

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Факультет управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Оценка персонала

Образовательная программа
38.03.03 Управление персоналом

Профиль подготовки
Общий

Уровень высшего образования
бакалавриат

Форма обучения
очная

Статус дисциплины: вариативная

Махачкала, 2020

Рабочая программа дисциплины «Оценка персонала» составлена в 2020 году в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом от «14» декабря 2015г. № 1461

Разработчик: кафедра экономики труда и управления персоналом

Алиева П.Р. к.э.н., доц.

Алиева П.Р.

Рабочая программа дисциплины одобрена!

на заседании кафедры экономики труда и управления персоналом от «11»

03 2020 г., протокол № 6

/Зав. кафедрой *Магомедов М.М.* Магомедов М.М.

на заседании Методической комиссии факультета управления от «19»

03 2020 г., протокол № 4

Председатель *Гашимова Л.Г.* Гашимова Л.Г.

Рабочая программа дисциплины согласована с учебно-методическим управлением «26» 03 2020 г. *М*

Содержание

Аннотация рабочей программы дисциплины	4
1. Цели освоения дисциплины	5
2. Место дисциплины в структуре ОПОП бакалавриата	5
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины	5
4. Объем, структура и содержание дисциплины	6
4.1. Объем дисциплины	6
4.2. Структура дисциплины	6
4.3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)	8
5. Образовательные технологии	15
6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов	15
7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины	17
7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы	17
7.2. Типовые контрольные задания	19
7.3. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	25
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы	26
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	28
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	30
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	30
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	30

Аннотация рабочей программы дисциплины

Дисциплина «Оценка персонала» входит в вариативную часть образовательной программы бакалавриата по направлению 380303 Управление персоналом, и разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО, компетентностным подходом, реализуемым в системе высшего образования.

Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой экономики труда и управления персоналом

Оценка персонала является одной из дисциплин, формирующих у специалистов с высшим экономическим образованием рыночное сознание. В конечном итоге не машины, не деньги, а именно люди составляют главную ценность и являются главной движущей силой экономического и социального развития.

Дисциплина нацелена на формирование следующих компетенций выпускника: профессиональных – ПК-3, ПК-4, ПК-7, ПК-23, ПК-24.

Преподавание дисциплины предусматривает проведение следующих видов учебных занятий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

Рабочая программа дисциплины предусматривает проведение следующих видов контроля: текущий контроль успеваемости в форме опросов, рефератов, дискуссий, тестов, глоссария и промежуточный контроль в форме экзамена.

Объем дисциплины 5 зачетных единиц, в том числе в академических часах по видам учебных занятий 180 часов

Се- местр	Учебные занятия							Форма промежу- точной аттеста- ции (зачет, диф- ференцированный зачет, экзамен
	в том числе							
	Контактная работа обучающихся с преподавателем						СРС, в том числе экза- мен	
	Все- го	из них						
Лек- ции		Лаборатор- ные заня- тия	Практи- ческие занятия	КСР	консультации			
52	180	36	-	36	-	-	112	экзамен

1. Цели и задачи освоения учебной дисциплины

Настоящая программа составлена на основании требований ФГОС ВО к содержанию и уровню подготовки выпускников бакалавриата.

Изучение дисциплины «Оценка персонала» является важной частью профессиональной подготовки будущего бакалавра. Данный курс необходим для формирования у студента целостной системы знаний о закономерностях становления и развития подсистемы управления человеческими ресурсами организации как важнейшего элемента системы управления организацией в целом, а также освоения студентом навыков и умений управления персоналом организации.

Цель дисциплины: *сформировать бакалавра комплекс знаний, умений и навыков в области оценки деловых и личных качеств сотрудников, а также результатов их труда, изучение основного инструментария оценки работника, получение и анализ кадровой информации для принятия управленческих решений.*

2. Место учебной дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Оценка персонала» входит в вариативную часть образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом. Дисциплина «Оценка персонала» базируется на знаниях основ управления персоналом, основ кадровой политики и кадрового планирования, организационного поведения.

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (перечень планируемых результатов обучения).

Компетенции	Формулировка компетенции из ФГОС ВО	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)
ПК-3	знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике	Знает: основы разработки и внедрения требований к должностям, критерии подбора и расстановки персонала, основы разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала Умеет: использовать на практике критерии подбора и расстановки персонала, основы разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала Владеет: методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике
ПК-4	знание основ профориентации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике	Знает: основы профориентации персонала; принципы формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации Умеет: использовать на практике методы диагностики профессиональной пригодности работников; осуществлять разработку программ трудовой адаптации работников; Владеет: методами кадрового планирования; методами профориентации и адаптации работников
ПК-7	знание целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой	Знает: цели, задачи и виды аттестации и другие виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации

	оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала	Умеет: разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала Владеет: навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала
ПК-20	умение оценивать эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владение навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала	Знает: концепции, принципы и методы эффективной оценки персонала, место оценки персонала в кадровой работе, требования к процедуре оценки, историю метода Умеет: осуществлять типичные методы оценки персонала: проводить анализ и оценку заявительных документов; тестирование, собеседование, специальные упражнения, интервью, групповые упражнения, организационно – управленческие игры Владеет: современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации
ПК-25	способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	Знает: процедуру разработки корпоративной системы критериев оценки персонала и внутренней системы аттестации Умеет: устанавливать соответствие методов оценки целям оценки персонала Владеет: методами оценки для разработки эффективной системы мотивации и достижения стратегических целей организации

4. Объем, структура и содержание дисциплины.

4.1. Объем дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 академических часов.

4.2. Структура дисциплины.

Форма обучения: **очная**

№ п/п	Разделы и темы дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудо- емкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемо- сти (по неделям се- местра) Форма промежуточ- ной аттестации
				Лекции	Практиче- ские заня- тия	Самостоя- тельная ра- бота	Контроль	
	Модуль 1. Оценка в работников в управлении персоналом							
1.1	Оценка в системе управ- ления персоналом	5		4	4	10		Устный опрос, написание рефера- тов, решение ситу- ационных заданий, тестирование

1.2	Оценка потенциала работников при подборе кадров	5		4	4	10		Устный опрос, написание рефератов, решение ситуационных заданий, тестирование
	<i>Итого по модулю 1</i>	36		8	8	20		
<i>Модуль 2. Оценка деловых и личных качеств при подборе кадров</i>								
2.1	Процесс найма персонала	5		2	2	6		Устный опрос, написание рефератов, решение ситуационных заданий, тестирование
2.2	Методы подбора персонала	5		4	4	8		Устный опрос, написание рефератов, решение ситуационных заданий, тестирование
2.3	Освидетельствование профессиональной пригодности	5		2	2	6		Устный опрос, написание рефератов, решение ситуационных заданий, тестирование
	<i>Итого по модулю 2</i>	36		8	8	20		
<i>Модуль 3. Оценка результатов труда работников</i>								
3.1	Методы оценки результатов труда	5		4	4	6		Устный опрос, написание рефератов, решение ситуационных заданий, тестирование
3.2	Процедура оценки результатов труда	5		4	4	6		Устный опрос, написание рефератов, решение ситуационных заданий, тестирование
3.3	Структура оценочных форм	5		2	2	4		Устный опрос, написание рефератов, решение ситуационных заданий, тестирование
	<i>Итого по модулю 3:</i>	36		10	10	16		
<i>Модуль 4. Технологии работы с персоналом</i>								
4.1	Оценочная шкала	5		4	4	6		Устный опрос, написание рефератов, решение ситуационных заданий, тестирование
4.2	Оценочное интервью	5		4	4	6		Устный опрос, написание рефератов, решение ситуационных заданий, тестирование
4.3	Связь системы оценки с	5		2	2	4		Устный опрос,

	мотивацией персонала							написание рефератов, решение ситуационных заданий, тестирование
	<i>Итого по модулю 4:</i>	36		10	10	16		
	<i>Экзамен</i>	36				36		
	ИТОГО:	180		32	36	76		

4.3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).

Модуль 1: Оценка в работников в управлении персоналом

Тема 1.1. Оценка в системе управления персоналом

Сущность оценки как выявление меры соответствия желаемого и действительного состояний объекта. Оценка как система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности сотрудников, а также их потенциала в разрезе стратегических задач компании. В ходе оценки работодатель сравнивает сотрудника, занимающего ту или иную должность, со специалистом, идеально подходящим для этой позиции.

История развития методов оценки в западных компаниях, начиная с 1960-х годов. Объективность оценки персонала существенно повысилась с появлением в 1980-1990-х годах метода «360 градусов». Процедура оценки в данном случае предполагает опрос ряда людей (руководители, подчиненные, коллеги и клиенты), с которыми работает испытуемый. Это позволяет добиться результата, не зависящего от субъективного мнения только одного человека.

В те же годы на Западе начинают активно использоваться ассессмент-центры (Assessment Center), предполагающие комплексную оценку персонала по компетенциям. Они в основном применялись для оценки кандидатов на высокие руководящие посты и кандидатов в кадровый резерв компаний.

Оценка персонала в России. Традиционные подходы к оценке сотрудников и внедрение современных методик.

Преимущества оценки персонала для компании (определение результатов работы, уровня знаний и навыков персонала компании; возможность ротации кадров и создания кадрового резерва; создание целенаправленной программы развития персонала; мотивация персонала; построение корпоративной культуры; организационное развитие) и для сотрудников (определение места и роли каждого сотрудника в компании — по горизонтали и по вертикали; ясное понимание поставленных задач, критериев успешности их выполнения, зависимости размера заработной платы и премий от результатов труда; возможность получить обратную связь от непосредственного руководителя; гарантия того, что достижения не останутся без внимания (при условии, что система работает эффективно); возможности профессионального и карьерного роста в компании; такие методы, как РМ, «360 градусов», ассессмент-центр способствуют повышению объективности оценки).

