в соответствии с которыми проводится аттестация персонала в организации.

Тема 6. Центр оценки как метод комплексной оценки персонала (УК-6)

Лекция.

Понятие центра оценки. Центр оценки персонала как испытательное подразделение. Центр оценки - метод комплексной оценки персонала организации. История развития метода. Содержание метода: деловые игры, интервью, тесты. Разбор деловых бумаг. Со-беседование с претендентом на должность. Современная практика применения центра оценки в России. Обзор практики метода оценки в России, подготовленный Федерацией оценки персонала: типичный центр оценки, стандарт центр оценки, сравнение с зару-бежной практикой. Цели и продолжительность, проводимых центров оценки в организа-циях.

Практическое занятие.

1. Центр оценки - метод комплексной оценки персонала организации.
2. История развития метода.
3. Содержание метода: деловые игры, интервью, тесты.
4. Собеседование с претендентом на должность.
5. Современная практика применения центра оценки в России.
6. Обзор практики метода оценки в России, подготовленный Федерацией оценки персонала: типичный центр оценки, стандарт центр оценки, сравнение с зарубежной практикой.
7. Цели и продолжительность, проводимых центров оценки в организациях.

Задания для самостоятельной работы.

1. Выписать в словарь основные понятия темы.
2. Изучить современную зарубежную практику применения центра оценки.
3. Изучить современную практику применения центра оценки в России.

4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства

4.1. Распределение баллов:

4 семестр

- текущий контроль – 80 баллов
- контрольные срезы – 2 среза по 10 баллов каждый
- премиальные баллы – 20 баллов

Распределение баллов по заданиям:

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

1.	Роль и место оценки персонала в системе управления персоналом	Опрос	10	Предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по заявленной теме, проблеме, ситуации и т.п. 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.
2.	Подготовка и проведение оценки персонала	Опрос	10	Предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по заявленной теме, проблеме, ситуации и т.п. 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.

		Реферат	10	Критерии оценки реферата: - новизна текста – 2 балла; - степень раскрытия сущности вопроса – 4 балла; - обоснованность выбора источников – 2 балла; - соблюдение требований к оформлению – 2 балла. Новизна текста: а) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); б) наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие содержания теме и плану реферата; б) полнота и глубина знаний по теме; в) обоснованность способов и методов работы с материалом; г) умение работать с исследованиями; д) умение обобщать, систематизировать и структурировать материал, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.), б) умение работать с критической литературой. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; стилевое единство текста, единство жанровых черт. в) соблюдение требований к объёму реферата
3.	Традиционные и современные методы оценки персонала организации	Опрос	10	Предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по заявленной теме, проблеме, ситуации и т.п. 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.

		Тестирование(контрольный срез)	10	10 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета. 8 баллов – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недо-чета, или не более двух недочетов. 6 баллов – студент правильно выполнил не менее половины работы или допу-стил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 4 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил не-сколько недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил нескоко грубых ошибок
4.	Психологические методы оценки персонала	Опрос	10	Предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по заявленной теме, проблеме, ситуации и т.п. 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.
5.	Аттестация персонала в организации	Опрос	10	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

6.	Центр оценки как метод комплексной оценки персонала	Опрос	10	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
		Реферат	10	Критерии оценки реферата: - новизна текста – 2 балла; - степень раскрытия сущности вопроса – 4 балла; - обоснованность выбора источников – 2 балла; - соблюдение требований к оформлению – 2 балла. Новизна текста: а) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); б) наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие содержания теме и плану реферата; б) полнота и глубина знаний по теме; в) обоснованность способов и методов работы с материалом; г) умение работать с исследованиями; д) умение обобщать, систематизировать и структурировать материал, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.), б) умение работать с критической литературой. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; стилевое единство текста, единство жанровых черт. в) соблюдение требований к объёму реферата.

