



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)**

***ТЕХНОЛОГИИ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА***

Направление подготовки (специальность)  
38.04.03 Управление персоналом

Направленность (профиль/специализация) программы  
Управление человеческими ресурсами (HR-менеджмент)

Уровень высшего образования - магистратура

Форма обучения  
заочная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Государственного муниципального управления и управления персоналом
Курс	2

Магнитогорск  
2023 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 958)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Государственного муниципального управления и управления персоналом 08.02.2022, протокол № 3

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Е.С. Замбрицкая

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

Председатель \_\_\_\_\_ Е.С. Замбрицкая

Рабочая программа составлена:

доцент кафедры ГМУиУП, канд. пед. наук \_\_\_\_\_ С.В. Коптякова

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. Замбржицкая

---

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. Замбржицкая

---

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. Замбржицкая

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

получение студентами комплекса теоретических знаний и практических навыков проведения деловой оценки и аттестации персонала в соответствии со стратегическими планами организации.

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

Дисциплина Технологии аттестации и оценки персонала входит в часть учебного плана формируемую участниками образовательных отношений образовательной программы.

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

Деловая карьера

Профессиональная переподготовка и повышение квалификации персонала в организациях

Система управления персоналом организации

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

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

Производственная - преддипломная практика

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

В результате освоения дисциплины (модуля) «Технологии аттестации и оценки персонала» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции
ПК-4	Способен разрабатывать систему стратегического управления человеческими ресурсами и принимать кадровые решения
ПК-4.1	Проводит стратегический анализ внешней и внутренней среды в целях выбора и реализации эффективной кадровой технологии в системе стратегического управления персоналом
ПК-4.2	Формирует элементы кадровой политики, осуществляет кадровое планирование и разработку систем оплаты труда и стимулирования как стратегических направлений развития организации
ПК-4.3	Обеспечивает информационное и правовое сопровождение системы стратегического управления человеческими ресурсами
ПК-5	Способен применять методы функционально-стоимостного анализа и инструменты мотивации и стимулирования трудовой деятельности при формировании экономического механизма управления персоналом
ПК-5.1	Применяет экономические механизмы управления персоналом при формировании эффективных способов управления
ПК-5.2	Проводит функционально-стоимостный анализ деятельности персонала, управляет расходами на персонал и кадровыми рисками
ПК-5.3	Осуществляет и контролирует процессы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, оценивает их экономическую и социальную эффективность

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц 108 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 10,9 акад. часов;
- аудиторная – 8 акад. часов;
- внеаудиторная – 2,9 акад. часов;
- самостоятельная работа – 88,4 акад. часов;
- в форме практической подготовки – 0 акад. час;
- подготовка к экзамену – 8,7 акад. час

Форма аттестации - экзамен

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. Раздел 1 Основы деловой оценки и аттестации								
1.1 Основы деловой оценки и аттестации персонала	2	2		2/0,6И	28,4	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение практического задания	Устный опрос Практическое задание Компьютерное тестирование	
Итого по разделу		2		2/0,6И	28,4			
2. Раздел 2 Цели, задачи и виды оценки и аттестации персонала								
2.1 Цели, задачи и виды оценки и аттестации персонала	2	1		1/1И	30	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение практического задания	Устный опрос Практическое задание Компьютерное тестирование	
Итого по разделу		1		1/1И	30			
3. Раздел 3 Проведение оценки и аттестации персонала в соответствии со стратегическими планами организации								

3.1 Проведение оценки и аттестации персонала в соответствии со стратегическими планами организации	2	1		1	30	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками Выполнение практического задания	Устный опрос Практическое задание Компьютерное тестирование	
Итого по разделу		1		1	30			
4. итоговый контроль								
4.1 экзамен	2					подготовка к экзамену	экзамен	
Итого по разделу								
Итого за семестр		4		4/1,6И	88,4		экзамен	
Итого по дисциплине		4		4/1,6И	88,4		экзамен	

## **5 Образовательные технологии**

В настоящее время на лекционных и практических учебных занятиях широко применяются информационные технологии. Ознакомление с новым материалом по средством презентаций, выполненных с помощью программ Microsoft Power Point и Microsoft Front Page, вызывает интерес у студентов, способствует лучшему усвоению разделов дисциплины. 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, аналитическая работа в группах);
- 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. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8710-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-468565> (дата обращения: 20.05.2023).

### **б) Дополнительная литература:**

1. Коптякова С. В. Оценка и аттестация персонала [Электронный ресурс] :

учебно-методическое пособие / С. В. Коптякова, Т. В. Майорова ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2017. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Режим доступа: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=3065.pdf&show=dcatalogues/1/1135094/3065.pdf&view=true>. - Макрообъект. (дата обращения: 20.05.2023).

2. Оценка персонала в организации : учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 171 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/24412. - ISBN 978-5-16-015986-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=352122>. (дата обращения: 20.05.2023).