Тема 1.2. Оценка потенциала работников при подборе кадров

Оценка профессиональных качеств сотрудников. Компетентность и изменяющийся характер отбора работников. Способные работники — это те, кто может решать определенные задачи. Традиционный процесс отбора: детальное описание работы, основанное на анализе задач, последовательно решаемых в процессе ее выполнения. Данный подход реализуется далее в определении личных качеств работника, которое строится соответственно описанию работы. Современный подход - переход от отбора на основе задач к отбору, более сосредоточенному на человеке, на выявлении людей, которые могут научиться реализовывать различные способы карьерного продвижения, доступные в организации.

Подбор персонала представляет как процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на пред-

приятии. Прежде чем организация предложит кому-либо работу, она должна найти людей, которые хотели бы получить ее. Прием на работу — это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Факторы, определяющие процесс отбора персонала (рынок рабочей силы, условия работы, предлагаемые предприятием, сама работа и имидж фирмы).

Низкоэффективная система подбора персонала как причина текучести кадров.

Общие пути коррекции некачественного подбора персонала (выработка единого стандарта подбора; доведение стандарта подбора до руководителей; оптимальный процесс принятия решения по кандидатам (не затянутый и не поспешный); приём на работу грамотного специалиста по подбору персонала; качественное информирование принимаемых в организацию кандидатов)

Описание модели рабочего места - фактор подбора кадров.

Модуль 2. . Оценка деловых и личных качеств при подборе кадров

Тема 2.1. Процесс найма персонала

Наем персонала как заключительная фаза поиска и отбора персонала. Окончательное выяснение предстоящих отношений между работодателем и наемным работником. Оформление найма персонала, виды трудовых договоров (контрактов).

Этапы профессионального отбора персонала(создание кадровой комиссии; формирование требований к рабочим местам; объявление о конкурсе в средствах массовой информации; медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов; оценка кандидатов на психологическую устойчивость; анализ увлечений и вредных привычек кандидатов; комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка; заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность; утверждение в должности, заключение контракта; оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидата).

Источники найма (справочники-списки ищущих работу; люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; местные школы и школы торговли; частные агентства по найму; специальные собрания-сборы заинтересованных лиц; колледжи, университеты; объявления в специальных публикациях; профессиональные общества; объявления по радио и ТВ; фирмы поиска; профсоюзы)

Внутренние и внешние источники, их сравнительные характеристики. Набор персонала во многом зависит от кадровой политики администрации предприятия в целом и способов решения рутинных вопросов на предприятии. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить предприятию обойтись без нового набора.

Эффективность различных методов набора по различным показателям

Тема 2.2. Методы подбора персонала

Методы поиска и подбора кадров: проверка рекомендаций или послужного списка; отбор без беседы; тест на качество работы и навыки; медицинский осмотр; схематическая беседа; изучение кандидатур агентством вне предприятия; тест на знание специфики работы; тест на умственные способности; заполнение бланка заявления; тест на личные качества; изучение кандидатур в центре по оценке работников; тест на физические способности; тест на детекторе лжи (либо письменный тест на честность) и другие.

Наиболее точными методами оценки персонала являются структурированное интервью и ассессмент-центр. Последний — наиболее сложный.

Наиболее распространенные методы привлечения персонала. Поиск внутри организации. Подбор с помощью сотрудников. Объявления в средствах массовой информации. Отбор сотрудников через агентства по подбору персонала. Отбор в учебных заведениях. Государственная служба занятости.

Телефонные собеседования. Что можно оценить по телефону

Проведение собеседования в организации. Методы проведения собеседования. *Британский метод. Немецкий метод. Американский метод. Китайский метод.*

Беседа по найму. Основные типы беседы по найму: а) проводимые по схеме; б) слабоформализованные; в) выполняемые не по схеме.

Интервью как метод отбора кадров.

Тестирование при приеме на работу. Тесты профессиональных знаний, и психологические методики: «формализованные» и «неформализованные». Первые обычно состоят из ряда вопросов, имеющих заданный правильный ответ. В зависимости от того, какое количество ответов «угадано», степень квалификации может считаться более или менее высокой. Второй тип тестов строится из «открытых» вопросов и заданий, на которые возможны различные ответы, в этом случае оценивается скорее общее направление мысли кандидата, стандартность или креативность предлагаемых им решений и пр.

