



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



УТВЕРЖДАЮ:

Директор института

Экономики и управления

Н.Р. Балынская

«05» сентября 2018г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**АТТЕСТАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ**

Направление подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Уровень высшего образования – бакалавриат

Программа подготовки – академический бакалавриат

Форма обучения

очная

Институт  
Кафедра

Экономики и управления  
Государственное и муниципальное управление и  
управления персоналом

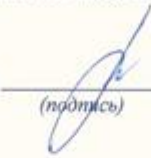
Курс  
Семестр

4  
7,8

Магнитогорск  
2018 г.

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом МОиН РФ от 10.12.2014 № 1567


Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Государственного и муниципального управления и управления персоналом «31» августа 2018 г., протокол № 1.

Зав. кафедрой  / Н.Р. Балынская /  
(подпись) (И.О. Фамилия)

Рабочая программа одобрена методической комиссией института Экономики и управления «05» сентября 2018 г., протокол № 1.

Председатель  / Н.Р. Балынская /  
(подпись) (И.О. Фамилия)

Рабочая программа составлена: доцент кафедры Государственного и муниципального управления и управления персоналом, канд. пед. наук, доцент  
(должность, ученая степень, ученое звание)

 / С.В. Коптякова /  
(подпись) (И.О. Фамилия)

Рецензент: директор ООО «ММК-Индустриальный парк», кандидат экономических наук  
(должность, ученая степень, ученое звание)

 / В.В. Дремов /  
(подпись) (И.О. Фамилия)



## 2. Место дисциплины в структуре ООП подготовки бакалавра

Дисциплина «Аттестация государственных и муниципальных служащих» входит в вариативную часть цикла дисциплин по выбору образовательной программы бакалавра.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин: «Социально-трудовые отношения», «Трудовое право».

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы при изучении дисциплины «Регулирование труда отдельных категорий работников».

## 3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения

В результате освоения дисциплины «Аттестация государственных и муниципальных служащих» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения
<b>ОПК-1 владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности</b>	
Знать	<ul style="list-style-type: none"><li>– сущность и содержание основных понятий, категорий, институтов, правовых статусов субъектов, правоотношений в основных отраслях материального и процессуального права</li><li>– законодательные и иные нормативные правовые акты, регламентирующие основы построения и функционирования системы государственного и муниципального управления Российской Федерации</li><li>– общие принципы анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности</li></ul>
Уметь	<ul style="list-style-type: none"><li>– оперировать юридическими понятиями и категориями, анализировать юридические факты и возникающие в связи с ними правовые отношения</li><li>– принимать решения и совершать юридические действия в точном соответствии с законом</li><li>– применять и использовать нормативные правовые документы, относящиеся к будущей профессиональной деятельности</li><li>– анализировать нормативно-правовые акты в сфере эволюции современной российской государственности</li><li>– самостоятельно интерпретировать нормативные и правовые документы</li></ul>
Владеть	<ul style="list-style-type: none"><li>– терминологией законодательства в сфере государственного и муниципального управления в РФ</li><li>– навыками самостоятельной работы по поиску нормативных правовых документов</li><li>– навыками разработки нормативных документов государственного и муниципального управления</li><li>– социологическим мышлением при анализе управленческих процессов</li><li>– методами регионального анализа для решения проблем размещения хозяйства и развития регионов</li></ul>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения
	– навыками разрешения конфликт интересов с позиций гражданской и социальной ответственности
<b>ПК-2 - владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</b>	
Знать	<ul style="list-style-type: none"> <li>– основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами</li> <li>– сущность управления и развития организационной структуры</li> <li>– особенности профессионального развития личности</li> <li>– особенности профессионального управления кадрами</li> <li>– теоретические основы поведения индивидуумов, групп и организации в целом</li> <li>– закономерности и особенности поведения различных объектов и субъектов управления</li> <li>– личностные и социально-психологические основы организационного поведения, способы разрешения конфликтных ситуаций</li> <li>– основные принципы аудита человеческих ресурсов</li> <li>– типы организационной культуры и методы ее формирования</li> </ul>
Уметь	<ul style="list-style-type: none"> <li>– организовывать работу команды в процессе разработки и принятия управленческих решений</li> <li>– применять способы и приемы совершенствования профессионального развития, организовывать деятельность по собственному профессиональному самосовершенствованию</li> <li>– осуществлять поиск необходимой информации, воспринимать, анализировать, обобщать и систематизировать полученную информацию</li> <li>– анализировать содержание процесса организационного поведения и организационных отношений</li> <li>– анализировать особенности поведения конкретных объектов профессиональной деятельности, выявлять проблемы организационного поведения и обеспечивать их эффективное решение</li> <li>– регулировать организационные отношения, социально-психологические проблемы и конфликтные ситуации</li> <li>– диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию</li> <li>– проводить аудит кадрового потенциала организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения</li> <li>– использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности государственных служащих и муниципальных служащих</li> </ul>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения
	– разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации.
Владеть	<ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач</li> <li>– методами, способами и приемами управления персоналом</li> <li>– методами анализа, способами получения и обобщения информации об организации, навыками самоорганизации и самостоятельной работы</li> <li>– навыками конструктивного делового общения (переговоры, совещания и др.)</li> <li>– навыками разрешения конфликтных ситуаций, снятия индивидуальных и организационных стрессов</li> <li>– современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное, групповое поведение в организации</li> <li>– инструментами развития сотрудников через оценку результатов их деятельности и планирование карьеры, обеспечение возможности для повышения образования и роста</li> </ul>

#### 4 Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц 180 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 95,4 акад. часов:
  - аудиторная – 91 акад. часов;
  - внеаудиторная – 4,4 акад. часов
- самостоятельная работа – 48,9 акад. часов;
- подготовка к зачету – акад. часа
- подготовка к экзамену – 35,7 акад. часа

Раздел/ тема дисциплины	Семестр	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа (в акад. часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. занятия	практич. занятия				
<b>Раздел 1. Теоретические основы системы аттестации государственных и муниципальных служащих</b>								
Тема 1.1. Значение аттестации государственных и муниципальных служащих. Цели, задачи и принципы аттестации государственных и муниципальных служащих	7	5/1		6/2	6	Подготовка к практическому занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	устный опрос, результат выполнения практического задания	ОПК-1-зув; ПК-2-зу
Тема 1.2 Порядок проведения аттестации государственных и муниципальных служащих.	7	5/1		6/2	6	Подготовка к практическому занятию Самостоятельное изучение учебной и научной	устный опрос, тестирование	ОПК-1-зув; ПК-2-зу

Раздел/ тема дисциплины	Семестр	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа (в акад. часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. занятия	практич. занятия				
						литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение творческих заданий		
Тема 1.3. Правовой статус государственных и муниципальных служащих	7	5/1		6/2	6	Подготовка к практическому занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Решение практических заданий	устный опрос, результат выполнения практического задания	<i>ОПК-1-зுவ;</i> <i>ПК23-зу</i>
<b>Итого по разделу 1</b>								
<b>Раздел 2. Методологические основы системы аттестации государственных и муниципальных служащих</b>								
Тема 2.1. Общая методика проведения аттестации государственных и муниципальных служащих	7	5/1		6/2	6	Подготовка к практическому занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	устный опрос, результат выполнения практического задания	<i>ОПК-1-зув;</i> <i>ПК-2-зу</i>



Раздел/ тема дисциплины	Семестр	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа (в акад. часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. занятия	практич. занятия				
Тема 2.2. Критерии аттестации и разработка системы критериев аттестации государственных и муниципальных служащих	8	5/1		6/2	6	Подготовка к практическому занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Решение практических заданий	устный опрос, тестирование, результат выполнения практического задания	<i>ОПК-1-зув;</i> <i>ПК-2-зув</i>
Тема 2.3. Методы проведения аттестации государственных и муниципальных служащих	8	5/1		6/2	6	Подготовка к практическому занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Решение практических заданий	устный опрос, результат выполнения практического задания	<i>ОПК-1-зув;</i> <i>ПК-2-зув</i>
<b>Итого по разделу 2</b>								
<b>Раздел 3. Анализ проведения аттестации государственных и муниципальных служащих и ее результатов</b>								
Тема 3.1. Механизм процедуры проведения аттестации государственных и муниципальных	8	5/2		7/3	6	Подготовка к практическому занятию Самостоятельное изучение	устный опрос, тестирование,	<i>ОПК-1-зув;</i> <i>ПК-2-зув</i>

Раздел/ тема дисциплины	Семестр	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа (в акад. часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. занятия	практич. занятия				
служащих и порядок ее подготовки, принятия решений по результатам аттестации государственных и муниципальных служащих						учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Решение практических заданий	результат выполнения практического задания	
Тема 3.2. Анализ результатов аттестации государственных и муниципальных служащих, план мероприятий на перспективу	8	5/2		8/3	6,9	Подготовка к практическому занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Решение практических заданий	устный опрос, тестирование, результат выполнения практического задания	<i>ОПК-1-зув; ПК-2-зув</i>
<b>Итого по разделу 3</b>								
<b>Итого по дисциплине</b>	7,8	40/10		51/18	48,9		<b>Промежуточная аттестация (зачет и экзамен)</b>	

И – в том числе, часы, отведенные на работу в интерактивной форме.