		Тестирование(контрольный срез)	10	10 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета. 8 баллов – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недо-чета, или не более двух недочетов. 6 баллов – студент правильно выполнил не менее половины работы или допу-стил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 4 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил не-сколько недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил не-сколько недочетов или более 3 грубых ошибок
7.	Премиальные баллы		20	Баллы могут быть начислены в следующих случаях: - проект, выполненный по зака-зу работодателя и реализован-ный на практике – 15 баллов; - победа в межрегиональной олимпиаде – 15 баллов; - участие с докладом во всерос-сийской олимпиаде по тематике изучаемой дисциплины – 15 баллов; - публикация статьи по тематике изучаемой дисциплины в сборнике студенческих ра-бот/всероссийской конференции / журнале из перечня ВАК – 5/15/20
8.	Индивидуальные задания, с помощью которых можно набрать дополнительные баллы		70	Добор: студент может предоста-вить все задания текущего контроля и контрольные срезы
9.	Итого за семестр		100	

Итоговая оценка по зачету 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
50 - 100 баллов	Зачтено
0 - 49 баллов	Не зачтено

4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля

Опрос

Тема 1. Роль и место оценки персонала в системе управления персоналом

Вопросы для опроса:

1. Оценка персонала в системе работы с персоналом организации.
2. Значение и функции оценки персонала: административная, мотивационная, информационная.
3. Развитие законодательства по оценке персонала организаций: правовая преемственность, нерешенные проблемы, требования современности.
4. Современное правовое обеспечение оценки персонала организации.
5. Правовые понятия, используемые при оценке персонала: деловые качества работника, категории персонала, оценка сложности работы, квалификация работника, профессиональный стандарт.

Тема 2. Подготовка и проведение оценки персонала

1. Порядок и сроки проведения оценки персонала.

2. Основные этапы проведения оценки персонала.

3. Подготовка к проведению кадрового аудита в организации.

4. Теоретические проблемы оценки персонала организации.

5. Технологические проблемы оценки персонала организации.

6. Методологические проблемы современной системы оценки персонала.

7. Критерии оценки персонала. Основные профессионально важные качества человека, необходимые для выполнения трудовой деятельности. Компетентность человека.

8. Комбинирование методов оценки на этапах процедуры оценки персонала. Факторы, определяющие оценку персонала современной организации.

9. Выбор методики для оценки персонала.

10. Принципы эффективной технологии оценки персонала: валидность, всеобщность, комплексность.

Тема 3. Традиционные и современные методы оценки персонала организации

Вопросы для опроса:

1. Качественные методы оценки. Биографические методы оценки. Метод наблюдения. Анкетирование. Интервью (собеседование). Метод оценки по решающей ситуации. Методкритических случаев.

2. Количественные методы оценки. Ранжирование. Метод балльной оценки. Метод коэффициентов. Автоматизированные методы оценки.

3. Комбинированные методы оценки. Метод эталона. Метод вынужденного выбора. Описательный метод. Экспертный метод. Тестирование. Деловая игра. Экзамен. Аттестация персонала.

4. Современные методы оценки персонала. Метод ассессмент-центр. Метод управления по целям. Система сбалансированных показателей BSC. Система ключевых показателей эффективности деятельности KPI. Метод оценки «360- градусов».

5. Метод оценки по компетенциям.

Тема 4. Психологические методы оценки персонала

Вопросы для опроса:

1. Виды психологических тестов: личностные, мотивационные, когнитивные интеллектуальные, проективные. Сравнение эффективности методов оценки персонала.

2. Методология и технология разработки аналитической профессиограммы на основе описательно-технологических характеристик профессии.

3. Методы оценки социально-психологических свойств личности. Тест Сонди. Миннесотский многоаспектный личностный опросник. Многофакторный личностный опросник Кэттелла. Фрайбургский личностный опросник. Биографический опросник. Опросник социальнопсихологической адаптации. Опросник Кейрси. Тест Леонгарда- Шмишека.

4. Методики исследования профессиональной направленности личности, качеств и компетенций работника. Диагностика принятия других. Тест на поведение в конфликтной ситуации. Тест профессионального личностного типа Голланда.

5. Методика определения профессиональных предпочтений. Шкала толерантности к неопределённости Баднера. Опросник выгорания Маслач. Опросник стратегии преодоления стрессовых ситуаций.

Тема 5. Аттестация персонала в организации

1. Оценочная беседа начальника отдела песоналом с подчиненным сотрудником отдела.

2. Цели и принципы проведения аттестации: гласность, демократизм, результативность, объективность.

3. Критерии оценочных показателей при аттестации персонала организации.

4. Этапы проведения аттестации: подготовительная работа, собственно проведение аттестации, анализ результатов аттестации и принятие мер по ее итогам.

5. Методическая подготовка. Организационная подготовка: графики проведения аттестации, состав комиссий, категории аттестуемого персонала, нормативные документы.