Тема 2.3. Освидетельствование профессиональной пригодности

Освидетельствование профессиональной пригодности при отборе персонала в процессе найма, а также для работающих сотрудников при их аттестации и отборе в резерв на выдвижение. Методы освидетельствования. Первый метод ограничивается определением профессиональной пригодности, при втором методе устанавливается соответствие деловых, личностных и профессиональных качеств работника требованиям предполагаемой должности, рабочего места.

Профессиональная пригодность как соответствие работника по профессиональным качествам требованиям конкретного рабочего места, должностным обязанностям.

Профессиографические исследования (изучение и анализ условий, содержания и опасностей определенного вида работ или определенной профессии). Профессиограмма как конечный результат профессиографического исследования содержит список профессионально важных качеств и требований, которыми должен обладать работник для успешного (производительного и безопасного) выполнения данного вида работ (данной профессии или должности) и степени их выраженности. Для каждого вида требований и качеств специалисты и психологи разрабатывают специальные тесты, направленные на оценку уровня их развития, а также способностей и склада ума, необходимых работнику для результативного выполнения заданий на месте. В специальной литературе для характеристики человека как личности и индивида используется более 400 терминов.

Группы профессиональных качеств, коррелирующих с успешностью деятельности:

- а) Профессиональные знания;
- б) Деловые качества;
- в) Индивидуально-психологические и личностные качества;
- г) Психофизиологические качества.

Методы оценки профпригодности. Экзамен. Экспертные оценки. Психологическое тестирование. Инструментальные измерения.

Использование рекомендаций при найме на работу.

Испытательный срок. Такого рода проверка устанавливается лишь по соглашению сторон. Если кандидат возражает относительно данного условия, ни о каком испытательном сроке не может быть и речи.

Модуль 3. Оценка результатов труда работников

Тема 3.1. Методы оценки результатов труда

Аттестация как самый распространенный метод оценки персонала в России. «Положение об аттестации» персонала в компании. Проведение аттестации, ее регламенты и состав аттестационной комиссии. Периодичность проведения аттестации.

Итоги аттестации, проведенной по всем правилам, могут служить основанием для увольнения работника по несоответствию занимаемой должности. На это имеется ссыл-

ка в статье 81 Трудового кодекса РФ. Юридический порядок реализации этого права работодателя отчасти изложен в комментариях к Трудовому кодексу.

Решения, принимаемые по итогам аттестации. Понижение или повышение разряда оплаты (для этого должна существовать разрядная сетка для рассматриваемых специальностей). Перевод на другую должность. Увольнение. Повторная аттестация. Обучение.

Управление по целям (УПЦ) — Management by Objectives (MBO). Проведение оценки методом MBO. Совместная постановка задач руководителем и сотрудником и оценка результатов их выполнения по прошествии отчетного периода. Отчетный период обычно совпадает с финансовым годом. Система охватывает все должности в компании — от рядового персонала до топ-менеджеров.

Управление результативностью (УР) — Performance management (PM). В отличие от MBO, оценивает не только результаты, но и компетенции сотрудника, то есть те личностные качества, которые необходимы ему для достижения поставленных целей. С помощью PM выявляются области развития сотрудника, а также планируется его карьера. Собеседование по постановке задач и итоговое интервью проходят раз в год. Несколько раз в год организуются собеседования, на которых сотруднику дается обратная связь по его работе и определяются пути устранения имеющихся недостатков.

Метод «360 градусов» как альтернатива и дополнение к MBO. Его основная цель — оценка по компетенциям, выполняемая людьми, которые постоянно взаимодействуют с сотрудником. Свое мнение о сотруднике высказывают четыре группы людей: руководители, подчиненные, коллеги, стоящие с ним на одной ступеньке должностной иерархии, и клиенты (или партнеры).

Ассессмент-центр (групповой и индивидуальный). Процедура проведения ассессмент-центра. Разработка модели компетенций. Индивидуальное интервью с каждым участником по результатам игры. Общая оценка участника игры — сведение оценок. Предоставление обратной связи участникам ассессмент-центра. Составление отчета по итогам ассессмент-центра.

Факторы, определяющие выбор метода оценки персонала.

Тема 3.2. Процедура оценки результатов труда

Внедрение системы оценки результатов труда. 1. Принятие решения о создании системы оценки в компании топ-менеджментом и HR-департаментом компании. 2. Создание рабочей группы. 3. Выбор методов оценки и разработка первого варианта системы. 4. Доработка системы и подготовка документов HR-департаментом. 5. Информационная поддержка системы внутри компании, проведение обучения для менеджеров (оценивающих.) 6. Доработка системы с учетом пожеланий менеджеров среднего звена. 7. Проведение обучения для персонала. 8. Проведение оценки. 9. Подведение итогов, анализ успехов и неудач.

Годовой цикл оценки персонала. 1. Составление и согласование бизнес-планов. 2. Планирование работы. 3. Мониторинг текущей деятельности. 4. Оценка работы. 5. Анализ результатов деятельности.