## **5 Образовательные и информационные технологии**

На сегодняшний день стали очевидны преимущества использования компьютера на лекционных и практических учебных занятиях. Объяснение нового материала с использованием презентаций, выполненных с помощью программ Microsoft Power Point и Microsoft Front Page, вызывает интерес у студентов, способствует лучшему усвоению материала. Использование компьютера на учебных занятиях позволяет преподавателю экономить время, опрашивать учащихся на каждом занятии, вести статистику опроса, выявлять западающие темы. Также одним из эффективных средств информационных технологий является электронный учебник. Исходя из этого, более 20% всех занятий проводятся с применением информационных технологий.

Для обеспечения наибольшей эффективности образовательного процесса в курсе данной учебной дисциплины используются в процессе обучения передовые образовательные технологии:

- 1) традиционные образовательные технологии (информационная лекция, практические (семинарские) занятия);
- 2) технология проблемного обучения (проблемная лекция, практические занятия в форме практикума, кейс-метода);
- 3) игровые технологии (ролевые и деловые игры);
- 4) технологии проектного обучения (творческий проект);
- 5) интерактивные технологии (семинар-дискуссия);
- 6) информационно-коммуникационные образовательные технологии (лекция-визуализация, практические занятия в форме презентации)

Лекционные занятия наряду с сообщением учебной информации предполагают и решение следующих дидактических задач: заинтересовать студентов изучаемой темой, разрушить неверные стереотипы, убедить в необходимости глубокого освоения материала, побудить к самостоятельному поиску и активной мыслительной деятельности, помочь совершить переход от теоретического уровня социально-экономического планирования в муниципальных образованиях к прикладным знаниям в данной области.

Проведение групповых (семинарских и практических) занятий предполагает решение разнообразных дидактических задач: закрепление полученных знаний, формирование умения применять их на практике, совершенствование умения работать с информацией, анализировать, обобщать, принимать и обосновывать решения, аргументировано защищать собственные взгляды в дискуссии, взаимодействовать с другими членами группы в процессе разрешения конфликтных ситуаций.

## **6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

В процессе самостоятельного изучения дисциплины, подготовки к семинарским занятиям студенту необходимо найти и изучить рекомендуемую литературу, действующие законодательные и нормативные акты. Для осмысления прочитанного материала студенту предлагается ответить на вопросы. Решение тестов, ситуационных и аналитических задач научит студентов самостоятельно принимать управленческие решения.

### **Организационно-методические рекомендации для подготовки к практическим (семинарским) занятиям**

*Семинар (лат. seminarium - буквально: «рассадник») – учебное занятие, в ходе которого организуется обсуждение фундаментальных или дискуссионных проблем изучаемой науки и связанной с ней практической деятельности.*

В целях более подробного и адекватного современной ситуации анализа проблем управления студентам рекомендуется обращаться к периодической литературе и материалам средств массовой информации, в которой можно найти не только аналитические статьи по различным аспектам обозначенных в тематике семинарских

занятий проблем, но и статистические данные, материалы прикладного характера, нормативные документы. Целесообразно не ограничиваться указанными источниками, а осуществлять собственный поиск теоретических и практических материалов, что является одним из элементов самостоятельной информационно-аналитической работы студентов.

Подготовка к семинарским занятиям по дисциплине должна включать следующие аспекты:

1) знакомство с соответствующими главами учебника; оптимальным был бы вариант работы не с одним учебником, так как разными авторами избран различный подход к предмету, и полезно понять особенности подходов, сравнить их, чтобы выработать свою позицию;

2) чтение конспекта лекции;

3) чтение и осмысление одного-двух источников из приведенного списка литературы.

Выбор дополнительных первоисточников, которые могут оказать помощь при подготовке к выступлению и позволят организовать на семинаре дискуссию, студент осуществляет по своему усмотрению, в соответствии со своими интересами, ориентируясь на вопросы семинарского занятия.

Выступление на семинаре должно быть достаточно аргументированным, занимать по времени не более трех минут. В ходе выступления желательно сопоставить точки зрения различных авторов на излагаемую проблему. Предпочтительно, чтобы по одному вопросу выступило несколько студентов, высказывая свои мнения, дополняя друг друга. В идеале семинарское занятие должно проходить в форме дискуссии. Результаты работы студентов на семинарских занятиях обязательно учитываются преподавателем при выставлении баллов.

## **Раздел 1. Теоретические основы системы аттестации государственных и муниципальных служащих**

Определение и основные положения. Значение аттестации муниципальных служащих. Цели, задачи и принципы аттестации муниципальных служащих

Порядок проведения аттестации муниципальных служащих. Правовой статус государственных и муниципальных служащих.

Определение и описание цели аттестации. Возможность сочетания целей и обеспечение их бесконфликтности. Круг аттестуемых.

## **Раздел 2. Методологические основы системы аттестации государственных и муниципальных служащих**

Внедрение системы аттестации государственных и муниципальных служащих.

Структура процесса аттестации государственных и муниципальных служащих.

Общая методика проведения аттестации государственных и муниципальных служащих.

Критерии аттестации и разработка системы критериев аттестации государственных и муниципальных служащих

Взаимодействие службы управления персоналом с руководителями в процессе аттестации государственных и муниципальных служащих.

Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с другими элементами системы управления персоналом.

Методы проведения аттестации государственных и муниципальных служащих

## **Раздел 3. Анализ проведения аттестации муниципальных служащих и ее результатов**

Механизм процедуры проведения аттестации государственных и муниципальных служащих и порядок ее подготовки, принятия решений по результатам аттестации государственных и муниципальных служащих.

Анализ результатов аттестации государственных и муниципальных служащих, план мероприятий на перспективу.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

### 1. ПОДГОТОВКА ПРОЕКТА ПО ПРОВЕДЕНИЮ АТТЕСТАЦИИ

#### *Проблема 1. Выбор лиц, проводящих аттестацию*

1. Насколько компетентно могут оценить непосредственные руководители подчиненных (непредвзято, без эмоций, в зависимости от выполнения задач)?  
Примечание: речь идет обо всех руководителях – можно ли в одном и том же блоке по-разному организовывать процедуру?

2. Насколько сотрудники будут бояться беседовать с двумя руководителями одновременно (зависит от отношений)?

3. Как часто сотрудники беседуют по работе с руководителями блоков, насколько важно это общение? (Процедура аттестации как способ организовать общение)

4. Насколько хорошо руководители блоков знают, что должны делать, как реально работают рядовые сотрудники?

5. Есть ли возможность перемещения сотрудника из одной службы в другую в рамках блока (если сочтут, что такое перемещение полезно обеим сторонам)?

Положительные и отрицательные стороны проведения аттестации непосредственным руководителем единолично или совместно с руководителем блока приведены в таблице 2.

Таблица 2

Положительные и отрицательные аспекты

«+» и «-»	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель вместе с руководителем блока
Плюсы	<p>Лучше знает работу и работника. Логичное завершение постоянной оценки, которая и так имеет место Возможность побеседовать без «текучки» и обсудить спорные вопросы. Сотрудник не испытывает страха</p>	<p>Оценка более объективна. Стандартизована, так как позволяет избежать особенностей непосредственных руководителей. Возможность пообщаться с вышестоящем руководством. Учет интересов блока, а не отдельной службы. Перспективнее для оценки потенциала</p>
Минусы	<p>Общение и так постоянно происходит Возможен субъективизм. Решения о потенциале и обучении у службы, а не блока</p>	<p>Требует больше затрат времени. Сотрудник может быть подавлен сразу двумя начальниками. Руководитель блока хуже знаком с деталями, чем руководитель службы. Руководитель службы может быть недоволен вмешательством</p>

--	--	--

*Проблема 2. Предложения по участию консультантов в процедуре аттестации*

Цель предложения

1. Показать, как консультанты могут содействовать реализации и усовершенствованию существующей процедуры аттестации.
2. Предложить новые подходы к процедуре аттестации.

Структура предложения

Предлагаются к рассмотрению различные стадии процедуры аттестации, а также что могут сделать на каждом этапе консультанты. То есть Заказчику предлагается «меню», из которого он может выбрать пункты для дальнейшего обсуждения. Участие консультантов может носить частичный характер, т. е. по желанию Заказчика консультанты могут как полностью отвечать за каждый этап, так и принимать ограниченное участие в соответствии с техническим заданием. Техническое задание для консультантов вырабатывается в процессе совместного обсуждения.

Положительные и отрицательные стороны участия консультантов в проведении аттестации приведены в таблице 3.

