



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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



УТВЕРЖДАЮ  
Директор ИЭиУ  
Е.С. Замбрицкая

13.02.2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

***ОЦЕНКА АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ***

Направление подготовки (специальность)  
38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль/специализация) программы  
Управление персоналом в организации

Уровень высшего образования - бакалавриат

Форма обучения  
очно-заочная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Государственного муниципального управления и управления персоналом
Курс	3

Магнитогорск  
2023 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 955)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Государственного муниципального управления и управления персоналом 08.02.2023, протокол № 3

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Е.С. Замбжицкая

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭиУ 13.02.2023 г. протокол № 3

Председатель \_\_\_\_\_ Е.С. Замбжицкая

Рабочая программа составлена:

доцент кафедры ГМУиУП, канд. ист. наук \_\_\_\_\_ В.В. Чуприн

Рецензент:

директор ООО "Компания БИГ"

\_\_\_\_\_ С.С. Войнов



## Лист актуализации рабочей программы

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Е.С. Замбжицкая

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Е.С. Замбжицкая

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Е.С. Замбжицкая

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Е.С. Замбжицкая

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2028 - 2029 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Е.С. Замбжицкая

### **1 Цели освоения дисциплины (модуля)**

формирование комплекса представлений о логичной теоретической системе, позволяющей оценить текущее состояние трудовых ресурсов (провести аудит персонала), проанализировать промахи и достижения в прошлом, грамотно выстроить планы на будущее, оценивать реальное положение дел в компании, подводить итоги по проделанной работе.

### **2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина Оценка аттестации персонала организации входит в часть учебного плана формируемую участниками образовательных отношений образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Экономика организации

Управление человеческими ресурсами

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Планирование и прогнозирование показателей по труду

Оценка эффективности персонала

### **3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения**

В результате освоения дисциплины (модуля) «Оценка аттестации персонала организации» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции
ПК-2	Способен организовывать и проводить оценку и аттестацию персонала
ПК-2.1	Определяет критерии оценки и аттестации персонала
ПК-2.2	Применяет методы оценки и контроля эффективности деятельности других
ПК-2.3	Организует и координирует взаимодействия между людьми

#### 4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц 144 acad. часов, в том числе:

- контактная работа – 12,7 acad. часов;
- аудиторная – 10 acad. часов;
- внеаудиторная – 2,7 acad. часов;
- самостоятельная работа – 122,6 acad. часов;
- в форме практической подготовки – 0 acad. час;
- подготовка к экзамену – 8,7 acad. час

Форма аттестации - экзамен

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в acad. часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
<b>1. РАЗДЕЛ 1. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА</b>								
1.1 Определение и основные положения. Внедрение системы аттестации или формальной оценки	3				20		тест	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
1.2 Критерии оценки и разработка системы критериев оценки.					20		тест	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
Итого по разделу					40			
<b>2. РАЗДЕЛ 2. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА</b>								
2.1 Структура процесса аттестации. Взаимодействие службы управления персоналом с руководителями в процессе аттестации. Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с другими элементами системы управления персоналом	3				20		тест	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
2.2 Внедрение системы аттестации. Определение и описание цели аттестации. Возможность сочетания целей и обеспечение их бесконфликтности. Круг аттестуемых					29,7		тест	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
2.3 Методы проведения аттестации. Анализ результатов аттестации, план мероприятий		4		6/1И	32,9		тест	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
Итого по разделу		4		6/1И	82,6			
<b>3. итоговый контроль</b>								
3.1 Итоговый контроль	3							
Итого по разделу								

Итого за семестр	4		6/1И	122,6		экзамен	
Итого по дисциплине	4		6/1И	122,6		экзамен	

## **5 Образовательные 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 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**

Представлено в приложении 1.

## **7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

Представлены в приложении 2.

## **8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **а) Основная литература:**

1. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00729-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/5111033> (дата обращения: 10.05.2023)

2. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 208 с. — (Высшее

образование). — ISBN 978-5-534-06638-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513592> (дата обращения: 10.05.2023).

**б) Дополнительная литература:**

1. Мехтиханова, Н. Н. Психологическая оценка персонала : учебное пособие для вузов / Н. Н. Мехтиханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 195 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11810-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517572> (дата обращения: 10.05.2023).

2. Технологии кадровых практик на государственной службе: мастер-класс : учебник и практикум для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 392 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15403-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520471> (дата обращения: 10.05.2023).

**в) Методические указания:**

представлены в приложении

**г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

**Программное обеспечение**

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
7Zip	свободно распространяемое ПО	бессрочно

**Профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Название курса	Ссылка
Электронная база периодических изданий East View Information Services, ООО «ИВИС»	<a href="https://dlib.eastview.com/">https://dlib.eastview.com/</a>
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)	URL: <a href="https://elibrary.ru/project_risc.asp">https://elibrary.ru/project_risc.asp</a>
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: <a href="https://scholar.google.ru/">https://scholar.google.ru/</a>
Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам	URL: <a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный институт промышленной собственности»	URL: <a href="http://www1.fips.ru/">http://www1.fips.ru/</a>

**9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:



1. Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации

2. Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации; комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.

3. Помещения для самостоятельной работы: обучающихся: персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета;

4. Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий

### **Приложение 1**

В процессе самостоятельного изучения дисциплины, подготовки к семинарским, практическим занятиям студенту необходимо найти и изучить рекомендуемую литературу, действующие законодательные и нормативные акты. Для осмысления прочитанного материала студенту предлагается ответить на вопросы, решить тесты, выполнить проектные (творческие) задания.