Рекомендации комиссии по пересмотру заработной платы и выплаты бонусов сотрудникам.

Составление плана обучения и развития сотрудников компании.

Составление плана формирования кадрового резерва.

Тема 3.3. Структура оценочных форм

Точное определение основных задач и компетенций в оценочных формах как неперемное условие эффективности оценки. Последовательность выявления ключевых компетенций. Определение наиболее важных направлений работы. Установление связи с бизнес-планом. Постановка основных задач (задачи могут быть количественные, каче-

ственные и описывающие стандарты работы). Определение критериев оценки. Основные требования к критериям оценки:

Индивидуальные компетенции сотрудников. Компетенции — это личностные качества и способности, а также профессиональные знания и навыки, необходимые сотруднику для успешного выполнения своих должностных обязанностей.

По данным исследований, в коммерческих компаниях стран Запада наиболее часто встречающимися корпоративными компетенциями являются: навыки коммуникации; ориентация на результат/мотивация достижений; клиентоориентированность; умение работать в команде; лидерство; умение организовывать работу; знание бизнеса; адаптивность к изменениям; умение помогать другим сотрудникам в профессиональном развитии; умение эффективно решать проблемы.

Толкование (расшифровка) компетенций.

Определение критериев оценки компетенций

Общекорпоративные компетенции.

Менеджерские компетенции

Профессионально-технические компетенции

Формирование общего списка компетенций

Обучение и профессиональное развитие. Области развития — это база для составления индивидуального плана обучения и развития сотрудника, что преследует две основные цели: улучшение текущих результатов и соответствие корпоративным стандартам (идеологии). Руководителю необходимо обсудить план с самим работником, чтобы цель обучения и развития была полностью понятна последнему

Оценка и развитие карьеры

План развития карьеры составляется сотрудником до интервью с руководителем, в процессе которого последний может уточнить карьерные планы подчиненного. В этом документе указываются долгосрочные и краткосрочные цели и перспективы сотрудника. Также план развития карьеры служит для выявления намерений и пожеланий работника на некоторый период.

Модуль 4. Технологии работы с персоналом

Тема 4.1.Оценочная шкала

Виды оценочных шкал. Шкалы могут обозначаться цифрами {1,2, 3}, буквами {А, В, С, D, E} или описаниями {выдающийся, отличный, хороший, приемлемый, неприемлемый}. Часто употребляются буквы или описания, чтобы не проводить параллель со школьными отметками (что особенно верно в случае с пятибалльной шкалой). Наиболее популярные оценочные шкалы. 1. Двухбалльная: удовлетворительно; неудовлетворительно. 2.Трехбалльная: ниже ожиданий компании (below expectations); соответствует ожиданиям (meets expectations); превышает ожидания (above expectations). 3. Пятибалльная с вариациями. 4. Семибалльная 5. Десятибалльная

Выбор количества баллов. Факторы, влияющие на выбор оценочной шкалы (Четное или нечетное количество баллов? Насколько развернутой должна быть оценка? Какую оценку выбрать в качестве базисной?)

Общая оценка сотрудника. Принципы выведения общей оценки. Нужна ли общая оценка сотрудника? «За» и «против» общей оценки.

Способы повышения эффективности и сравнимости оценок. Предусмотреть возможность подробного комментирования общего балла. Задать распределение оценок. Проводить ранжирование.э Организовать «мозговые штурмы»/дискуссионные группы с менеджерами разных подразделений. Проводить сравнение оценок различных подразделений — ранжирование по подразделениям. Проводить мониторинг оценок. 7. Сделать шкалу оценок исключительно описательной, ставя акцент на позитивных моментах.

Тема 4.2. Оценочное интервью

План итогового интервью. Подготовка к интервью.

Время встречи должно быть определено заранее (не менее чем за одну неделю). Интервью должно длиться не менее одного часа (для каждого сотрудника).

При оценке менеджера вышестоящим руководителем (тем более топ-менеджера первым лицом компании) продолжительность интервью может быть больше, поэтому часто практикуется серия из 2-3 интервью, которые также планируются заранее).

Подготовка к итоговому интервью.

Документы, необходимые для проведения интервью.

Этапы интервью. Определение целей собеседования.

Оценка результатов за прошедший год.

Составление плана развития сотрудника.

Планирование карьеры.

Постановка целей и планирование работы на следующий год.

Рекомендации для руководителя по проведению интервью

Рекомендации для сотрудника (оцениваемого)

Тема 4.3. Связь системы оценки с мотивацией персонала

Система оценки как составная часть системы управления персоналом компании. Получение в ходе оценки персонала линейными руководителями и HR-департаментом данных, которые в дальнейшем используются и конкретизируются в других блоках системы управления персоналом, таких как:

- компенсации и льготы;
 - нематериальная мотивация (проведение конкурсов, присуждение почетных званий, награждение грамотами и т. д.);
- обучение и развитие;
 - определение перспектив профессионального и карьерного роста, формирование кадрового резерва.