6. Порядок проведения аттестации. Работа с документами. Установление оценки аттестуемому работнику организации.

Тема 6. Центр оценки как метод комплексной оценки персонала

Вопросы для опроса:

1. Центр оценки - метод комплексной оценки персонала организации.
2. История развития метода.
3. Содержание метода: деловые игры, интервью, тесты.
4. Собеседование с претендентом на должность.
5. Современная практика применения центра оценки в России.
6. Обзор практики метода оценки в России, подготовленный Федерацией оценки персонала: типичный центр оценки, стандарт центр оценки, сравнение с зарубежной практикой.
7. Цели и продолжительность, проводимых центров оценки в организациях

Реферат

Тема 2. Подготовка и проведение оценки персонала

1. Изменение оценки персонала вследствие развития техники и технологий.

2. Современная система оценки персонала.
3. Подготовка к оценке персонала.
4. Технологии оценки персонала.
5. Критерии оценки результативности и качества труда работников.
6. Комбинирование методов оценки на этапах процедуры оценки персонала.
7. Факторы, определяющие оценку персонала современной организации.
8. Принципы эффективной технологии оценки персонала.
9. Методологические проблемы оценки экономической и социальной эффективности оценки персонала при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала.
10. Анализ эффективности текущей деловой оценки персонала
11. Оценка квалификации и результативности труда руководителей организации.
12. Оценка деятельности персонала

Тема 6. Центр оценки как метод комплексной оценки персонала

1. Аттестация: понятие, решаемые задачи.
2. Правовой статус аттестации.
3. Формы аттестации.
4. Классификация аттестации по профессиональному признаку.
5. Периодичность и цели проведения аттестации.
6. Принципы аттестации: гласность, демократизм, результативность, объективность.
7. Критерии оценочных показателей при аттестации персонала организации.
8. Основные этапы проведения аттестации: подготовительная работа, собственно проведение аттестации, анализ результатов аттестации и принятие мер по ее итогам.
9. Методическая подготовка.
10. Организационная подготовка: графики проведения аттестации, состав комиссий, категории аттестуемого персонала, нормативные документы.
11. Порядок проведения аттестации.
12. Центры оценки персонала в системе оценки результатов труда персонала
13. Оценка и аттестация персонала на основе моделей компетенций

14. Assessment Center как технология оценки.
15. Комплексные оценочные технологии управленческого состава организации
16. Оценка достижений и методология аттестации руководителей и специалистов.
17. Оценка качества и эффективности работы персонала на примере…
18. Центр оценки как перспективная оценочная технология

Тестирование

Тема 3. Традиционные и современные методы оценки персонала организации

1. Деловая оценка персонала - это:

а) усвоение человеком самостоятельно определенной системы ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности;

б) рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам;

в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должностей или рабочих мест.

2. Оценка трудовой деятельности персонала нужна для:

а) повышения престижа организации;

б) установления соответствия качественных характеристик требованиям должности или рабочего места;

в) повышения личностного потенциала работника.

3. Центральным вопросом деловой оценки является:

а) подбор экспертов;

б) установление показателей деловой оценки;

в) проведение деловой оценки;

г) подведение итогов деловой оценки;

д) написание характеристик на оцениваемых.

4. Объект оценки - тот, кто оценивает:

а) да;

б) нет.

5. Субъект оценки - тот, кого оценивают:

а) да;

б) нет.

6. Какая функция существует только у такого метода деловой оценки персонала как аттестация:

а) мотивирующая;

б) информационная;

в) административная.

7. Традиционные методы деловой оценки используются в стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой:

а) да;

б) нет.

8. Нетрадиционные методы деловой оценки используются в стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой:

а) да;

б) нет.

9. Метод оценки, предполагающий сравнение сотрудников между собой лишь по отдельным показателям, называется:

а) ранжирование;

б) критический инцидент;

в) шкалирование;

г) упорядочивание рангов;

д) парные сравнения.

10. Что из перечисленного не является методом оценки деятельности сотрудников:

а) 360 градусов;

б) критические эпизоды;

в) выборочное голосование;

г) принудительное распределение.

Тема 6. Центр оценки как метод комплексной оценки персонала

1. Аттестация персонала - это:

а) мотивация сотрудника и информация о том, как на него смотрят на предприятии;

б) совершенствование профессиональных навыков;

в) овладение инструментарием работы.