Организационно-методические рекомендации для подготовки к семинарским, практическим занятиям

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. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА**

Тема 1.1. Определение и основные положения. Внедрение системы аттестации или формальной оценки

Тема 1.2. Критерии оценки и разработка системы критериев оценки.

## РАЗДЕЛ 2. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Тема 2.1. Структура процесса аттестации Взаимодействие службы управления персоналом с руководителями в процессе аттестации. Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с другими элементами системы управления персоналом

Тема 2.2. Внедрение системы аттестации. Определение и описание цели аттестации. Возможность сочетания целей и обеспечение их бесконфликтности. Круг аттестуемых

Тема 2.3. Методы проведения аттестации. Анализ результатов аттестации, план мероприятий

Примерный перечень и содержание практических и тестовых заданий для самостоятельной подготовки по разделам дисциплины

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Самостоятельное описание текущей работы полезно с точки зрения выявления того, что сотрудник считает наиболее важным в своей работе или занимающим большую часть времени; совпадают ли мнения начальника и подчиненного о выполняемых задачах; насколько работа структурирована в соответствии с основными аспектами организации, планирования и управления (табл. 1).

Таблица 1

Проведение анкетирования: самооценка

- 1) Опишите кратко вашу текущую работу
- 2) Назовите свои самые сильные стороны в работе: А)  
Б)  
В)
- 3) Можете ли вы определить свои слабые стороны в работе: А)  
Б)  
В)
- 4) Какую работу вы хотели бы выполнять
- 5) Оцените свои навыки на работе: А) Исключительные  
Б) В соответствии с требованиями  
В) Бывают затруднения

В пункте 1 аттестуемому предлагается КРАТКО описать текущую работу. Предполагается, что при ответе на вопрос человек вспомнит в первую очередь то, что он считает наиболее важным в своей работе или занимающим большую часть времени. Это полезная информация для руководства, так как может оказаться, что мнения начальника и подчиненного о выполняемых задачах совпадают не полностью.

Описание текущей работы полезно структурировать в соответствии с основными аспектами организации, планирования и управления:

- Управление людьми
- Постановка задач
- Организаторские навыки
- Коммуникативные навыки
- Делегирование
- Принятие решений
- Управление временем
- Планирование

- Поддержка и сопровождение клиентов
- Решение проблем

В пунктах 2 и 3 аттестуемый самостоятельно определяет свои сильные и слабые стороны в работе. Руководство может сопоставить свои представления о достоинствах сотрудника с его мнением. В собственных слабостях сотрудник признается самостоятельно, анкета заставляет его задуматься, руководитель получает информацию о потребности в обучении.

Ответ на пункт 4 (при условии откровенного ответа, конечно) позволяет сравнить реальную должность и ту работу, которая нравится сотруднику, оценить возможность его перемещения в интересах организации и его самого.

Пункт 5 аналогично пунктам 2 и 3 заставляет аттестуемого задуматься о своих знаниях и навыках, необходимых для выполнения работы.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2. 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      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. Оценка более объективна. Стандартизована, так как позволяет избежать особенностей непосредственных руководителей. Возможность пообщаться с вышестоящим руководством. Учет интересов блока, а не отдельной службы. Перспективнее для оценки потенциала

Минусы      Общение и так постоянно происходит

Возможен субъективизм. Решения о потенциале и обучении у службы, а не блока

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

## 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 3. 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 процедуру 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 4. 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 5. 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 6. 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 7. 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 8. 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 9. 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

1. КОЛИЧЕСТВО (ОБЪЕМ) РАБОТЫ

результат работы/скорость работы 12345

2. КАЧЕСТВО РАБОТЫ

2.1. Тщательность работы — точность/безошибочность 12345

2.2. Равномерность работы — работа без значительных колебаний 12345

3. ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ

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

4. РАБОЧИЙ СТИЛЬ

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

Продолжение таблицы 6

Оцениваемые качества Балл

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

5. СОВМЕСТНАЯ РАБОТА И ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

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  
превосхо-



дид требо-  
вания Пре-  
восходит  
требова-  
ния Соот-  
ветствует  
требова-  
ниям Соответ-  
ствует не-  
которым  
требова-  
ниям Несо-  
ответст-  
вует  
требова-  
ниям Нет отве-  
та

1. Индивидуальные особенности работы

Ответственность

Надежность

Преданность

Умение организовывать и планировать

Решение проблем

Обоснованность мнения

Инициативность

2. Межличностное взаимодействие

Письменные коммуникации

Обслуживание клиентов

Адаптивность

Продолжение таблицы 7

Характеристика Намного

превосхо-

дит требо-

вания Пре-

восходит

требова-

ния Соот-

ветствует

требова-

ниям Соответ-

ствует не-

которым

требова-

ниям Несо-

ответст-

вует  
требова-  
ниям Нет отве-  
та

### 3. Административные навыки и умения

Общие навыки

Подготовка документов

Знание документооборота

### 4. Деятельность в интересах организации

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 А

Часто проводит с клиентом час и более, чтобы выявить источники трудностей и проблем клиента В

Обычно остается спокойным даже с раздраженными клиентами С

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 10. АТТЕСТАЦИЯ СОТРУДНИКОВ

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

Таблица 11

Комплексная поведенческая рейтинговая шкала

Критерии деятельности А В С 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      А      В      С      D      Е      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      D      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:

Качественная интерпретация результатов проводится с использованием таблицы 12.

Таблица 12

Качественная характеристика рейтинговых оценок поведения

A    B    C    D    E

Выдающаяся

деятельность    Очень хорошая

деятельность    Хорошая

деятельность    Требуется

улучшение    Неудовлетворительная

деятельность

Пояснения:

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

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

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

D — Соответствует критериям деятельности частично, требуется улучшение деятельности.