Таблица 3

Участие консультантов в проведении аттестации

Плюсы и минусы привлечения консультантов	
Плюсы	Минусы
Консультант знает различные методы и подходы	Консультант не полностью владеет ситуацией в компании
Консультант имеет опыт проведения стадии в других компаниях	Консультант недостаточно хорошо знает особенности деятельности
«Свежий взгляд» и отсутствие предубеждений и личных связей, т. е. большая объективность	Требует для объяснения ситуации дополнительных временных затрат и финансовых затрат
Консультант снимает дополнительную избыточную нагрузку с сотрудников	Коллектив всегда настороженно воспринимает вторжение постороннего человека

*Проблема 3. Цель аттестации*

К основным целям аттестации относятся следующие:

- Административные
- Потенциал
- Деятельность

В соответствии с целями выбирается метод и строится процедура.

**Участие консультантов:**

Построение иерархии целей в зависимости от:

- Стратегических и оперативных планов компании;
- Существующих проблем;

- Накопленного опыта.

**Результат:**

- Четкое описание целей аттестации, что необходимо для дальнейшей работы и облегчит понимание процедуры всеми участниками.
- Выявление групп аттестуемых(весь персонал или отдельные группы).
- Определение порядка аттестации («сверху вниз» или «снизу вверх»).

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2.

### ВЫБОР ЛИЦ, ПРОВОДЯЩИХ АТТЕСТАЦИЮ, ВЫБОР МЕТОДА, ОЦЕНКА ЗАТРАТ

В зависимости от цели аттестации и ситуации в компании определяется, кто будет проводить аттестацию(комиссия, непосредственный руководитель, руководитель руководителя, служба персонала, самооценка и т. п.) и какой метод целесообразно использовать(рейтинговый, сравнительный, метод записи, поведенческие рейтинговые шкалы, управление по целям и т. п.). На практике, как правило, используется комбинированный (комплексный) подход, позволяющий учитывать цели, текущую ситуацию, а также оптимизировать временные (финансовые) затраты.

Если мы хотим повысить ответственность линейных руководителей и оценить их умение управлять, мы переносим «центр тяжести» в процедуре аттестации именно на них (это не значит, что служба персонала не участвует в процессе). Если организация придерживается жесткой централизованной системы, аттестацию проводит комиссия высших руководителей. Хотим подчеркнуть, что, чем выше уровень организации процесса аттестации, тем больше в этот процесс вовлечены линейные руководители. Служба персонала не должна брать на себя всю ответственность за результаты аттестации.

**Участие консультантов:**

Предложение для обсуждения различных вариантов организации процедуры аттестации. По каждому варианту приводятся преимущества и недостатки, а также оценка затрат.

**Результат:**

Выбор оптимального с точки зрения «цена-качество» метода.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3.

### ВЫРАБОТКА КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЗАДАЧ ОРГАНИЗАЦИИ

Предметом оценки могут быть:

- выполнение должностных обязанностей;
- особенности поведения;
- эффективность деятельности;
- уровень достижения целей;
- рабочие знания и навыки;
- коммуникативные способности;
- качества руководителя и др.

При этом определяются:

А) Ключевые для данной должности характеристики.

Б) Что конкретно мы понимаем под этими характеристиками (например, если мы оцениваем качества руководителя, что конкретно мы рассматриваем – умение планировать, решать проблемы, принимать решения, организовывать деятельность



других, мотивировать подчиненных работать в команде, взаимодействовать с другими подразделениями и. т.п.; если речь идет о достижении целей – какие цели мы ставим).

**Участие консультантов:**

С помощью специальных методик выбрать ключевые критерии оценки для каждой группы работ.

**Результат:**

Набор критериев, по которым мы проводим аттестацию, по каждой группе работ (должностей) с описанием этих критериев (для единого понимания).

#### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4. ПОДГОТОВКА АТТЕСТАЦИОННОЙ ФОРМЫ

Для облегчения процесса аттестации при любом методе (включая собеседование) рекомендуется разработать единую аттестационную форму. Она обеспечит возможность проведения структурированного интервью, одинакового подхода ко всем аттестуемым, а также облегчит анализ и хранение информации.

Аттестационная форма должна отвечать следующим условиям:

- быть легкой для понимания всеми участниками;
- все должны понимать ее одинаково;
- включать все необходимые ключевые критерии;
- быть легкой для заполнения;
- поддерживать аттестующего во время интервьюирования и принятия решений.

**Участие консультантов:**

Предложение вариантов аттестационной формы в соответствии с вышеперечисленными требованиями.

**Результат:**

- 1) Утверждение итоговой формы.
- 2) «Словарь», разъясняющий основные критерии и стандарты оценки.

#### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5. ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ, ПОДЛЕЖАЩИХ АТТЕСТАЦИИ

При проведении аттестации очень важно, чтобы сотрудники выступали как союзники, а не как обороняющиеся. Для этого они должны ясно понимать цели и процедуру.

**Участие консультанта:**

Описание аттестации в неугрожающей манере.

**Результат:**

Краткое и понятное письменное разъяснение (возможно «Политика компании по проведению аттестации»), включающее:

- цель аттестации (с элементами патетики);
- критерии;
- описание процедуры;
- частоту проведения;

- порядок анализа и дальнейшие действия;
- процедуру обжалования результатов.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6. ТРЕНИНГ ДЛЯ ТЕХ, КТО ПРОВОДИТ АТТЕСТАЦИЮ

Лица, проводящие аттестацию, должны выработать общий подход и, по возможности, избежать стандартных ошибок. В зависимости от опыта лиц, назначенных для проведения аттестации, определяется продолжительность и глубина тренинга.

### **Участие консультантов:**

Разработка программы тренинга, включающей:

- разъяснение целей;
- разъяснение процедуры;
- обсуждение аттестационной формы, чтобы убедиться, что все понимают, что и по каким параметрам оценивается;
- разъяснение типичных трудностей и ошибок при проведении аттестации;
- обсуждение потенциального результата.
- проведение тренинга.

По желанию Заказчика можно подготовить краткую брошюру для менеджера по проведению аттестации.

### **Результат:**

Подготовленность всех участников, снятие напряжения, повышение эффективности.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА АТТЕСТАЦИИ

### **Участие консультантов:**

Оценить время и ресурсы, необходимые для каждой стадии, кто участвует, кто отвечает за что, информационные потоки, сроки.

**Результат** (проект плана) может выглядеть, например, так:

План проведения аттестации

- 1) Этап
- 2) Ответственный
- 3) Кто вовлечен
- 4) Какая информация кому передается
- 5) Срок выполнения

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8. МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ

Наиболее распространенный и наиболее простой метод проведения аттестации — рейтинговый. Суть его заключается в том, что работники получают оценку по заданным критериям в соответствии с выбранной шкалой.

Существуют два варианта — введение рейтинговых шкал, когда оценка ставится от 1 до 3 баллов, от 1 до 4 баллов, от 1 до 5 или 10 баллов — на усмотрение разработчиков шкалы. Второй вариант — это «список», когда выбирается ответ «да» или «нет» (табл. 4-7).

Таблица 4

Графические рейтинговые шкалы, предмет оценки - руководитель

1.	Обеспечивает помощь, обучение, наставничество		
	почти никогда	12345	почти всегда
2.	Четко объясняет подчиненным, что от них требуется		
	почти никогда	12345	почти всегда
3.	Обсуждает с персоналом возможности улучшения деятельности		
	почти никогда	12345	почти всегда
4.	Поощряет персонал за хорошую работу		
	почти никогда	12345	почти всегда
5.	Доводит важную информацию до подчиненных		
	почти никогда	12345	почти всегда

Таблица 5

Список, предмет оценки - руководитель

1.	Обеспечивает помощь, обучение, наставничество			
	да		нет	
2.	Четко объясняет подчиненным, что от них требуется			
	да		нет	
3.	Обсуждает с персоналом возможности улучшения деятельности			
	да		нет	
4.	Поощряет персонал за хорошую работу			
	да		нет	
5.	Доводит важную информацию до подчиненных			
	да		нет	

Таблица 6

Графические рейтинговые шкалы, предмет оценки – эффективность служащих

Оцениваемые качества	Балл
<b>1. КОЛИЧЕСТВО (ОБЪЕМ) РАБОТЫ</b>	
результат работы/скорость работы	12345
<b>2. КАЧЕСТВО РАБОТЫ</b>	
2.1. Тщательность работы — точность/безошибочность	12345
2.2. Равномерность работы — работа без значительных колебаний	12345
<b>3. ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ</b>	
3.1. Подвижность мышления — способность быстро перестроиться в новой ситуации	12345
3.2. Анализ ситуации / установка приоритетов — видение связей/оценка существенного	12345
3.3. Самостоятельность — самостоятельность при выполнении заданий	12345
3.4. Экономность — ориентированность на деятельность, минимизирующую расходы	12345
<b>4. РАБОЧИЙ СТИЛЬ</b>	
4.1. Инициативность — личный стиль при выполнении заданий; применение неординарных решений в нестандартных ситуациях	12345
4.2. Выдержка — готовность планомерно работать до завершения задания	12345
<b>Оцениваемые качества</b>	<b>Балл</b>
4.3. Выносливость — способность отвечать различным по интенсивности требованиям	12345
4.4. Надежность — правильное и в срок выполнение заданий	12345
4.5. Многосторонность — временное исполнение других работ	12345
<b>5. СОВМЕСТНАЯ РАБОТА И ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ</b>	
5.1. Обмен полученной информацией — устный и письменный обмен информацией с сотрудниками	12345
5.2. Работа в команде — доказанная готовность к сотрудничеству для совместного решения задачи	12345
5.3. Убедительность — ясное изложение сути дела и защита личного мнения	12345
5.4. Контактность — готовность к контакту с сотрудниками, тактичность и дипломатичность	12345