2. Цель проведения аттестации:

а) стать основой для решения кадровых вопросов и контроль этих решений;

б) развитие коммуникации, общения;

в) дифференциация заработной платы;

г) удовлетворение потребности в информации;

д) повышение квалификации.

3. К традиционным методам аттестации персонала принадлежат:

а) метод 360°, метод экспертных оценок, графология;

б) метод экспертных оценок, сравнительный метод, метод управления с помощью целей; в) метод компании «Пепси Кола», метод сокращения штатов.

4. При аттестации сотрудника следует оценивать:

а) служебную деятельность сотрудника;

б) служебную деятельность сотрудника и его личные качества;

в) взаимодействие его с коллегами и начальством.

5. При оценке уровня профессиональной квалификации сотрудников наиболее предпочтителен вариант:

а) оценка на рабочем месте сотрудника;

б) аттестация в Учебном центре;

в) оценка непосредственным руководителем.

6. Что из перечисленного является методом оценки деятельности сотрудников:

а) 360 градусов;

б) критические эпизоды;

в) принудительное распределение;

г) все выше перечисленные варианты.

7. Метод стандартной оценки персонала - это:

а) метод влияния организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения целей организации;

б) метод, который предусматривает общее определение работником и его руководителем ключевых целей работника на очередной период и подведение итогов выполнения запланированных целей;

в) метод, который предусматривает использование стандартов и нормативов.

8. Что представляет собой управление компетенциями персонала?

а) создание условий для развития компетентности;

б) сравнение потребностей организации с наличными ресурсами и выборформ воздействия для приведения их в соответствие;

в) обеспечение теми компетенциями, которые необходимы для реализации стратегии организации.

9. Что из перечисленного ниже не включено в совокупность факторов формирования компетенций персонала?

а) знания;

б) навыки;

в) способы общения;

г) профессионализм.

10. Вывод аттестационной комиссии:

а) окончательный и обжалованию не подлежит;

б) это предыдущая оценка деятельности работника, которая имеет характер рекомендации руководителю организации для принятия решения;

в) заключительный этап аттестации, решение которой обязательно для руководителя организации.

4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета

Типовые вопросы зачета (УК-6)

1. Сущность понятий «оценка персонала» и «аттестация персонала». Основные цели и задачи оценки персонала. Функции деловой оценки.
2. Роль оценки персонала в управлении эффективностью исполнения работ. Управленческие задачи, основанные на результатах оценки персонала.
3. Виды оценок. Количественная и качественная оценка персонала.
4. Факторы, влияющие на процесс оценки.
5. Принципы оценки персонала и их характеристика.
6. Схемы оценки видов работ.
7. Организационная процедура подготовки деловой оценки.
8. Информационного обеспечение процесса оценки.
9. Документационное обеспечение процесса оценки.
10. Формирование оценочной комиссии.
11. Проведение оценочного интервью.
12. Установление процедуры подведения итогов оценивания.
13. Составление отчета о проведении оценки персонала.
14. Понятие критериев оценки персонала. Классификация критериев.
15. Критерии оценки производственного персонала.
16. Критерии оценки управленческого персонала.
17. Анализ профессиональной деятельности как база для определения оценочных критериев.
18. Классификация методов оценки.
19. Количественные методы оценки.
20. Метод построения рейтинга.
21. Метод парного сравнения.
22. Метод принудительного распределения.
23. Метод критического инцидента.
24. Качественные методы оценки.
25. Комбинированные методы оценки.
26. Оценка персонала, основанная на использовании компьютера и Интернета.
27. Типичные ошибки при проведении оценки персонала.
28. Основные проблемы оценки персонала, связанные с методом рейтинговых шкал.
29. Юридические аспекты оценки персонала.
30. Этические аспекты оценки персонала.
31. Понятие «аттестация персонала». Цели и задачи аттестации персонала.
32. Типы аттестации по принадлежности к сферам деятельности.

33. Основные виды аттестации персонала.

Типовые задания для зачета (УК-6)

Кейс 1.

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедур: 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. 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 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 презентируют 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 балов 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 презентирует 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 низ 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.

Характеристика организации. Профиль деятельности организации – (производство и продажа пищевых продуктов (ба-калейная группа). Численность организации –570 человек.