E — Деятельность, неудовлетворительная для данной должности, требуется значительное улучшение.

Комментарии — Непосредственный руководитель (если возможно)

---

---

---

---

Комментарии — Менеджер

---

---

---

---

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11. 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 зароботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.
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

### **7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

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

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
ПК-2: Способен организовывать и проводить оценку и аттестацию персонала		

ПК-2.1	Определяет критерии оценки и аттестации персонала	<p><b>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Источники привлечения персонала.</li> <li>2. Отбор персонала. Методы отбора.</li> <li>3. Приемное интервью. Виды интервью.</li> <li>4. Сущность профориентации и адаптации персонала.</li> <li>5. Развитие персонала</li> <li>6. Переподготовка и повышение квалификации персонала.</li> <li>7. Формы обучения персонала.</li> <li>8. Мотивация и стимулирование персонала</li> <li>9. Сравнительная характеристика теорий мотивации.</li> <li>10. Материальное стимулирование персонала.</li> <li>11. Оценка деятельности персонала организации.</li> <li>12. Классификация и содержание основных методов оценки труда персонала</li> <li>13. Аттестация персонала. Цели и задачи проведения аттестации.</li> <li>14. Зарубежный опыт аттестации персонала.</li> <li>15. Содержание этапов проведения аттестации.</li> <li>16. Деловая карьера и ее развитие.</li> <li>17. Система служебно-профессионального продвижения.</li> <li>18. Сущность понятия «кадровый резерв». Источники формирования кадрового резерва.</li> <li>19. Функции менеджера службы управления персоналом.</li> <li>20. Социальное партнерство в сфере труда</li> <li>21. Эффективность управления персоналом: оценка, проблемы и методы определения</li> <li>22. Факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность управления персоналом</li> <li>23. Управление высвобождением персонала на российских и зарубежных предприятиях.</li> <li>24. Высвобождение персонала. Виды увольнений.</li> <li>25. Внедрение системы аттестации или формальной оценки. Структура процесса аттестации</li> <li>26. Процессы профориентации и адаптации</li> <li>27. Виды профориентации и адаптации работников</li> <li>28. Сущность и виды профориентации и</li> </ol>
--------	---	--

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства		
		<p>адаптации</p> <p>29. Профессиональная и организационная адаптация персонала</p> <p>30. Цели и задачи управления профориентацией и адаптацией.</p> <p>31. Подразделения профессиональной ориентации и адаптации и их функции</p> <p>32. Структура ценностей ориентации молодых работников.</p> <p>33. Взаимодействие службы управления персоналом с руководителями в процессе аттестации.</p> <p>34. Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с другими элементами системы управления персоналом.</p> <p>35. Определение и описание цели аттестации. Возможность сочетания целей и обеспечение их бесконфликтности. Круг аттестуемых.</p> <p>36. Методы проведения аттестации.</p> <p>37. Критерии оценки и разработка системы критериев оценки.</p> <p>38. Анализ результатов аттестации, план мероприятий</p>		
ПК-2.2	Применяет методы оценки и контроля эффективности деятельности других	<p><b>Примерные практические задания для экзамена</b></p> <p><b>ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1</b></p> <p>Самостоятельное описание текущей работы полезно с точки зрения выявления того, что сотрудник считает наиболее важным в своей работе или занимающим большую часть времени; совпадают ли мнения начальника и подчиненного о выполняемых задачах; насколько работа структурирована в соответствии с основными аспектами организации, планирования и управления (табл. 1).</p> <p style="text-align: right;">Таблица 1</p> <p>Проведение анкетирования: самооценка</p> <table border="1" data-bbox="794 2072 1487 2188"> <tr> <td data-bbox="794 2072 1487 2130">1) Опишите кратко вашу текущую работу</td> </tr> <tr> <td data-bbox="794 2130 1487 2188">2) Назовите свои самые сильные стороны в работ</td> </tr> </table>	1) Опишите кратко вашу текущую работу	2) Назовите свои самые сильные стороны в работ
1) Опишите кратко вашу текущую работу				
2) Назовите свои самые сильные стороны в работ				

		3) Можете ли вы определить свои слабые стороны в работе:	
		4) Какую работу вы хотели бы выполнять	
		5) Оцените свои навыки на работе:	
		<p>В пункте 1 аттестуемому предлагается КРАТКО описать текущую работу. Предполагается, что при ответе на вопрос человек вспомнит в первую очередь то, что он считает наиболее важным в своей работе или занимающим большую часть времени. Это полезная информация для руководства, так как может оказаться, что мнения начальника и подчиненного о выполняемых задачах совпадают не полностью.</p> <p>Описание текущей работы полезно структурировать в соответствии с основными аспектами организации, планирования и управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Управление людьми</li> <li>– Постановка задач</li> <li>– Организаторские навыки</li> <li>– Коммуникативные навыки</li> <li>– Делегирование</li> <li>– Принятие решений</li> <li>– Управление временем</li> <li>– Планирование</li> <li>– Поддержка и сопровождение клиентов</li> <li>– Решение проблем</li> </ul> <p>В пунктах 2 и 3 аттестуемый самостоятельно определяет свои сильные и слабые стороны в работе. Руководство может сопоставить свои представления о достоинствах сотрудника с его мнением. В собственных слабостях сотрудник признается самостоятельно, анкета заставляет его задуматься, руководитель получает информацию о потребности в обучении.</p> <p>Ответ на пункт 4 (при условии откровенного ответа, конечно) позволяет сравнить реальную должность и ту работу, которая нравится сотруднику, оценить возможность его</p>	