**в) Методические указания:**

Представлены в приложении 3

**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	бессрочно
FAR Manager	свободно	бессрочно
Linux Calculate	свободно	бессрочно
MS Office 2003 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
Браузер Yandex	свободно	бессрочно
Браузер Mozilla Firefox	свободно распространяемое ПО	бессрочно

**Профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Название курса	Ссылка
Международная реферативная и полнотекстовая справочная база данных научных изданий «Springer Nature»	<a href="https://www.nature.com/siteindex">https://www.nature.com/siteindex</a>
Университетская информационная система РОССИЯ	<a href="https://uisrussia.msu.ru">https://uisrussia.msu.ru</a>
Электронная база периодических изданий East View Information Services,	<a href="https://dlib.eastview.com/">https://dlib.eastview.com/</a>
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного	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>
Российская Государственная библиотека. Каталоги	<a href="https://www.rsl.ru/ru/4readers/catalogues/">https://www.rsl.ru/ru/4readers/catalogues/</a>
Электронные ресурсы библиотеки МГТУ им. Г.И. Носова	<a href="https://magtu.informsystema.ru/Marc.html?locale=ru">https://magtu.informsystema.ru/Marc.html?locale=ru</a>
Федеральный образовательный портал – Экономика. Социология. Менеджмент	<a href="http://ecsocman.hse.ru/">http://ecsocman.hse.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

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Примерная структура и содержание самостоятельной работы:

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. Стандартизованная так как позволяет избежать особенностей непосредственных руководителей. Возможность пообщаться с вышестоящим руководством. Учет интересов блока, а не отдельной службы. Перспективнее для организации 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 аттестации 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	почти всегда
	12345	
2.	Четко объясняет подчиненным, что от них требуется	
	почти никогда	почти всегда
	12345	
3.	Обсуждает с персоналом возможности улучшения деятельности	
	почти никогда	почти всегда
	12345	
4.	Поощряет персонал за хорошую работу	
	почти никогда	почти всегда
	12345	
5.	Доводит важную информацию до подчиненных	
	почти никогда	почти всегда
	12345	

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

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

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	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 10. 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
<b>Знание работы</b>						
Степень, в которой работник понимает содержание работы, знание методов, процедур, правил и политик подразделения компании, необходимых для выполнения работы						
<b>Планирование и организация</b>						
Степень, в которой работник эффективно планирует и организует ежедневные обычные задания и поручения						
<b>Использование рабочего времени</b>						
Степень, в которой работник усердно занимается рабочими обязанностями и поручениями, конструктивное использование рабочего времени						
<b>Качество работы, точность</b>						
Степень, в которой работник производит точный и законченный 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	Дру
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	Др.
<b>Отношения с клиентами</b>						
Степень, в которой сотрудник взаимодействует с клиентами компании, вежливо, эффективно и с желанием помочь						
<b>Забота об имидже компании</b>						
Степень, в которой работник задумывается о благоприятном имидже компании, предпринимает действия, чтобы поддержать/улучшить имидж компании						
<b>Присутствие на работе: пунктуальность</b>						
Степень, в которой работник придерживается установленного режима работы: своевременный приход на работу, возвращение после перерывов на еду и отдых						
<b>Рабочая зона</b>						
Опрятность, чистота, организованность и внешний вид рабочей зоны (зон), за которые работник отвечает						
<b>Собственность компании</b>						
Забота об оборудовании компании						
<b>Внешний вид</b>						
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).

А:       В:       С:       Д:       Е:

Качественная интерпретация результатов проводится с использованием таблицы 12.

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 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).

## Приложение 2

### 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-4 Способен разрабатывать систему стратегического управления человеческими ресурсами и принимать кадровые решения		
ПК-4.1:	Проводит стратегический анализ внешней и внутренней среды в целях выбора и реализации эффективной кадровой технологии в системе стратегического управления персоналом	Содержание понятия «оценка персонала». Основные аспекты оценки персонала Аттестация персонала: методы и этапы проведения, итоги и анализ результатов Оценка персонала как процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации Управленческие решения на основе результатов оценки и аттестации персонала Содержание понятия «аттестация персонала». Принципы аттестации персонала Тестирование как метод оценки персонала. Обеспечение достоверности результатов. Аттестация персонала как процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям и стандартам Организационные и нормативные различия между оценкой и аттестацией персонала Оценка персонала: субъект и объект оценки
ПК-4.2:	Формирует элементы кадровой политики, осуществляет кадровое планирование и разработку систем оплаты труда и стимулирования как стратегических направлений развития организации	Цели и задачи проведения оценки персонала для организации и сотрудника Ассесмент-центр: методика оценки персонала и форматы проведения деловых игр Цели и задачи проведения аттестации персонала для организации и сотрудника Цели разработки и внедрения системы оценки и аттестации персонала в организации Оценка персонала: цели и задачи практические задания 1-10
ПК-4.3:	Обеспечивает информационное и правовое сопровождение системы стратегического управления	Тесты на профпригодность. Общие тесты оценки способностей Психодиагностические тесты как метод оценки уровня развития отдельных