Использование данных оценки в определении размера и состава компенсаций и льгот фактически означает установление прозрачной зависимости между результатами профессиональной деятельности сотрудника и его вознаграждением.

Влияние оценки на разные составляющие материальной компенсации. (Постоянная часть — оклад, установленные законодательством или компанией надбавки и доплаты (далее — заработная плата). Переменная часть — премия/бонус по результатам труда за год или другой отчетный период (месяц, квартал, полугодие — в зависимости от политики компании). Льготы — дополнительные материальные преимущества, предоставляемые сотрудникам (медицинское и другие виды страхования, основной и дополнительный отпуска, оплата временной нетрудоспособности и т. д.); средства, необходимые для выполнения должностных обязанностей (оплата мобильной связи, пользование служебным автомобилем и т. д.).

Связь оценки персонала с системой нематериальной мотивации. Данные, полученные в ходе оценки, могут и должны использоваться для нематериальной мотивации сотрудников. Сделать это можно несколькими способами. (*Обратная связь. Отбор на участие во внутренних конкурсах на звание лучшего в профессии, лучшего молодого специалиста и др. Отбор для участия во внешних конкурсах*

Связь оценки персонала с системой обучения и развития. 1. *Уровень отдельно взятого сотрудника.* 2. *Уровень профессиональных групп.* 3. *Уровень компании*

Связь оценки персонала с системой профессионального и карьерного роста. На основе результатов оценки формируются: кадровый резерв — в него входят сотрудники, которые в будущем должны занять конкретную должность в компании; список Hi-Po (High Potential) — сотрудники с высоким потенциалом, обучение и развитие которых проводится безотносительно конкретной должности в будущем; мобильный резерв — создается в компаниях, имеющих географически разветвленную структуру.

Темы практических занятий

Тема 1. Оценка в системе управления персоналом

1. Что такое оценка персонала
2. История развития методов оценки (Оценка персонала в западных компаниях, Оценка персонала в России)
3. Преимущества оценки персонала

Тема 2. Оценка потенциала работников при подборе кадров

1. Оценка профессиональных качеств сотрудников
2. Факторы, определяющие процесс отбора персонала
3. Низкоэффективная система подбора персонала - причина текучести кадров
4. Описание модели рабочего места - фактор подбора кадров

Тема 3. Процесс найма персонала

1. Схема найма персонала
2. Этапы профессионального отбора персонала
3. Источники найма

Тема 4. Методы подбора персонала

1. Методы поиска и подбора кадров
2. Телефонные собеседования
3. Проведение собеседования в организации
4. Беседа по найму
5. Интервью как метод отбора кадров
6. Тестирование при приеме на работу

Тема 5. Методы оценки результатов труда

1. Аттестация
2. Управление по целям (УПЦ) — Management by Objectives (MBO)
3. Управление результативностью (УР) — Performance management (PM)
4. Метод «360 градусов»
5. Ассессмент-центр (групповой и индивидуальный)
6. Факторы, определяющие выбор метода оценки персонала

Тема 6. Структура оценочных форм

1. Определение основных задач сотрудников
2. Индивидуальные компетенции сотрудников
3. Обучение и профессиональное развитие
4. Оценка и развитие карьеры

Тема 7. Оценочная шкала

1. Виды оценочных шкал
2. Выбор количества баллов
3. Общая оценка сотрудника
4. Способы повышения эффективности и сравнимости оценок

Тема 8. Связь системы оценки с мотивацией персонала

1. Связь системы оценки с компенсациями и льготами
2. Связь оценки персонала с системой нематериальной мотивации
3. Связь оценки персонала с системой обучения и развития
4. Связь оценки персонала с системой профессионального и карьерного роста

5. Образовательные технологии

С целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий:

- во время лекционных занятий используется презентация с применением слайдов с графическим и табличным материалом, что повышает наглядность и информативность используемого теоретического материала;
- практические занятия предусматривают использование групповой формы обучения, которая позволяет студентам эффективно взаимодействовать в микрогруппах при обсуждении теоретического материала;
- использование кейс-метода (проблемно-ориентированного подхода), то есть анализ и обсуждение в микрогруппах конкретной деловой ситуации из практического опыта управления персоналом отечественных и зарубежных кампаний;
- использование тестов для контроля знаний во время текущих аттестаций и промежуточной аттестации;
- подготовка рефератов и докладов по самостоятельной работе студентов и выступление с докладом перед аудиторией, что способствует формированию навыков устного выступления по изучаемой теме и активизирует познавательную активность студентов.

6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

Возрастает значимость самостоятельной работы студентов в межсессионный период. Поэтому изучение курса «Оценка персонала» предусматривает работу с основной специальной литературой, дополнительной обзорного характера, а также выполнение домашних заданий.