		<p>перемещения в интересах организации и его самого.</p> <p>Пункт 5 аналогично пунктам 2 и 3 заставляет аттестуемого задуматься о своих знаниях и навыках, необходимых для выполнения работы.</p> <p><b>ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2. ПОДГОТОВКА ПРОЕКТА ПО ПРОВЕДЕНИЮ АТТЕСТАЦИИ</b></p> <p><i>Проблема 1. Выбор лиц, проводящих аттестацию</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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?</li> <li>2. Насколько сотрудники будут бояться беседовать с двумя руководителями одновременно (зависит от отношений)?</li> <li>3. Как часто сотрудники беседуют по работе с руководителями блоков, насколько важно это общение? (Процедура аттестации как способ организовать общение)</li> <li>4. Насколько хорошо руководители блоков знают, что должны делать, как реально работают рядовые сотрудники?</li> <li>5. Есть ли возможность перемещения сотрудника из одной службы в другую в рамках блока (если сочтут, что такое перемещение полезно обеим сторонам)?</li> </ol> <p>Положительные и отрицательные стороны проведения аттестации непосредственным руководителем единолично или совместно с руководителем блока приведены в таблице 2.</p> <p><i>Проблема 2. Предложения по участию консультантов в процедуре аттестации</i></p> <p><u>Цель предложения</u></p> <p>Показать, как консультанты могут содействовать реализации и усовершенствованию</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. существующей процедуры аттестации.</li> <li>2. Предложить новые подходы к процедуре аттестации.</li> </ol> <p><u>Структура предложения</u></p> <p>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</p>
--	--	--

		<p>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.</p> <p>Положительные и отрицательные стороны участия консультантов в проведении аттестации приведены в таблице 3.</p> <p><i>Проблема 3. Цель аттестации</i></p> <p>К основным целям аттестации относятся следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Административные</li> <li>– Потенциал</li> <li>– Деятельность</li> </ul> <p>В соответствии с целями выбирается метод строится процедура.</p> <p><b><i>Участие консультантов:</i></b></p> <p>Построение иерархии целей в зависимости от</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегических и оперативных планов компании;</li> <li>– Существующих проблем;</li> <li>– Накопленного опыта.</li> </ul> <p><b><i>Результат:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Четкое описание целей аттестации, что необходимо для дальнейшей работы и облегчит понимание процедуры всеми участниками.</li> <li>– Выявление групп аттестуемых (весь персонал или отдельные группы).</li> </ul> <p>Определение порядка аттестации («сверху вниз» или «снизу вверх»).</p>
--	--	--

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
ПК-2.3	Организует и координирует взаимодействия между людьми	<p><b>Примерный перечень тем курсовой работы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие персонала</li> <li>2. Переподготовка и повышение квалификации персонала.</li> <li>3. Формы обучения персонала.</li> <li>4. Мотивация и стимулирование персонала</li> <li>5. Сравнительная характеристика теорий мотивации.</li> <li>6. Материальное стимулирование персонала.</li> <li>7. Оценка деятельности персонала организации.</li> <li>8. Классификация и содержание основных методов оценки труда персонала</li> <li>9. Аттестация персонала. Цели и задачи проведения аттестации.</li> <li>10. Зарубежный опыт аттестации персонала.</li> <li>11. Содержание этапов проведения аттестации..</li> <li>12. Деловая карьера и ее развитие.</li> <li>13. Система служебно-профессионального продвижения.</li> <li>14. Сущность понятия «кадровый резерв». Источники формирования кадрового резерва.</li> <li>15. Функции менеджера службы управления персонала.</li> <li>16. Социальное партнерство в сфере труда</li> <li>17. Взаимоотношения работодателей и профсоюзов в регулировании трудовых отношений</li> <li>18. Эффективность управления персоналом: оценка, проблемы и методы определения</li> <li>19. Факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность управления персоналом</li> <li>20. Управление высвобождением персонала на российских и зарубежных предприятиях.</li> <li>21. Высвобождение персонала. Виды увольнений.</li> </ol>

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

Промежуточная аттестация по данной дисциплине включает теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме экзамена.

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 экзамена:**

– 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.

## **Приложение 3**

### **Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов**

В процессе выполнения самостоятельной работы студенты должны научиться воспринимать сведения на слух, фиксировать информацию в виде записей в тетрадях, работать с письменными текстами, самостоятельно извлекая из них полезные сведения и оформляя их в виде тезисов, конспектов, систематизировать информацию в виде заполнения таблиц, составления схем. Важно научиться выделять главные мысли в лекции преподавателя либо в письменном тексте; анализировать явления; определять свою позицию к полученным на занятиях сведениям, четко формулировать ее; аргументировать свою точку зрения: высказывать оценочные суждения; осуществлять самоанализ. Необходимо учиться владеть устной и письменной речью; вести диалог; участвовать в

дискуссии; раскрывать содержание изучаемой проблемы в монологической речи; выступать с сообщениями и докладами.

**Конспект лекции.** Смысл присутствия студента на лекции заключается во включении его в активный процесс слушания, понимания и осмысления материала, подготовленного преподавателем. Этому способствует конспективная запись полученной информации, с помощью которой в дальнейшем можно восстановить основное содержание прослушанной лекции.

Для успешного выполнения этой работы советуем:

- подготовить отдельные тетради для каждого предмета. Запись в них лучше вести на одной стороне листа, чтобы позднее на чистой странице записать дополнения, уточнения, замечания, а также собственные мысли. С помощью разноцветных ручек или фломастеров можно будет выделить заголовки, разделы, термины и т.д.