Значительная часть занята производством продуктов. Среди непроизводственного персо-нала наибольшая структура – специалисты отдела маркетинга и продаж. Имеется кадровая служба, включающая начальника, специалиста по персоналу (функция: подбор, отбор, оценка, адаптация, развитие персонала), и старшего инспектора по кадрам (кадровое делопроизводство).

Общая ситуация. Среди специалистов отдела маркетинга и продаж (численность структурного подразделения 28 человек), которые работают непосредственно с торговыми организациями увеличилась текучесть кадров. За последние полгода сменилось около 20 процентов состава работников. Заработная плата специалистов отдела маркетинга и продаж немного выше зарплаты специалистов этой категории в подобных организациях. Кадровая служба объясняет ситуацию, во-первых, уходом этих работников в другие отрасли, где заработная плата «продажников» действительно выше, во-вторых, жестким стилем руководства начальника отдела. Это энергичный, нацеленный на развитие деловой карьеры мужчина 32 лет (женат, двое детей) с высшим экономическим образованием (заочно закончил университет за два года но назначения на эту должность), в должности менее года. До этого работал в отделе материально-технического снабжения этого же предприятия специалистом по снабжению. Руководитель структурного подразделения по продажам считает, что отдел кадров не организует обучение и адаптацию нового персонала отдела как требуют современные вызовы. В связи с тем, что перед предприятием в новых экономических условиях ставят задачу расширить экспорт продукции, руководитель хочет разобраться в действительной причине выросшей текучести кадров в вышеназванной структуре. В других структурных подразделениях (производственных и непроизводственных) каких-то кадровых изменений не наблюдается.

Постановка задачи

Руководитель организации приглашает аудиторов и ставит перед ними задачу: выявить истинные причины увеличения текучести кадров среди специалистов отдела маркетинга и продаж.

Задания к кейсу

1. Какие шаги вы будете планировать для проведения аудита?

2. Какие методы будете применять?

3. Разработайте последовательно проекты 3 собеседований (с руководителями кадровой службы, отдела маркетинга и продаж, специалистом по персоналу, не более 20 вопросов) с использованием различных его типов для диагностики истинных причин проблемы.

4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
«зачтено» (50 - 100 баллов)	УК-6	Демонстрирует достаточный уровень знаний методов подбора¶персонала в соответствии с профессиональными задачами деятельности. В отдельных¶примерах может выделить междисциплинарные связи. Ответ¶построен логично, материал излагается хорошим языком.¶
«не зачтено» (0 - 49 баллов)	УК-6	Слабо ориентируется в методах подбора персонала в соответствии с профессиональными задачами¶деятельности. ¶Вопросы, задаваемые преподавателем,¶вызывают затруднения.¶

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 презентаци, 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. Захарова, Т. И., Стюрина, Д. Е. Оценка персонала : учебное пособие. - 2021-12-31; Оценка персонала. - Москва: Евразийский открытый институт, 2011. - 168 c. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: http://www.iprbookshop.ru/11053.html

2. Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2024. - 378 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/536020

6.2 Дополнительная литература:

1. Вып. 3: Оценка персонала, 2017. - 24 с.

2. Вып. 2: Оценка персонала, 2014. - 28 с.

3. Мехтиханова Н. Н. Психологическая оценка персонала : Учебное пособие для вузов. - испр. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 195 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/456419

4. Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А., Хруцкий Р. В. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : Практическое пособие. - испр. и доп; 3-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 208 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/453926

5. Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А., Хруцкий Р. В. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : Учебное пособие для вузов. - испр. и доп; 3-е изд.. - Москва: Юрайт, 2021. - 208 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/471455

6. Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А., Хруцкий Р. В. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов. - испр. и доп; 3-е изд.. - Москва: Юрайт, 2024. - 203 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/538333

6.3 Иные источники:

1. Библиотека научной и учебной литературы - http://sbiblio.com
2. Электронные ресурсы Российской государhttp://olden.rsl.ru/ru/networkresources - http://olden.rsl.ru/ru/networkresources
3. Справочно-правовая система Консультант Плюс http://www.consultant.ru - http://www.consultant.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:

Adobe Photoshop CS3

Microsoft Office Профессиональный плюс 2007 Microsoft Corporation 25.07.2017 12.0.4518.1014

Консультант Плюс

Альт-Инвест сумм

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: https://cyberleninka.ru
2. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: https://elibrary.ru
3. Электронная библиотека ТГУ. – URL: https://elibrary.tsutmb.ru/

Электронная информационно-образовательная среда

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.