Самостоятельная работа студентов должна способствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Задания для самостоятельной работы, их содержание и форма контроля приведены в форме таблицы.

Наименование тем	Содержание самостоятельной работы	Форма контроля
Оценка в системе управления персоналом	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата.	Опрос, оценка выступлений, защита реферата, проверка конспекта
Оценка потенциала работников при подборе кадров	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата.	Опрос, оценка выступлений,
Процесс найма персонала	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата.	Опрос, оценка выступлений, защита реферата
Методы подбора персонала	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата.	Опрос, оценка выступлений, защита реферата
Освидетельствование профессиональной пригодности	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Решение задач	Опрос, оценка выступлений, защита реферата. Проверка заданий.
Методы оценки результатов труда	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Решение	Опрос, оценка выступлений, защита реферата.

	задач и тестов	Проверка заданий.
Процедура оценки результатов труда	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Решение задач	Опрос, оценка выступлений, защита реферата. Проверка конспекта.
Структура оценочных форм	Работа с учебной литературой.	Опрос, оценка выступлений, решение задач
Оценочная шкала	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата.	Опрос, оценка выступлений, защита реферата
Оценочное интервью	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата.	Опрос, кейс
Связь системы оценки с мотивацией персонала	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата.	Опрос, оценка выступлений, защита реферата

Целью подготовки реферата является приобретение навыков творческого обобщения и анализа имеющейся литературы по рассматриваемым вопросам, что обычно является первым этапом самостоятельной работы. По каждому модулю предусмотрены написание и защита одного реферата. Тему реферата студент выбирает самостоятельно из предложенной тематики. При написании реферата надо составить краткий план, с указанием основных вопросов избранной темы. Реферат должен включать введение, несколько вопросов, посвященных рассмотрению темы, заключение и список использованной литературы. В вводной части реферата следует указать основания, послужившие причиной выбора данной темы, отметить актуальность рассматриваемых в реферате вопросов. В основном разделе излагаются наиболее существенные сведения по теме, производится их анализ, отмечаются отдельные недостатки или нерешенные еще вопросы, вносятся и обосновываются предложения по улучшению работы и т.д. В заключении реферата на основании изучения литературных источников должны быть сформулированы краткие выводы и предложения. Список литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1-84 «Библиографическое описание документа». Перечень литературы составляется в алфавитном порядке фамилий первых авторов, со сквозной нумерацией. Примерный объем реферата 15-20 страниц.

Предусмотрено проведение индивидуальной работы (консультаций) со студентами в ходе изучения материала данной дисциплины.

Тематика рефератов:

1. Использование имитационных методов оценки при отборе персонала
2. Современные методы снижения субъективности при оценке персонала
3. Собеседование – как центральная процедура при оценке персонала.
4. Современные методы тестирования и использование их технологии отбора персонала
5. Современные технологии отбора персонала с использованием балльного метода.
6. Современные методы и формы оценки компетенций персонала
7. Аттестация как формализованная форма оценки персонала.
8. Современные цели и возможности аттестации персонала в организации.
9. Применение традиционных и нетрадиционных методов аттестации при оценке персонала.

10. Организация системы деловой оценки кадров при замещении вакантных должностей.
11. Организация системы деловой оценки кадров при периодической аттестации.
12. Разработка методики оценки персонала при периодической аттестации
13. Разработка методики оценки персонала при замещении вакантных должностей
14. Сравнительная характеристика методов оценки персонала
15. Кадровые интервью и организация их проведения
16. Источники и анализ первичной информации о персонале
17. Источники и методы привлечения персонала
18. Принципы и методы отбора персонала
19. Роль и значение аттестации персонала в организации кадровой работы
20. Опыт США в области создания оценочных центров и особенности их создания в России
21. Определение потребности в кадрах в зависимости от формы собственности на средства производства.
22. Организация процесса адаптации персонала.
23. Управление мобильностью персонала в организации.
24. Организация непрерывного обучения персонала в производстве.
25. Система подбора персонала и организация его профориентации.
26. Организация деятельности кадровой службы предприятия.
27. Моделирование трудовой карьеры.
28. Аттестация персонала: теория и практика.
29. Системы экспертной оценки персонала и их анализ.
30. Проблемы психодиагностики персонала организации.
31. Организация деятельности центра оценки персонала.
32. Методы и процедуры оценки эффективности труда персонала.

7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования приведен в описании образовательной программы.