Таблица 7

Характеристика	Намного превосходит требования	Превосходит требования	Соответствует требованиям	Соответствует некоторым требованиям	Несоответствует требованиям	Нет ответа
<b>1. Индивидуальные особенности работы</b>						
Ответственность						
Надежность						
Преданность						
Умение организовывать и планировать						
Решение проблем						
Обоснованность мнения						
Инициативность						
<b>2. Межличностное взаимодействие</b>						
Письменные коммуникации						
Обслуживание клиентов						
Адаптивность						

Продолжение таблицы 7

Характеристика	Намного превосходит требования	Превосходит требования	Соответствует требованиям	Соответствует некоторым требованиям	Несоответствует требованиям	Нет ответа
<b>3. Административные навыки и умения</b>						
Общие навыки						
Подготовка документов						
Знание документооборота						
<b>4. Деятельность в интересах организации</b>						
Работа в команде						
Обучение						
Соблюдение						

дисциплины						
------------	--	--	--	--	--	--

### Письменный метод аттестации

Таблица 8

#### Аттестационная форма

Имя аттестуемого	
Должность	
Период аттестации	
Руководитель	
Дата	
Предыдущая аттестация	
Считаете, что деятельность сотрудника значительно превышает требования или не соответствует требованиям, пожалуйста, обоснуйте свое мнение:	
Комментарии сотрудника (по информации, включенной в данную характеристику):	
Подпись руководителя	
Подпись сотрудника	

### Метод критических ситуаций

Инструкция для руководителя: записывайте в соответствии с данной формой (табл. 9) все позитивные и негативные ситуации, в которые был вовлечен работник. Пожалуйста, делайте это, не откладывая.

Таблица 9

#### Аттестационная форма по методу критических ситуаций

Дата	
Описание ситуации	
Как действовал работник	

Какое поведение работника ожидалось/было бы правильным	
Какой результат достигнут	
Оценка руководителя	
Дополнительные комментарии	

### Поведенческие рейтинговые шкалы

Поведенческие рейтинговые шкалы – BARS (Behaviourally anchored rating scales) сочетают рейтинговые методы и черты поведения на рабочем месте в различных ситуациях (табл. 10).

Таблица 10

Поведенческая рейтинговая шкала: отношения с клиентом

Выясняет важную для клиента информацию и делает необходимые телефонные звонки, даже если это не входит в его обязанности	A
Часто проводит с клиентом час и более, чтобы выявить источники трудностей и проблем клиента	B
Обычно остается спокойным даже с раздраженными клиентами	C
Если ответ на проблему клиента не возникает немедленно, часто говорит клиенту, что не обладает необходимой информацией	D
Иногда до десяти минут не обращает внимания на ждущего клиента, даже если в этот момент свободен	E

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9. АТТЕСТАЦИЯ СОТРУДНИКОВ

Пример проведения комплексной аттестации с помощью поведенческой рейтинговой шкалы приведен в таблице 11.

Таблица 11

Комплексная поведенческая рейтинговая шкала

Критерии деятельности	A	B	C	D	E	Другое
Знание работы						
Степень, в которой работник понимает содержание работы, знание методов, процедур, правил и политик подразделения компании, необходимых для выполнения						

работы						
Планирование и организация						
Степень, в которой работник эффективно планирует и организует ежедневные обычные задания и поручения						
Использование рабочего времени						
Степень, в которой работник усердно - занимается рабочими обязанностями и поручениями, конструктивное использование рабочего времени						
Качество работы, точность						
Степень, в которой работник производит точный и завершенный продукт работы отсутствие ошибок, тщательность						
Качество работы, внешний вид						
Степень, в которой работник производит четкий, профессиональный внешний вид, внимание к деталям						
Количество работы, регулярные рабочие обязанности						
Производительность и эффективность работы при выполнении регулярных ежедневных обязанностей в соответствии с требованиями к работе						
Количество работ, особые поручения						
Производительность и эффективность работы при выполнении особых поручений за рамками повседневных рабочих обязанностей						
Надежность при выполнении работы						
Степень, в которой на работника можно положиться при выполнении ответственных, необходимых для завершения в определенный срок рабочих обязанностей, поручений						

Продолжение таблицы 11

Критерии деятельности	A	B	C	D	E	Другое
Сотрудничество с руководителем						
Степень, в которой работник демонстрирует сотрудничество с руководителем в ежедневном взаимодействии, желание следовать инструкциям и принимать указанное направление						



Гибкость						
Желание выполнять особые поручения рамками повседневных рабочих обязанностей, степень, в которой сотрудник взаимодействует с другими как член команд на общее благо подразделения/ компании						
Сотрудничество с коллегами						
Степень, в которой работник работает эффективно и в согласии с другими работниками. Желание брать на себя инициативу, энергично браться за дело, чтобы помочь коллегам, насколько это необходимо и возможно. Лояльность по отношению к коллегам						
Приверженность политикам/ правилам работы						
Степень, в которой работник следует политикам, процедурам и правилам подразделения/компании						
Сверхурочная/срочная работа						
Желание работника пойти на сверхурочную работу и/или выполнение срочных заданий в случае необходимости						
Коммуникации с руководителем						
Степень, в которой работник информирует руководителя о состоянии выполнения рабочих заданий и сообщает другую важную информацию, которая может повлиять на деятельность подразделения/ компании						
Коммуникации с коллегами						
Степень, в которой сотрудник передает коллегам информацию о рабочей деятельности, знаниях, связанных с работой, другую важную информацию, обеспечивая тем самым бесперебойность работы и привлекая внимание особым ситуациям в работе						

Продолжение таблицы 11

Критерии деятельности	А	В	С	Д	Е	Другое
Отношения с клиентами						
Степень, в которой сотрудник взаимодействует с клиентами компании, вежливо, эффективно и с желанием помочь						

Забота об имидже компании						
Степень, в которой работник задумывается о благоприятном имидже компании, предпринимает действия, чтобы поддержать/улучшить имидж компании						
Присутствие на работе: пунктуальность						
Степень, в которой работник придерживается установленного режима работы: своевременный приход на работу, возвращение после перерывов на еду и отдых						
Рабочая зона						
Опрятность, чистота, организованность и внешний вид рабочей зоны (зон), за которые работник отвечает						
Собственность компании						
Забота об оборудовании компании						
Внешний вид						
Степень, в которой внешний вид работника опрятен и приемлем для работы						

Любые дополнительные комментарии, не упомянутые выше:

---



---



---



---



---

Общая оценка деятельности за прошедший период

Результаты рейтинга подсчитываются по результатам проведенной аттестации (табл.

11).  
 A:  B:  C:  D:  E:

12. Качественная интерпретация результатов проводится с использованием таблицы

Таблица 12

## Качественная характеристика рейтинговых оценок поведения

<b>А</b>	<b>В</b>	<b>С</b>	<b>Д</b>	<b>Е</b>
Выдающаяся деятельность	Очень хорошая деятельность	Хорошая деятельность	Требуется улучшение	Неудовлетворительная деятельность

Пояснения:

**А** — Исключительные результаты в текущей работе, практически не нуждается в наблюдении.

**В** — Очень хорошая деятельность в ряде областей, наблюдение требуется иногда.

**С** — Достигает результатов и вносит вклад в работу в соответствии с ожидаемым, требуется обычное наблюдение.

**Д** — Соответствует критериям деятельности частично, требуется улучшение деятельности.

**Е** — Деятельность, неудовлетворительная для данной должности, требуется значительное улучшение.

Комментарии — Непосредственный руководитель (если возможно)

---



---



---



---

Комментарии — Менеджер

---



---



---



---

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10.  
АТТЕСТАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Оценка работы руководителя выполняется по трем основным показателям: 1) степень сложности; 2) степень напряженности; 3) степень качества труда (табл. 13)

Таблица 13

## Аттестация руководителя

Показатель	Оценка в баллах
Степень сложности труда	
Выполненная работа по сложности:	

– существенно превышает должностную инструкцию	
– несколько превышает должностную инструкцию	
– соответствует должностной инструкции	
– несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции	
– существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции	
Степень напряженности труда	
– Большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	
– Некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	
– Все возложенные обязанности были выполнены работником в полном объеме	
– Работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы	
– Значительная часть закрепленной за специалистом работы выполнялась его сотрудниками	
Степень качества труда	
Работа выполнена:	
– на высоком уровне	
– на хорошем уровне	
– удовлетворительно	
– ниже среднего уровня	
– неудовлетворительно	

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11.  
АТТЕСТАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКА**

Ф.И.О. сотрудника \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Стаж работы по специальности \_\_\_\_\_ Базовый оклад \_\_\_\_\_

Оценка работы сотрудника по семи ключевым показателям деятельности выполняется по форме таблицы 14.