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
	человеческими ресурсами.	<p>личностных качеств</p> <p>Методы индивидуальной и групповой оценки персонала</p> <p>«Американская» и «европейская» процедуры проведения оценки персонала организации</p> <p>Методы индивидуальной оценки персонала. Метод заданного выбора</p> <p>Классификация и периодичность проведения процедур оценки и аттестации персонала</p> <p>Методы индивидуальной оценки персонала. Рейтинг поведенческих установок</p> <p>Методы индивидуальной оценки персонала. Описательный метод оценки</p> <p>Методы индивидуальной оценки персонала. Метод оценки по решающей ситуации</p> <p>Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки персонала</p> <p>Методы индивидуальной оценки персонала: наблюдение за поведением</p> <p>Критерии оценки персонала: профессиональные и деловые критерии</p> <p>Методы групповой оценки персонала. Метод классификации</p> <p>Критерии оценки персонала: морально-психологические и специфические критерии</p> <p>Планирование и реализация процедуры оценки персонала.</p> <p>Показатели оценки персонала: прямые или количественные показатели</p> <p>Методы групповой оценки персонала. Метод альтернативной классификации</p> <p>Показатели оценки персонала: косвенные показатели</p> <p>Методы групповой оценки персонала: сравнение по парам</p> <p>Показатели оценки по должностям руководителей и специалистов</p> <p>Нетрадиционные методы оценки</p> <p>Ключевые стандарты в области аттестации персонала: компетенции, поведенческие индикаторы, анализ производственного поведения сотрудников</p> <p>Методы оценки персонала: оценка потенциала работника, деловая оценка</p> <p>Аттестация персонала: цели, задачи, основания проведения</p> <p>Центры оценки персонала. Ассесмент-центр. Состав процедур ассесмент-центров при проведении оценки персонала</p> <p>Компетенции, поведенческие индикаторы, анализ производственного поведения сотрудников как основа аттестации персонала</p>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		Ассесмент-центр как метод оценки компетенций в моделируемых деловых ситуациях практические задания 6- 11

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

Промежуточная аттестация по 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» – обучающийся не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Содержание понятия «оценка персонала». Основные аспекты оценки персонала
2. Аттестация персонала: методы и этапы проведения, итоги и анализ результатов
3. Оценка персонала как процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации
4. Управление на основе результатов оценки и аттестации персонала
5. Содержание понятия «аттестация персонала». Принципы аттестации персонала
6. Тестирование как метод оценки персонала. Обеспечение достоверности результатов.
7. Аттестация персонала как процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям и стандартам
8. Оценка по методу «360 градусов»: цели, задачи, структура, шкалы оценки
9. Цели и задачи проведения оценки персонала для организации и сотрудника
10. Ассесмент-центр: методика оценки персонала и форматы проведения деловых игр
11. Цели и задачи проведения аттестации персонала для организации и сотрудника
12. Тесты на профпригодность. Общие тесты оценки способностей
13. Цели разработки и внедрения системы оценки и аттестации персонала в организации
14. Психодиагностические тесты как метод оценки уровня развития отдельных личностных качеств
15. Организационные и нормативные различия между оценкой и аттестацией персонала
16. Методы индивидуальной и групповой оценки персонала
17. «Американская» и «европейская» процедуры проведения оценки персонала организации
18. Методы индивидуальной оценки персонала. Метод заданного выбора
19. Классификация и периодичность проведения процедур оценки и аттестации персонала
20. Методы индивидуальной оценки персонала. Рейтинг поведенческих установок
21. Оценка персонала: цели и задачи

22. Методы индивидуальной оценки персонала. Описательный метод оценки
23. Оценка персонала: субъект и объект оценки
24. Методы индивидуальной оценки персонала. Метод оценки по решающей ситуации
25. Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки персонала
26. Методы индивидуальной оценки персонала: наблюдение за поведением
27. Критерии оценки персонала: профессиональные и деловые критерии
28. Методы групповой оценки персонала. Метод классификации
29. Критерии оценки персонала: морально-психологические и специфические критерии
30. Планирование и реализация процедуры оценки персонала.
31. Показатели оценки персонала: прямые или количественные показатели
32. Методы групповой оценки персонала. Метод альтернативной классификации
33. Показатели оценки персонала: косвенные показатели
34. Методы групповой оценки персонала: сравнение по парам
35. Показатели оценки по должностям руководителей и специалистов
36. Нетрадиционные методы оценки
37. Ключевые стандарты в области аттестации персонала: компетенции, поведенческие индикаторы, анализ производственного поведения сотрудников
38. Методы оценки персонала: оценка потенциала работника, деловая оценка
39. Аттестация персонала: цели, задачи, основания проведения
40. Центры оценки персонала. Ассесмент-центр. Состав процедур ассесмент-центров при проведении оценки персонала
41. Компетенции, поведенческие индикаторы, анализ производственного поведения сотрудников как основа аттестации персонала
42. Ассесмент-центр как метод оценки компетенций в моделируемых деловых ситуациях

### Методические указания

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.

**Презентация** – современный способ 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 красную 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.

• Музыку 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 выровнять ряды блоков схемы, расстояние между блоками, добавить соединительные схемы 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.