- не записывать подряд все, что говорит лектор. Старайтесь вначале выслушать и понять материал, а затем уже зафиксировать его, не упуская основных положений и выводов. Сохраняйте логику изложения. Обратите внимание на необходимость точной записи определений и понятий.

- оставить место на странице свободным, если не успели осмыслить и записать часть информации. По окончании занятия с помощью однокурсников, преподавателя или учебника вы сможете восстановить упущенное.

- уделять внимание грамотному оформлению записей. Научитесь графически ясно и удобно располагать текст: вычленять абзацы, подчеркивать главные мысли, ключевые слова, помещать выводы в рамки и т.д. Немаловажное значение имеет и четкая структура лекции, в которую входит план, логически выстроенная конструкция освещения каждого пункта плана с аргументами и доказательствами, разъяснениями и примерами, а также список литературы по теме.

- научиться писать разборчиво и быстро. Чтобы в дальнейшем не тратить время на расшифровку собственных записей, следите за аккуратностью почерка, не экономьте бумагу за счет уплотнения текста. Конспектируя, пользуйтесь общепринятыми сокращениями слов и условными знаками, если есть необходимость, то придумайте собственные сокращения.

- уметь быстро и четко переносить в тетрадь графические рисунки и таблицы. Для этих целей приготовьте прозрачную линейку, карандаш и резинку. Старайтесь как можно точнее скопировать изображение с доски. Если наглядный материал трудно воспроизводим в условиях лекции, то сделайте его словесное описание с обобщающими выводами.

- просмотреть свои записи после окончания лекции. Подчеркните и отметьте разными цветами фломастера важные моменты в записях. Исправьте неточности, внесите необходимые дополнения. Не тратьте время на переписывание конспекта, если он оказался не совсем удачным. Совершенствуйтесь, записывая последующие лекции.

**Подготовка к семинарским занятиям.** Семинар – один из основных видов практических занятий по гуманитарным дисциплинам. Он предназначен для углубленного изучения

отдельных тем и курсов. По форме проведения семинары обычно представляют собой решение задач, обсуждение докладов, беседу по плану или дискуссию по проблеме.

Подготовка к занятиям заключается, прежде всего, в освоении того теоретического материала, который выносится на обсуждение. Для этого необходимо в первую очередь перечитать конспект лекции или разделы учебника, в которых присутствует установочная информация. Изучение рекомендованной литературы необходимо сделать максимально творчески – не просто укладывая в память новые сведения, а осмысливая и анализируя материал. Закрепить свои знания можно с помощью записей, выписок или тезисного конспекта.

Если семинар представлен докладами, то основная ответственность за его проведение лежит на докладчиках. Как сделать это успешно смотрите в разделе «Доклад». Однако роль остальных участников семинара не должна быть пассивной. Студенты, прослушав доклад, записывают кратко главное его содержание и задают выступающему уточняющие вопросы. Чем более основательной была домашняя подготовка по теме, тем активнее происходит обсуждение проблемных вопросов. На семинаре всячески поощряется творческая, самостоятельная мысль, дается возможность высказать критические замечания.

Беседа по плану представляет собой заранее подготовленное совместное обсуждение вопросов темы каждым из участников. Эта форма потребует от студентов не только хорошей самостоятельной проработки теоретического материала, но и умение участвовать в коллективной дискуссии: кратко, четко и ясно формулировать и излагать свою точку зрения перед сокурсниками, отстаивать позицию в научном споре, присоединиться к чужому мнению или оппонировать другим участникам.

**Реферат** – самый простой и наименее самостоятельный вид письменной работы. Суть его состоит в кратком изложении содержащихся в научной литературе взглядов и идей по заданной теме. Реферат не требует оригинальности и новизны. В нем оценивается умение студента работать с книгой: выделять и формулировать проблему, отбирать основные тезисы и вспомогательные данные, логически выстраивать материал, грамотно оформлять научный текст.

Студентам предлагается два вида рефератных работ:

Реферирование научной литературы представляет собой сокращенное изложение содержания статьи или книги с основными сведениями и выводами. Такие рефераты актуальны тогда, когда в юридических источниках появляется новый теоретический или практический материал по изучаемой теме. От студента требуется, внимательно ознакомившись с первоисточником, максимально точно и полно передать его содержание. Для этого целесообразно выбрать форму последовательного изложения прочитанной книги, не меняя ее общий план и структуру (главы, разделы, параграфы). Необходимо сохранить логику повествования и позаботиться о связности текста. Авторские, оригинальные и новаторские мысли и идеи лучше передавать не своими словами, а с помощью цитирования. Объем реферата будет определяться содержанием источника, а также его научной и практической ценностью. Но в любом случае предпочтение отдается краткости и лаконичности, умению отбирать главное и освободиться от второстепенного.

Реферат по теме представляет обзор научных взглядов и концепций по проблемному вопросу в изучаемой теме.

- Если вам предложена тема такого реферата на выбор, то предпочтение следует отдать той, которая для вас интересна или знакома. Она не должна быть очень сложной и объемной, в противном случае реферат будет напоминать курсовую работу.

- Для подготовки реферата студенту необходимо самому или с участием преподавателя подобрать источники информации. Следует позаботиться, чтобы в вашем списке оказались не случайные, а ценные в информационном плане книги. Можно выполнить работу, обратившись и к одному источнику – пособию, монографии, исследованию. Но лучше, если вы обратитесь к двум-трем научным трудам – это позволит представить проблему с нескольких точек зрения и высказать личные предпочтения.