Таблица 14

Аттестационный лист по оценке работы сотрудника

№ п/п	Наименование показателя оценки	Оценка в баллах	Комментарий руководителя
1			
2	Степень сложности труда (К1) Выполняемая работа превышала требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их		
3	Степень напряженности труда (К2) В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники		
4	Степень качества труда (К3) Аккуратность и тщательность выполнения работы, соответствие ее стандартам качества		
5	Уровень планирования труда (К4) Продемонстрированная способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действия, адаптировать их в соответствии изменениями		
6	Уровень организации труда (К5) Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов		
7	Способность к руководству (К6) Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарты, оценивать работу других и способствовать ее улучшению		
8	Коммуникабельность (К7) Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме		
9	Отношение к работе (К8) Четкое и добросовестное отношение к труду		
	Итоговый балл		

Итоговый балл оценки, полученный по результатам аттестации, качественно интерпретируется с помощью таблицы 15

Таблица 15

Интерпретация результатов аттестации

Неудовлетворительно	Ниже среднего уровня	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
(1 балл)	(2 балла)	(3 балла)	(4 балла)	(5 баллов)

Руководитель \_\_\_\_\_

Сотрудник \_\_\_\_\_

Оценка текущей деятельности сотрудника выполняется по форме таблицы 16.

Ф.И.О. сотрудника \_\_\_\_\_

Аттестующий \_\_\_\_\_

Отдел \_\_\_\_\_

Дата проведения \_\_\_\_\_ Трудовой стаж по специальности \_\_\_\_\_

Таблица 16

Аттестационный лист по оценке текущей деятельности

Описание работы.	
Главные выполняемые функции – должностные обязанности на 20__ год	
Требуемые результаты	Оценка исполнителя
1.	
2.	
...	
Дополнительные обязанности, фактически осуществляемые сотрудником	
Требуемые результаты	Оценка исполнителя
1.	
2.	
...	
Проблемы, возникшие при выполнении работы	
Требуемые результаты	Оценка исполнителя
1.	
2.	
...	
Цели и задачи по улучшению работы	
Требуемые результаты	Оценка исполнителя
1.	
2.	
...	
Действия, которые должны быть предприняты для улучшения выполнения работы	
Требуемые результаты	Оценка исполнителя
1.	
2.	
...	

Пояснения: Оценка текущей деятельности (какие задачи по улучшению работы были выполнены с момента последней аттестационной беседы, комментарии руководителя, количественная оценка производится в % к ранее определенным требованиям по должности к рабочему месту).

## ТЕСТЫ

Ф. И. О. оцениваемого \_\_\_\_\_

Возраст (полных лет) \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Дата заполнения \_\_\_\_\_

### *Инструкция*

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.

### *Тестовое задание*

#### **1. Что Вы больше всего цените в своей работе?**

Можете дать один или два варианта ответа:

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
3. Что я чувствую себя полезным и нужным.
4. Что мне за нее относительно неплохо платят.
5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

#### **2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего?**

Дайте только один ответ:

1. Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
2. В своей работе я полный хозяин.
3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
4. Я ценный, незаменимый для организации работник.
5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

#### **3. Как Вы предпочитаете работать?**

Можете дать один или два варианта ответа:

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

#### **4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?**

Можете дать один или два варианта ответа:

1. Если предложат намного более высокую зарплату.
2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
4. Если это очень нужно для организации.
5. При всех обстоятельствах я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

## **5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок?**

Можете дать один или два варианта ответа:

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
2. Это прежде всего плата за мои знания, квалификацию.
3. Оплата за общие результаты деятельности организации.
4. Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.
5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

## **Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода?**

Дайте только один ответ в каждом пункте:

### **6. Заработная плата и премии**

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

### **7. Доплаты за квалификацию**

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

### **8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы**

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

### **9. Социальные выплаты и льготы, пособия**

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

### **10. Доходы от капитала, акций**

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

### **11. Любые дополнительные приработки**

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.



**12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности**

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

**13. Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п.**

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

**14. Выигрыш в лотерею, казино и т. п.**

1. Очень важно.
2. Не очень важно.
3. Совсем не важно.

**15. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?**

Дайте только один ответ:

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

**16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения?**

Можете дать один или два варианта ответа:

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.
2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
4. Просто хотят выделиться или завоевать расположение начальства.
5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

**17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе?**

Можете дать один или два варианта ответа:

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
2. Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.

3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

**18. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью?**

Можете дать один или два варианта ответа:

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
2. Да, потому что это может увеличить мой доход.
3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
4. Вряд ли: на заработке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.
5. Нет, не нужны мне лишние заботы.

**19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете?**

Можете дать один или два варианта ответа:

1. Наиболее интересную, творческую.
2. Наиболее самостоятельную, независимую.
3. За которую больше платят.
4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».
5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

**20. Что Вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации?**

Можете дать один или два варианта ответа:

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.
2. Уровень его профессионализма, квалификации.
3. Насколько хорошо он «устроился».
4. Насколько его уважают в организации.
5. Насколько он самостоятелен, независим.

**21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе?**

Можете дать сколько угодно ответов:

1. Освоить новую профессию.
2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
3. Перейти на менее удобный режим работы.
4. Работать более интенсивно.
5. Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
6. Скорее всего я просто уйду из этой организации.

**22. Если Вы руководитель, то что Вас привлекает прежде всего в этом положении?**

Можете дать один или два варианта ответа:

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Возможность принести наибольшую пользу организации.

3. Высокий уровень оплаты.
4. Возможность организовывать работу других людей.
5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
6. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

### **23. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать?**

Можете дать один или два варианта ответа:

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Не против, если это нужно для пользы дела.
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
  
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
7. Да, чем я хуже других?
8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

### **Тест**

1. В каком году была принята «Табель о рангах...»?
  - а) 1720 г.;
  - б) 1721 г.;
  - в) 1722 г.;
  - г) 1723 г.;
  - д) 1724 г.
2. Как называется ФЗ - № 58 от 27 мая 2003г.?
  - а) «О системе государственной службы Российской Федерации»;
  - б) «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
  - в) «Об основах государственной службы в Российской Федерации»;
  - г) «Об основах государственной и муниципальной службы в Российской Федерации»;
3. Как называется федеральный закон, регулирующий государственную службу Российской Федерации?
  - а) «Об основах государственной службы в Российской Федерации»;
  - б) «Об основах государственной и муниципальной службы в Российской Федерации»;
  - в) «О системе государственной службы Российской Федерации»;
  - г) «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
4. К государственным должностям не относятся:
  - а) должности федеральной государственной гражданской службы;
  - б) должности государственной гражданской службы субъекта Российской Федерации;
  - в) воинские должности;
  - г) должности правоохранительной службы;
  - д) должности муниципальной службы субъекта Российской Федерации.
5. Что не гарантируется государственному гражданскому служащему?
  - а) бесплатный проезд на любых видах транспорта;
  - б) медицинское обслуживание его и членов семьи, в том числе после выхода на пенсию;
  - в) пенсионное обеспечение за выслугу лет;
  - г) обязательное государственное страхование на случай причинения вреда здоровью
6. Управление государственной службой как социальным институтом решает следующие задачи:
  - а) обеспечение принципа равного доступа граждан к государственной службе;

- б) создание конкуренции условий и оплаты труда чиновников;
- в) совершенствование бюрократизма управленческих отношений;
- г) повышение профессионализма государственных служащих;
- д) поддержание высокого светского имиджа государственной службы.

8. Реестр должностей федеральной государственной службы образуют:

- а) перечни должностей федеральной государственной гражданской службы;
- б) перечни типовых воинских должностей;
- в) перечни типовых должностей правоохранительной службы;
- г) все вышеизложенные перечни.

К какой группе государственных должностей государственной службы относятся старшие государственные должности?

- а) 5;
- б) 4;
- в) 3;
- г) 2;
- д) 1;

9. Какие должности не входят в должности гражданской службы в РФ?

- а) руководители категорий «А», «Б», «В»;
- б) референты;
- в) помощники (советники);
- г) специалисты и обеспечивающие специалисты.

10. Какие документы не обязан предоставлять гражданин, изъявивший желание участвовать в конкурсе?

- а) собственноручно заполненную и подписанную анкету;
- б) сведения о семейном положении;
- в) документ об отсутствии у гражданина заболевания, препятствующего поступлению на гражданскую службу;
- г) документы, подтверждающие необходимое профессиональное образование;

11. Кому из государственных гражданских служащих присваивается классный чин советник государственной гражданской службы Российской Федерации 3 класса?

- а) Замещающим высшие должности;
- б) замещающим главные должности;
- в) замещающим ведущие должности;
- г) замещающим старшие должности;
- д) замещающим младшие должности.

12. Кем присваивается классный чин «Государственный советник Российской Федерации 1 класса»?

- а) Президентом Российской Федерации;
- б) Председателем Правительства Российской Федерации;
- в) руководителем государственного органа;
- г) Спикером Государственной Думы;
- д) Главой субъекта РФ.

13. К какому виду государственной службы относится служба в Представительстве Республики Бурятия в Москве?

- а) Федеральной государственной службе;
- б) Государственной службе субъекта РФ;
- в) специальной государственной службе;
- г) государственной муниципальной службе.