- Одним из главных критериев оценки реферата будет соответствие его содержания заявленной теме. Для этого бегло ознакомившись с первоисточниками составьте предварительный план будущего реферата, обозначив в нем принципиально важные моменты и этапы освещения проблемы. После того, как у вас появятся рабочие записи по результатам изучения научной литературы и обширная информация по теме в целом, можно будет скорректировать общий план реферата. Старайтесь при работе над ним тщательно избавляться от «излишеств»: всякого рода абстрактных рассуждений, чрезмерных подробностей и многочисленных примеров, которые «размывают» тему или уводят от неё.

Структура реферата включает в себя введение, основную часть и заключение. Во введении формулируются цели и задачи работы, ее актуальность. Основная часть представляет собой последовательное и аргументированное изложение различных точек зрения на проблему, ее анализ, предполагаемые пути решения. Заключение обобщает основные мысли или обосновывает перспективы дальнейшего исследования темы. Если реферат достаточно объемен, то потребуются разделение текста на разделы (главы, параграфы).

Иллюстративный материал – таблицы, схемы, графики – могут располагаться как внутри основной части, так и в разделе «Приложение».

Объем реферата зависит от целей и задач, решаемых в работе – от 5 до 20 страниц машинописного текста через два интервала. Если в задании, выданном преподавателем объем не оговаривается, то следует исходить из разумной целесообразности.

В реферате в обязательном порядке размещаются титульный лист, план или оглавление работы, а также список используемой литературы.

Обычно реферат может зачитывается как письменная работа, но некоторые преподаватели практикуют публичную защиту рефератов или их «озвучивание» на семинарских занятиях. В этом случае необходимо приложить дополнительные усилия для подготовки публичного выступления по материалам рефератной работы.

**Доклад** представляет собой устную форму сообщения информации. Он используется в вузе на семинарских занятиях и на научных студенческих конференциях.

Подготовка доклада осуществляется в два этапа: написание письменного текста на заданную тему и подготовка устного выступления перед аудиторией слушателей с освещением этой темы. Письменный доклад оформляется как реферат.

При работе над докладом следует учесть некоторые специфические особенности:

- Объем доклада должен согласовываться со временем, отведенным для выступления.
- При выборе темы нужно учитывать не только собственные интересы, но и интересы потенциальных слушателей. Ваше сообщение необходимо согласовывать с уровнем знаний и потребностей публики.
- Подготовленный текст доклада должен хорошо восприниматься на слух. Даже если отобранный вами материал сложен и неоднозначен, говорить желательно просто и ясно, не перегружая речь наукообразными оборотами и специфическими терминами. Следует отметить, что иногда преподаватель не требует от студентов письменного варианта доклада и оценивает их работу исключительно по устному выступлению. Но значительно чаще письменный доклад проверяется и его качество также оценивается в баллах. Вне зависимости от того, нужно или не нужно будет сдавать на проверку текст будущего выступления, советуем не отказываться от письменной записи доклада. Это поможет избежать многих ошибок, которые случаются во время устной импровизации: отклонение от темы, нарушения логической последовательности, небрежное обращение с цитатами, злоупотребление деталями и т.д. Если вы хорошо владеете навыками свободной речи и обладаете высокой культурой мышления, то замените письменный доклад составлением тезисного плана. С его помощью зафиксируйте основные мысли и идеи, выстройте логику повествования, отберите яркие и точные примеры, сформулируйте выводы.

При подготовке к устному выступлению возьмите на вооружение некоторые советы:

- Лучший вариант выступления перед аудиторией – это свободная речь, не осложненная чтением текста. Но если у вас не выработано умение общаться с публикой без бумажки, то не пытайтесь сделать это сразу, без подготовки. Осваивать этот опыт нужно постепенно, от доклада к докладу увеличивая объем речи без заглядывания в текст.
- Если вы намерены считать доклад с заготовленных письменных записей, то постарайтесь, чтобы чтение было «художественным»: обозначайте паузой логические переходы от части к части, выделяйте интонационно особо важные мысли и аргументы, варьируйте темп речи.
- Читая доклад, не торопитесь, делайте это как можно спокойнее. Помните, что скорость произношения текста перед слушателями всегда должна быть более медленной, чем скорость вашей повседневной речи.
- Сверьте письменный текст с хронометром, для этого прочитайте его несколько раз с секундомером в руках. В случае, если доклад окажется слишком длинным или коротким, проведите его реконструкцию. Однако вместе с сокращениями или дополнениями не «потеряйте» тему. Не поддавайтесь искушению рассказать все, что знаете – полно и подробно.
- Обратите внимание на тембр и силу вашего голоса. Очень важно, чтобы вас было слышно в самых отдаленных частях аудитории, и при этом вы не «глушили» вблизи вас находящихся слушателей. Варьируйте тембр речи, он придаст ей выразительность и поможет избежать монотонности.
- Следите за своими жестами. Чрезмерная жестикация отвлекает от содержания доклада, а полное ее отсутствие снижает действенную силу выступления. Постарайтесь



избавиться от жестов, демонстрирующих ваше волнение (когда крутятся ручки, теребятся пуговицы, заламываются пальцы). Используйте жесты – выразительные, описательные, подражательные, указующие – для полноты передачи ваших мыслей.

- Установите зрительный контакт с аудиторией. Не стоит все время смотреть в окно, опускать глаза или сосредотачиваться на тексте. Старайтесь зрительно общаться со всеми слушателями, переводя взгляд от одних к другим. Не обращайтесь на опоздавших и не прерываете свой доклад замечаниями. Но вместе с тем следите за реакцией публики на ваше выступление (одобрение, усталость, интерес, скуку) и если сможете, вносите коррективы в речь с целью повышения интереса к его содержанию.

- Отвечать на вопросы в конце выступления надо кратко, четко и уверенно, без лишних подробностей и повторов. Постарайтесь предугадать возможные вопросы своих слушателей и подготовиться к ним заранее. Но если случится, что вы не знаете ответа на заданный вам вопрос, не бойтесь в этом признаться. Это значительно лучше, чем отвечать не по существу или отшучиваться.

- Проведите генеральную репетицию своего доклада перед друзьями или близкими. Это поможет заранее выявить некоторые недостатки – стилистически слабые места, труднопроизносимые слова и фразы, затянутые во времени части и т.д. Проанализируйте свою дикцию, интонации, жесты. Сделайте так, чтобы они помогали, а не мешали успешно представить публике подготовленный вами доклад.

**Презентация** – современный способ устного или письменного представления информации с использованием мультимедийных технологий.

Существует несколько вариантов презентаций.

- Презентация с выступлением докладчика
- Презентация с комментариями докладчика
- Презентация для самостоятельного просмотра, которая может демонстрироваться перед аудиторией без участия докладчика.

Подготовка презентации включает в себя несколько этапов:

### 1. Планирование презентации

От ответов на эти вопросы будет зависеть всё построение презентации:

- каково предназначение и смысл презентации (демонстрация результатов научной работы, защита дипломного проекта и т.д.);
- какую роль будет выполнять презентация в ходе выступления (сопровождение доклада или его иллюстрация);
- какова цель презентации (информирование, убеждение или анализ);
- на какое время рассчитана презентация (короткое - 5-10 минут или продолжительное - 15-20 минут);
- каков размер и состав зрительской аудитории (10-15 человек или 80-100; преподаватели, студенты или смешанная аудитория).

### 2. Структурирование информации

- в презентации не должна быть менее 10 слайдов, а общее их количество превышать 20 - 25.
- основными принципами при составлении презентации должны быть ясность, наглядность, логичность и запоминаемость;
- презентация должна иметь сценарий и четкую структуру, в которой будут отражены все причинно-следственные связи,

- работа над презентацией начинается после тщательного обдумывания и написания текста доклада, который необходимо разбить на фрагменты и обозначить связанные с каждым из них задачи и действия;

- первый шаг – это определение главной идеи, вокруг которой будет строиться презентация;

- часть информации можно перевести в два типа наглядных пособий: текстовые, которые помогут слушателям следить за ходом развертывания аргументов и графические, которые иллюстрируют главные пункты выступления и создают эмоциональные образы.

- сюжеты презентации могут разъяснять или иллюстрировать основные положения доклада в самых разнообразных вариантах.

Очень важно найти правильный баланс между речью докладчика и сопровождающими её мультимедийными элементами.

Для этого целесообразно:

- определить, что будет представлено на каждом слайде, что будет в это время говориться, как будет сделан переход к следующему слайду;

- самые важные идеи и мысли отразить и на слайдах и произнести словами, тогда как второстепенные – либо словами, либо на слайдах;

- информацию на слайдах представить в виде тезисов – они сопровождают подробное изложение мыслей выступающего, а не наоборот;

- для разъяснения положений доклада использовать разные виды слайдов: с текстом, с таблицами, с диаграммами;

- любая презентация должна иметь собственную драматургию, в которой есть:

- «завязка» - пробуждение интереса аудитории к теме сообщения (яркий наглядный пример);

- «развитие» - демонстрация основной информации в логической последовательности (чередование текстовых и графических слайдов);

- «кульминация» - представление самого главного, нового, неожиданного (эмоциональный речевой или иллюстративный образ);

- «развязка» - формулирование выводов или практических рекомендаций (видеоряд).

### 3. Оформление презентации

Оформление презентации включает в себя следующую обязательную информацию:

Титульный лист

- представляет тему доклада и имя автора (или авторов);

- на защите курсовой или дипломной работы указывает фамилию и инициалы научного руководителя или организации;

- на конференциях обозначает дату и название конференции.

План выступления

- формулирует основное содержание доклада (3-4 пункта);

- фиксирует порядок изложения информации;

Содержание презентации

- включает текстовую и графическую информацию;

- иллюстрирует основные пункты сообщения;

- может представлять самостоятельный вариант доклада;

#### Завершение

- обобщает, подводит итоги, суммирует информацию;

- может включать список литературы к докладу;

- содержит слова благодарности аудитории.

#### 4. Дизайн презентации

##### Текстовое оформление

• Не стоит заполнять слайд слишком большим объемом информации - лучше всего запоминаются не более 3-х фактов, выводов, определений.

• Оптимальное число строк на слайде – 6 -11.

• Короткие фразы запоминаются визуально лучше. Пункты перечней не должны превышать двух строк на фразу.

• Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде

• Если текст состоит из нескольких абзацев, то необходимо установить крас-ную строку и интервал между абзацами.

• Ключевые слова в информационном блоке выделяются цветом, шрифтом или композиционно.

• Информацию предпочтительнее располагать горизонтально, наиболее важную - в центре экрана.

• Не следует злоупотреблять большим количеством предлогов, наречий, прилагательных, вводных слов.

• Цифровые материалы лучше представить в виде графиков и диаграмм – таблицы с цифровыми данными на слайде воспринимаются плохо.

• Необходимо обратить внимание на грамотность написания текста. Ошибки во весь экран производят неприятное впечатление

##### Шрифтовое оформление

• Шрифты без засечек (Arial, Tahoma, Verdana) читаются легче, чем гротески. Нельзя смешивать различные типы шрифтов в одной презентации.