14. Кто из перечисленных лиц находится - на федеральной государственной службе?

- а) Судья Верховного Суда Российской Федерации;
- б) сотрудник аппарата Верховного Суда Российской Федерации;
- в) депутат Государственной Думы;

г) секретарь Центральной избирательной комиссии:

д) все упомянутые лица.

15. Чем может заниматься государственный гражданский служащий?

а) заниматься предпринимательской деятельностью лично или через доверенных лиц

б) получать гонорары за публикации и выступления в качестве гос.служащего

в) состоять в профсоюзной организации

г) принимать без разрешения Президента РФ награды, почетные звания иностранных государств.\_

### **Итоговый тест**

1. Основаниями для направления гражданского служащего на обучение по образовательной программе является:

а) назначение гражданского служащего в порядке должностного роста на иную должность гражданской службы на конкурсной основе

б) включение гражд.служащего в кадровый резерв для замещения должности гражданской службы на конкурсной основе

в) решение аттестационной комиссии о соответствии гражд.служащего замещаемой должности при условии успешного освоения им образовательной программы

г) личное желание гражданского служащего пройти обучение по образовательной программе

2. Повышение квалификации гражд.служащим осуществляется по мере необходимости, определяемой представителем нанимателя, но:

а) не реже 1 раза в 2 года

б) не реже 1 раза в 3 года

в) не реже 1 раза в 5 лет

г) не реже 2 раз в 5 лет.

3. Государственный заказ на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку федеральных гражданских служащих представляется федеральными гос. органами по управлению гос.службой, которое утверждает его:

а) за 1 месяц до принятия федерального закона о бюджете на следующий год

б) в день принятия федерального закона о бюджете на соответствующий год

в) не позднее чем в 3-месячный срок со дня вступления в силу федерального закона о бюджете на соответствующий год

г) не позднее чем через полгода со дня вступления в силу федерального закона о бюджете на соответствующий год

4. Заявка на обучение федеральных гос. Гражданских служащих формируется федеральным гос.органом на основе:

а) экономических нормативов стоимости образовательных услуг по профессиональной подготовке, повышению квалификации и стажировке

б) прогнозируемой численности гос.служащих направляемых на обучение

в) групп и категорий должностей федеральной гос. гражданской службы

г) видов, форм и сроков получения дополнительного профессионального образования в соответствии с программой федерального гос органа по профессиональному развитию служащих

5. Размещение заказа на профессиональную I переподготовку, повышение квалификации стажировку федеральных гражд. Служащих осуществляется:

а) в образовательных учреждениях, имеющих государственную аккредитацию

б) в частных образовательных учреждениях

в) и в государственных и в частных образовательных учреждениях

6. Профессиональная переподготовка и повышение квалификации гражданских служащих, замещающих должности «руководители», «помощники», «специалисты» или «обеспечивающие специалисты»). относящиеся к главной и ведущей группам должностей

осуществляется:

- а) с отрывом от государственной гражданской службы
- б) с частичным отрывом от государственной гражданской службы
- в) без отрыва от государственной гражданской службы

7. Аттестация государственных гражданских служащих проводится:

- а) 1 раз в 2 года
- б) 1 раз в 3 года
- в) 1 раз в 4 года
- г) 1 раз в 5 лет

8. Число независимых экспертов в составе аттестационной комиссии должно составлять:

- а) 1/2 от общего числа членов аттестационной комиссии
- б) 1/3 от общего числа членов аттестационной комиссии
- в) 1/4 от общего числа членов аттестационной комиссии
- г) 2/3 от общего числа членов аттестационной комиссии

9. График проведения аттестации доводится до сведения каждого аттестуемого гражданского служащего:

- а) за полгода до начала аттестации
- б) за 3 месяца до начала аттестации
- в) не менее чем за 1,5 месяца до начала аттестации
- г) не менее чем за месяц до начала аттестации

10. В аттестационную комиссию предоставляется гражданским служащим:

- а) отзыв об исполнении должностных обязанностей
- б) налоговая декларация о доходах физического лица
- в) сведения о выполненных поручениях и подготовленных им проектах документов
- г) аттестационный лист с данными предыдущей аттестации

11. После проведения аттестации по ее результатам издается правовой акт гос.органа или принимается решение представителем нанимателя о том, что гражданский служащий:

- а) подлежит включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста
- б) направляется на профессиональную переподготовку или повышение квалификации
- в) понижается в должности гражданской службы
- г) освобождается от замещаемой должности и увольняется с гражданской службы.

12. Перевод гражданского служащего на другую должность, либо увольнение его с гражданской службы по результатам аттестации не допускается по истечении:

- а) 1 месяца
- б) 2 месяцев
- в) 3 месяцев
- г) полугодом

13. Квалификационный экзамен сдают:

- а) гражданские служащие, с которыми заключены срочные служебные контракты
- б) должности гражданской службы категории «руководители», относящиеся к высшей группе должностей гражданской службы
- в) должности гражданской службы категории «помощники (советники)», назначение на которые и освобождение от которых осуществляется Президентом РФ
- г) должности гражданской службы, относящиеся к главной группе должностей гражданской службы, назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Правительством РФ

14. Кому из государственных гражданских служащих присваивается классный чин советник государственной гражданской службы Российской Федерации 3 класса?

- а) Замещающим высшие должности;
- б) замещающим главные должности;
- в) замещающим ведущие должности;

г) замещающим старшие должности;

д) замещающим младшие должности.

15. В отношении кого не устанавливается испытательный срок?

а) для лиц, впервые принятых на государственную службу;

б) для граждан и гражданских служащих при *ж* замещении должностей категорий "руководители" и "помощники (советники)", которые замещаются на определенный срок полномочий;

в) для государственных служащих, назначенных на должности в порядке перевода в связи с реорганизацией или ликвидацией государственного органа либо сокращением должностей;

г) при переводе с ведущей на равную группу государственных гражданских должностей без изменения специализации.

16. Какой максимальный испытательный срок может быть установлен для лиц, претендующих на должность гражданской службы главной группы?

а) От 1 до 3 месяцев;

б) от 1 до 6 месяцев;

в) от 3 до 6 месяцев;

г) от 6 до 9 месяцев;

д) испытательный срок не предусмотрен.

17. Какова продолжительность профессиональной переподготовки государственных служащих с отрывом от выполнения должностных обязанностей?

а) От 3 до 6 месяцев;

б) от 6 месяцев до 9 месяцев;

в) от 9 месяцев до 1 года.

## 7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

### а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
<b>ОПК-1 владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности</b>		
Знать	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сущность и содержание основных понятий, категорий, институтов, правовых статусов субъектов, правоотношений в основных отраслях материального и процессуального права</li> <li>– законодательные и иные нормативные правовые акты, регламентирующие основы построения и функционирования системы государственного и муниципального управления Российской Федерации</li> <li>– общие принципы анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности</li> </ul>	<p><b>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкурс на замещение вакантной должности государственной гражданской службы.</li> <li>2. Специфика отбора кадров на государственную службу .</li> <li>3. Цель и задачи проведения аттестации государственных гражданских служащих.</li> <li>4. Проведение аттестации. Процедура проведения аттестации.</li> <li>5. Основания перенесения аттестации государственного гражданского служащего на другой срок.</li> <li>6. Оценка профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего.</li> <li>7. служащего.</li> <li>8. Этапы проведения аттестации</li> <li>9. Аттестационная комиссия</li> <li>10. График проведения аттестации</li> <li>11. Место квалификационного экзамена в структуре института государственной службы</li> <li>12. Содержание квалификационного экзамена</li> </ol>
Уметь	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оперировать юридическими понятиями и категориями, анализировать юридические факты и возникающие в связи с ними правовые отношения</li> </ul>	<p><b>Примерные практические задания для экзамена:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. практическое занятие - подготовка проекта по проведению аттестации</li> <li>2. практическое занятие - выбор лиц, проводящих</li> </ol>



Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– принимать решения и совершать юридические действия в точном соответствии с законом</li> <li>– применять и использовать нормативные правовые документы, относящиеся к будущей профессиональной деятельности</li> <li>– анализировать нормативно-правовые акты в сфере эволюции современной российской государственности</li> <li>– самостоятельно интерпретировать нормативные и правовые документы</li> </ul>	<p>аттестацию, выбор метода, оценка затрат</p> <p>3. практическое занятие - выработка критериев оценки с точки зрения задач организации</p> <p>4. практическое занятие - подготовка аттестационной формы</p> <p>5. практическое занятие - информация для сотрудников, подлежащих аттестации</p> <p>6. практическое занятие - тренинг для тех, кто проводит аттестацию</p>
Владеть	<ul style="list-style-type: none"> <li>– терминологией законодательства в сфере государственного и муниципального управления в РФ</li> <li>– навыками самостоятельной работы по поиску нормативных правовых документов</li> <li>– навыками разработки нормативных документов государственного и муниципального управления</li> <li>– социологическим мышлением при анализе управленческих процессов</li> <li>– методами регионального анализа для решения проблем размещения хозяйства и развития регионов</li> <li>– навыками разрешения конфликт интересов с позиций гражданской и социальной ответственности</li> </ul>	<p><b><i>Примерный перечень тем творческой работы:</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. «Профессиональное развитие государственных служащих»</li> <li>2. Нормативно-правовое обеспечение кадровой работы.</li> <li>3. Формирование кадрового состава государственного органа.</li> <li>4. Оценка профессионального уровня гражданских служащих.</li> <li>4. Организация и обеспечение проведения квалификационных экзаменов.</li> <li>5. Классные чины гражданской службы Российской Федерации.</li> <li>6. Конкурс на замещение вакантной должности государственной гражданской службы.</li> <li>7. Специфика отбора кадров на государственную службу .</li> <li>8. Цель и задачи проведения аттестации государственных гражданских служащих.</li> <li>9. Проведение аттестации. Процедура проведения аттестации.</li> <li>11. Основания перенесения аттестации государственного гражданского служащего на другой срок.</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
<b>ПК-2 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</b>		
Знать	<ul style="list-style-type: none"> <li>– основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами</li> <li>– сущность управления и развития организационной структуры</li> <li>– особенности профессионального развития личности</li> <li>– особенности профессионального управления кадрами</li> <li>– теоретические основы поведения индивидуумов, групп и организации в целом</li> <li>– закономерности и особенности поведения различных объектов и субъектов управления</li> <li>– личностные и социально-психологические основы организационного поведения, способы разрешения конфликтных ситуаций</li> <li>– основные принципы аудита человеческих ресурсов</li> <li>– типы организационной культуры и методы ее формирования</li> </ul>	<p><b>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Международный опыт проведения квалификационных испытаний ФРГ.</li> <li>2. Международный опыт проведения квалификационных испытаний Канада.</li> <li>3. Международный опыт проведения квалификационных испытаний США,</li> <li>4. Формирование и порядок работы комиссии по проведению квалификационного экзамена.</li> <li>5. Кадровый резерв государственной гражданской службы.</li> <li>6. Подготовка кадрового резерва государственной службы.</li> <li>7. Аттестация персонала. Цели и задачи проведения аттестации.</li> <li>8. Зарубежный опыт аттестации персонала.</li> <li>9. Содержание этапов проведения аттестации..</li> <li>10. Подготовка к аттестации</li> <li>11. Проведение аттестации</li> </ol>
Уметь	<ul style="list-style-type: none"> <li>– организовывать работу команды в процессе разработки и принятия управленческих решений</li> <li>– применять способы и приемы совершенствования профессионального развития, организовывать деятельность по собственному профессиональному самосовершенствованию</li> <li>– осуществлять поиск необходимой информации, воспринимать, анализировать, обобщать и систематизировать полученную</li> </ul>	<p><b>Примерные практические задания для экзамена:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. практическое занятие - планирование процесса аттестации</li> <li>8. практическое занятие - методы проведения аттестации</li> <li>9. практическое занятие - аттестация сотрудников</li> <li>10. практическое занятие - аттестация руководителя</li> <li>11. практическое занятие - аттестация деятельности</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
	<p>информацию</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать содержание процесса организационного поведения и организационных отношений</li> <li>– анализировать особенности поведения конкретных объектов профессиональной деятельности, выявлять проблемы организационного поведения и обеспечивать их эффективное решение</li> <li>– регулировать организационные отношения, социально-психологические проблемы и конфликтные ситуации</li> <li>– диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию</li> <li>– проводить аудит кадрового потенциала организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения</li> <li>– использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности государственных служащих и муниципальных служащих</li> <li>– разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации.</li> </ul>	<p>сотрудника</p>
<p>Владеть</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач</li> <li>– методами, способами и приемами управления персоналом</li> <li>– методами анализа, способами получения и обобщения информации об организации, навыками самоорганизации и самостоятельной работы</li> <li>– навыками конструктивного делового общения (переговоры, совещания и др.)</li> </ul>	<p><b><i>Примерный перечень тем творческой работы:</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Оценка профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего.</li> <li>12. Место квалификационного экзамена в структуре института государственной службы</li> <li>13. Содержание квалификационного экзамена</li> <li>14. Международный опыт проведения квалификационных испытаний (ФРГ, США, Канада).</li> <li>15. Формирование и порядок работы комиссии по</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками разрешения конфликтных ситуаций, снятия индивидуальных и организационных стрессов</li> <li>– современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное, групповое поведение в организации</li> <li>– инструментами развития сотрудников через оценку результатов их деятельности и планирование карьеры, обеспечение возможности для повышения образования и роста</li> </ul>	<p>проведению квалификационного экзамена.</p> <p>16. Кадровый резерв государственной гражданской службы.</p> <p>17. Подготовка кадрового резерва государственной службы.</p> <p>18. Выдвижение на должность из состава кадрового резерва.</p> <p>19. Порядок выдвижения на должность из состава кадрового резерва.</p> <p>20. Индивидуальное собеседование с непосредственным руководителем вакантной должности государственной службы</p>

**б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:**

Промежуточная аттестация по дисциплине «Аттестация государственных и муниципальных служащих» включает теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме зачета и в форме экзамена.

Зачет по данной дисциплине проводится в устной форме по экзаменационным билетам, каждый из которых включает 2 теоретических вопроса и одно практическое задание.

**Показатели и критерии оценивания: зачёта**

Критерии оценки (в соответствии с формируемыми компетенциями и планируемыми результатами обучения):

Для получения зачёта бакалавр должен показать знания не только на уровне воспроизведения и объяснения информации, но и интеллектуальные навыки решения проблем и задач, нахождения уникальных ответов к проблемам.

На оценку «не зачтено» бакалавр не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может продемонстрировать интеллектуальные навыки решения простых задач.

Экзамен по данной дисциплине проводится в устной форме по экзаменационным билетам, каждый из которых включает 2 теоретических вопроса и одно практическое задание.

**Показатели и критерии оценивания экзамен:**

– на оценку **«отлично»** (5 баллов) – обучающийся демонстрирует высокий уровень сформированности компетенций, всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, свободно выполняет практические задания, свободно оперирует знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

– на оценку **«хорошо»** (4 балла) – обучающийся демонстрирует средний уровень сформированности компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.

– на оценку **«удовлетворительно»** (3 балла) – обучающийся демонстрирует пороговый уровень сформированности компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

– на оценку **«неудовлетворительно»** (2 балла) – обучающийся демонстрирует знания не более 20% теоретического материала, допускает существенные ошибки, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

– на оценку **«неудовлетворительно»** (1 балл) – обучающийся не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

## 8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины «Аттестация государственных и муниципальных служащих»

### а) основная литература:

1. Организация труда государственных и муниципальных служащих: учеб. пособие / С.П. Анзорова, С.Г. Федорчукова. — Москва: Альфа-М: ИНФРА-М, 2017. — 160 с. — (Бакалавриат). - Текст: электронный. -URL:<https://new.znanium.com/catalog/product/792668>

### б) дополнительная литература:

2. Государственное и муниципальное управление в 2 ч. Часть 1. Государственное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Е. Прокофьев [и др.]; под ред. С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 276 с. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/018C326C-243E-49BE-9D73-E53F8438BD1C>.
3. Демин А. А. Государственная служба [Электронный ресурс].М., 2013. 184с. - Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=128420>.

### в) Методические указания:

*Методические указания по выполнению курсовой работы представлены в приложении 1.*

### г.) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

#### Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Windows 7	Д-1227 от 08.10.2018	11.10.2021
	Д-757-17 от 27.06.2017	27.07.2018
MS Office 2007	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
Kaspersky Endpoinд Security для бизнеса-Стандартный	Д-300-18 от 21.03.2018	28.01.2020
	Д-1347-17 от 20.12.2017	21.03.2018
7 Zip	свободно распространяемое	бессрочно

#### Интернет ресурсы

1. Международная справочная система «Полпред» polpred.com отрасль «Образование, наука». – URL: <http://education.polpred.com/>.
2. Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ). - URL: [https://elibrary.ru/projест\\_risc.asp](https://elibrary.ru/projест_risc.asp).
3. Поисковая система Академия Google (Google Scholar). - URL: <https://scholar.google.ru/>.
4. Информационная система – Единое окно доступа к информационным ресурсам. - URL: <http://window.edu.ru/>.

## 9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Тип и название аудитории	Оснащение аудитории
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.
Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и	Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации. Комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.

Тип и название аудитории	Оснащение аудитории
промежуточной аттестации	
Помещения для самостоятельной работы: обучающихся	Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета
Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	Шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1.

### **Аттестационный лист государственного гражданского служащего Российской Федерации**

Приложение к Порядку проведения аттестации государственных гражданских служащих Судебного департамента при Верховном Суде Российской Федерации

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

ГОСУДАРСТВЕННОГО ГРАЖДАНСКОГО СЛУЖАЩЕГО

## РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_  
2. Год, число и месяц рождения \_\_\_\_\_  
3. Сведения о профессиональном образовании, наличии ученой степени, ученого звания \_\_\_\_\_  
(когда и какое учебное заведение окончил,

\_\_\_\_\_  
специальность и квалификация по образованию, ученая степень, \_\_\_\_\_  
ученое звание)

4. Замещаемая должность государственной гражданской службы на момент аттестации и дата назначения на эту должность \_\_\_\_\_

5. Стаж государственной службы (в том числе стаж государственной гражданской службы) \_\_\_\_\_

6. Общий трудовой стаж \_\_\_\_\_

7. Классный чин гражданской службы \_\_\_\_\_  
(наименование классного

чина и дата его присвоения)

8. Вопросы к государственному гражданскому служащему и краткие ответы на них \_\_\_\_\_

9. Замечания и предложения, высказанные Аттестационной комиссией \_\_\_\_\_

10. Краткая оценка выполнения гражданским служащим рекомендаций предыдущей аттестации \_\_\_\_\_  
(выполнены,

выполнены частично, не выполнены)

11. Решение Аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

12. Количественный состав Аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

На заседании присутствовало \_\_\_ членов Аттестационной комиссии

Количество голосов за \_\_\_\_\_, против \_\_\_\_\_

13. Примечания \_\_\_\_\_

Председатель Аттестационной комиссии \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

Заместитель председателя \_\_\_\_\_  
Аттестационной комиссии (подпись) (расшифровка подписи)

Секретарь Аттестационной комиссии \_\_\_\_\_



(подпись) (расшифровка подписи)

Члены Аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

(подпись) (расшифровка подписи)

\_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

Дата проведения аттестации \_\_\_\_\_

С аттестационным листом

ознакомился \_\_\_\_\_

(подпись государственного гражданского служащего, дата)

(место для печати  
государственного  
органа)

**Приложение 2.**

**Аттестационный отчет сотрудника**

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 200 \_\_\_ г.

**Раздел 1. Общие сведения**

(заполняется отделом по работе с персоналом)

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Подразделение: \_\_\_\_\_

Должность: \_\_\_\_\_

Стаж работы в организации: \_\_\_\_\_

Сведения о поощрениях: \_\_\_\_\_

Сведения о взысканиях: \_\_\_\_\_

Отсутствие на рабочем месте (больничные листы, адм. отпуска и т. п.) \_\_\_\_\_ дней

Количество опозданий: \_\_\_\_\_

Дата проведения последней аттестации: \_\_\_\_\_

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

Комментарии руководителя

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Раздел 2. Оценка деловых качеств аттестуемого сотрудника**

(заполняется аттестуемым сотрудником)

Уважаемый сотрудник, Вам предлагается оценить себя по семибалльной шкале по предлагаемому перечню деловых качеств: \_\_\_\_\_ ниже

перечню деловых качеств:

1 – неудовлетворительно;

2 – недостаточно;

3 – достаточно;

4 – удовлетворительно;

5 – хорошо;

6 – очень хорошо;

7 – отлично.

Оценка (1–7)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Комментарии руководителя**

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника)

---

---

---

### **Раздел 3. Достижения в работе**

(заполняется аттестуемым сотрудником)

Уважаемый сотрудник, просим Вас указать от 1 до 5 основных, на Ваш взгляд, достижений в работе с момента последней аттестации (за период (год)).

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

### **Комментарии руководителя**

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника)

---

---

---

### **Раздел 4. Цели**

(заполняется аттестуемым сотрудником совместно с непосредственным руководителем)

Уважаемый сотрудник, просим Вас указать от 1 до 5 основных целей в работе, которые Вы ставите перед собой на последующий период (год) с момента данной аттестации.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

### **Комментарии руководителя**

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника)

---

---

---

### **Раздел 5. Обучение и развитие**

#### ***Обучение и развитие***

(заполняется аттестуемым сотрудником)

Название учебного курса	Организация, проводившая обучение (форма обучения)	Дата обучения

**Обучение (повышение квалификации)**

(заполняется отделом по работе с персоналом)

---



---

Уважаемый сотрудник, пожалуйста, укажите профессиональные навыки и деловые качества, которые, по Вашему мнению, Вам необходимо развивать для достижения поставленных перед собой целей и более эффективной работы в фирме. Какое обучение Вы бы хотели пройти в ближайшее время? \_\_\_\_\_

---



---



---

**Раздел 6. Дополнительные вопросы**

(заполняется аттестуемым сотрудником)

Уважаемый сотрудник, просим Вас ответить на вопросы

1. Как Вы оцениваете свою способность самостоятельно и оперативно принимать обоснованные решения?

Как высокую

Как среднюю

Как низкую (укажите, в чем видите причины)

---



---

2. Готовы ли Вы к расширению круга выполняемых задач?

Да (каких именно, в рамках Вашей профессиональной деятельности)

---



---

Нет

3. Укажите, пожалуйста, какие цели в развитии собственной карьеры Вы ставите перед собой на предстоящий год?

Стать руководителем подразделения (проекта, направления) ( укажите какого)

---



---

Перевестись в другое подразделение (укажите какое)

---



---

Окончить курсы, получить сертификаты (дипломы) (укажите какие)

---

---

Добиться повышения уровня заработной платы на \_\_\_\_\_ %  
Другое (укажите)

---

---

4. Если бы у Вас была возможность, то согласились бы Вы на стажировку в другом подразделении фирмы?

Да (в каком)

---

---

Нет

5. Способны ли Вы управлять коллективом?

Да (обоснуйте)

---

---

Нет

6. Занимались ли Вы самообразованием в течение последнего квартала?

Да (перечислите специальную литературу, который Вы пользовались)

---

---

---

Нет

### **Комментарии руководителя**

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника)

---

---

### **Раздел 7. Заключение**

(заполняется руководством подразделения)

*Оценка по критериям*

(заполняется непосредственным руководителем)

Уважаемый руководитель, просим Вас оценить по семибалльной шкале следующие качества аттестуемого сотрудника:

1 – неудовлетворительно;

2 – недостаточно;

3 – достаточно;

4 – удовлетворительно;

5 – хорошо;

6 – очень хорошо;

7 – отлично.

Критерии	Оценка (1–7)
Целеустремленность	
Способность к творчеству	
Своевременность выполнения заданий	
Отношение к Миссии и ценностям компании	
Этика поведения и деловое общение с коллегами	
Требовательность к себе	
Новаторство	
Работоспособность	

### Комментарии к отчету

(заполняется отделом по работе с персоналом)

---



---

### Комментарии руководителя

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника)

---



---

### Комментарии руководителя

(заполняется руководителем отдела, если непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника является руководитель группы)

---



---

### Лица, заполнявшие отчет

(заполняется отделом по работе с персоналом) \_\_\_\_\_

---



---

### Раздел 8. Вспомогательная информация

(заполняется отделом по работе с персоналом)

Дата выдачи аттестационного отчета: \_\_\_\_\_

Дата заполнения аттестационного отчета: \_\_\_\_\_

Непосредственный руководитель: \_\_\_\_\_

Начальник отдела: \_\_\_\_\_

Руководитель службы: \_\_\_\_\_

Отдел по работе с персоналом: \_\_\_\_\_

Благодарим за сотрудничество.

Приложение 3

## АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

2. Образование \_\_\_\_\_

3. Специальность \_\_\_\_\_

4. Ученая степень, ученое звание \_\_\_\_\_

5. Общий трудовой стаж \_\_\_\_\_  
(в том числе по специальности)

6. Занимаемая должность на момент аттестации \_\_\_\_\_

7. Результаты голосования и рекомендации аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

Председатель аттестационной  
комиссии \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка)

Члены комиссии \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка)

\_\_\_\_\_ (подпись) (расшифровка)

\_\_\_\_\_ (подпись) (расшифровка)

Дата “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ года

С аттестационным листом ознакомлен(а): \_\_\_\_\_  
(подпись аттестованного)

**ТЕХНИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ**  
**Аттестационная карта**

Аттестуемый сотрудник (Ф.И.О., должность) \_\_\_\_\_  
 Департамент / отдел \_\_\_\_\_ Руководитель отдела \_\_\_\_\_  
 Дата начала обучения \_\_\_\_\_ Дата окончания обучения \_\_\_\_\_ Дата аттестации \_\_\_\_\_

**ВВЕДЕНИЕ В СПЕЦИАЛЬНОСТЬ**

№	Темы занятий	Отметка о прохождении	Примечания
1	Вводная лекция Лекция о структуре учебника и прайс-листа		
2	Номенклатурный справочник Navision		
3	Порядок работы с рекламациями, оформление сопроводительной документации, технические справочники		
4	Знакомство с работой Складского комплекса		

**АТТЕСТАЦИЯ**

№	Отчетность	Оценка	Примечания
1	Оценка знания прайс-листа		
2	Визуальное узнавание		
3	Тестирование – тест №1		
4	Тестирование – тест № 2		
Итоговая оценка			
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ О ПРОХОЖДЕНИИ АТТЕСТАЦИИ, РЕКОМЕНДАЦИИ:</b>			

**ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ, СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ**

№	Тема занятий, дата	Вид, дата аттестации	Результат /оценка	Примечания

Служебные отметки:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Ф.И.О., должность и подпись сотрудника, заполнившего аттестационную карту \_\_\_\_\_