• Шрифтовой контраст можно создать посредством размера шрифта, его толщины, начертания, формы, направления и цвета;

• Для заголовка годится размер шрифта 24-54 пункта, а для текста - 18-36 пунктов.

• Курсив, подчеркивание, жирный шрифт используются ограниченно, только для смыслового выделения фрагментов текста.

• Для основного текста не рекомендуются прописные буквы.

##### Цветовое оформление

• На одном слайде не используется более трех цветов: фон, заголовок, текст.

• Цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать – текст должен хорошо читаться, но не резать глаза.

• Для фона предпочтительнее холодные тона.

• Существуют не сочетаемые комбинации цветов. Об этом можно узнать в специальной литературе.

• Черный цвет имеет негативный (мрачный) подтекст. Белый на черном читается плохо.

• Если презентация большая, то есть смысл разделить её на части с помощью цвета – разный цвет способен создавать разный эмоциональный настрой.

• Нельзя выбирать фон, который содержит активный рисунок.

### Композиционное оформление

- Следует соблюдать единый стиль оформления. Он может включать определенный шрифт (гарнитура и цвет), фон цвета или фоновый рисунок, декоративный элемент небольшого размера и т.д.

- Не приемлемы стили, которые будут отвлекать от презентации.
- Крупные объекты в композиции смотрятся неважно.
- Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должна преобладать над основной (текстом и иллюстрацией).
- Для серьезной презентации отбираются шаблоны, выполненные в деловом стиле.

### Анимационное оформление

- Основная роль анимации – дозирования информации. Аудитория, как правило, лучше воспринимает информацию порциями, небольшими зрительными фрагментами.

- Анимация используется для привлечения внимания или демонстрации развития какого-либо процесса

- Не стоит злоупотреблять анимационными эффектами, которые отвлекают от содержания или утомляют глаза читающего.

- Особенно нежелательно частое использование таких анимационных эффектов как вылет, вращение, волна, побуквенное появление текста.

### Звуковое оформление

- Музыкальное сопровождение призвано отразить суть или подчеркнуть особенности темы слайда или всей презентации, создать определенный эмоциональный настрой.

- Музыка целесообразно включать тогда, когда презентация идет без словесного сопровождения.

- Звуковое сопровождение используется только по необходимости, поскольку даже фоновая тихая музыка создает излишний шум и мешает восприятию содержания.

- Необходимо выбрать оптимальную громкость, чтобы звук был слышан всем слушателем, но не был оглушительным.

### Графическое оформление

- Рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать её в более наглядном виде.

- Нельзя представлять рисунки и фото плохого качества или с искаженными пропорциями.

- Желательно, чтобы изображение было не столько фоном, сколько иллюстрацией, равной по смыслу самому тексту, чтобы помочь по-новому понять и раскрыть его.

- Следует избегать некорректных иллюстраций, которые неправильно или двусмысленно отражают смысл информации.

- Необходимо позаботиться о равномерном и рациональном использовании пространства на слайде: если текст первичен, то текстовый фрагмент размещается в левом верхнем углу, а графический рисунок внизу справа и наоборот.

- Иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом. Подписи к картинкам лучше выполнять сбоку или снизу, если это только не название самого слайда.

- Если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

### Таблицы и схемы

- Не стоит вставлять в презентацию большие таблицы – они трудны для восприятия. Лучше заменить их графиками, построенными на основе этих таблиц.

- Если все же таблицу показать надо, то следует оставить как можно меньше строк и столбцов, отобразив и разместив только самые важные данные.

- При использовании схем на слайдах необходимо выравнивать ряды блоков схемы, расстояние между блоками, добавить соединительные линии при помощи инструментов Автофигур,

- При создании схем нужно учитывать связь между составными частями схемы: если они равнозначны, то заполняются одним шрифтом, фоном и текстом, если есть первостепенная информация, то она выделяется особым способом с помощью организационных диаграмм.

#### Аудио и видео оформление

- Видео, кино и теле материалы могут быть использованы полностью или фрагментарно в зависимости от целей, которые преследуются.

- Продолжительность фильма не должна превышать 15-25 минут, а фрагмента – 4-6 минут.

- Нельзя использовать два фильма на одном мероприятии, но показать фрагменты из двух фильмов вполне возможно.

**Подготовка к зачёту / экзамену.** Готовиться к зачёту / экзамену нужно заранее и в несколько этапов. Для этого:

- Просматривайте конспекты лекций сразу после занятий. Это поможет разобраться с непонятными моментами лекции и возникшими вопросами, пока еще лекция свежа в памяти.

- Бегло просматривайте конспекты до начала следующего занятия. Это позволит «освежить» предыдущую лекцию и подготовиться к восприятию нового материала.

- Каждую неделю отводите время для повторения пройденного материала.

Непосредственно при подготовке:

- Упорядочьте свои конспекты, записи, задания.

- Прикиньте время, необходимое вам для повторения каждой части (блока) материала, выносимого на зачет.

- Составьте расписание с учетом скорости повторения материала, для чего

- Разделите вопросы для зачёта / экзамена на знакомые (по лекционному курсу, семинарам, конспектированию), которые потребуют лишь повторения и новые, которые придется осваивать самостоятельно. Начните с тем хорошо вам известных и закрепите их с помощью конспекта и учебника. Затем пополните свой теоретический багаж новыми знаниями, обязательно воспользовавшись рекомендованной литературой.

- Правильно используйте консультации, которые проводит преподаватель. Приходите на них с заранее проработанными самостоятельно вопросами. Вы можете получить разъяснение по поводу сложных, не до конца понятых тем, но не рассчитывайте во время консультации на исчерпывающую информацию по содержанию всего курса.

-