Компетенция	Наименование компетенции ФГОС ВО	Знания, умения, навыки	Процедура освоения
ПК-3	знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и уме-	Знает: основы разработки и внедрения требований к должностям, критерии подбора и расстановки персонала, основы разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала Умеет: использовать на	Устный опрос, глоссарий, написание рефератов, участие в деловой игре, тестирование

	ние применять их на практике	практике критерии подбора и расстановки персонала, основы разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала Владеет: методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике	
ПК-4	знание основ профориентации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике	Знает: основы профориентации персонала; принципы формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации Умеет: использовать на практике методы диагностики профессиональной пригодности работников; осуществлять разработку программ трудовой адаптации работников; Владеет: методами кадрового планирования; методами профориентации и адаптации работников	Устный опрос, написание рефератов, участие в деловой игре, тестирование
ПК-7	знание целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала	Знает: цели, задачи и виды аттестации и другие виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации Умеет: разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала Владеет: навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала	Устный опрос, написание рефератов, участие в деловой игре, тестирование
ПК-20	умение оценивать эффек-	Знает: концепции,	Устный опрос, напи-

	тивность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владение навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала	принципы и методы эффективной оценки персонала, место оценки персонала в кадровой работе, требования к процедуре оценки, историю метода Умеет: осуществлять типичные методы оценки персонала: проводить анализ и оценку заявительных документов; тестирование, собеседование, специальные упражнения, интервью, групповые упражнения, организационно – управленческие игры Владеет: современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации	сание рефератов, участие в деловой игре, тестирование
ПК-25	способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	Знает: процедуру разработки корпоративной системы критериев оценки персонала и внутренней системы аттестации Умеет: устанавливать соответствие методов оценки целям оценки персонала Владеет: методами оценки для разработки эффективной системы мотивации и достижения стратегических целей организации	Устный опрос, написание рефератов, участие в деловой игре, тестирование

7.2. Типовые контрольные задания

Текущий контроль успеваемости в форме опросов, рефератов, дискуссий, тестов, решения задач и промежуточный контроль в форме экзамена.

Пример тестовых заданий:

1. Основная задача управления персоналом:

1. Эффективное использование потенциала сотрудников;
2. Создание четкой вертикали подчинения сотрудников;
3. Четкое распределение обязанностей работников и справедливое вознаграждение;
4. Внедрение норм труда.

2. Удовлетворение потребности в самореализации сотрудника достигается:

1. Поручением сложных заданий, требующих полной отдачи;
2. Сохранением неформальных групп;
3. Созданием условий работы на дому;
4. Понижением в должности.

3. Конкурентоспособность предприятия на рынке труда не зависит:

1. От производственной структуры предприятия;
2. От наличия льгот, предоставляемых работникам;
3. От средней заработной платы на фирме;
4. От уровня удовлетворенности работников фирмы;

4. Не следует рассматривать в качестве источников привлечения персонала:

1. Лиц, вне рынка труда;
2. Лизинг персонала;
3. Внешние рынки труда;
4. Организованный набор.

5. Решение задачи предоставления людям рабочих мест в соответствии с их способностями и требованиями производства это функция:

1. Кадрового планирования;
2. Морального стимулирования;
3. Психодиагностики;
4. Кадрового контроля.

6. Относительная профпригодность относится к профессиям:

1. Овладение которыми доступно для любого здорового человека;
2. Которыми могут овладеть инвалиды;
3. Которые требуют относительно невысокой квалификации;
4. Которые требуют средней квалификации.

7. Трудовой договор приобретает юридическую силу:

1. Заключенный как в письменной, так и в устной форме.
2. Только в виде трудового соглашения
3. Заключенный в письменной форме;
4. Только, если это контракт;

8. Наиболее распространенным методом отбора кадров в России являются:

1. Собеседование;
2. Профотбор;
3. Испытание;
4. Тестирование.

9. Трудовая адаптация связана:

1. С включением работника в новую производственную и социальную среду;
2. С приспособлением к рыночным отношениям;
3. С необходимостью учета мнения большинства окружающих;
4. С необходимостью учета мнения руководства.

10. Анализ рабочих мест используется в целях:

1. Избавления от неудобных сотрудников;

2. Рационализации рабочих мест;
3. Увеличение рабочих мест;
4. Сокращения рабочих мест.

11. Не входят в состав целей формальной оценки деятельности следующие:

1. Улучшение психологического климата в коллективе;
2. Улучшение исполнительской деятельности;
3. Определение вознаграждения за работу;
4. Соображения, связанные с карьерой сотрудника.

12. Включение системы самооценки в общий механизм оценки сотрудника:

1. Позволяет преодолеть конфликтные ситуации по поводу оценки;
2. Приводит к дезорганизации управления персоналом;
3. Приводит к некоторой потере авторитета руководства;
4. Вносит анархию в работу.

13. Выполнение роли руководителя временной целевой группы связано со следующим направлением карьеры:

1. Горизонтальным;
2. Вертикальным;
3. Центростремительным;
4. Центробежным.

14. Для снижения опасности, обусловленной психологическими факторами риска необходимо:

1. Осуществлять профотбор и отсев непригодных для тех или иных профессий;
2. Увеличивать компенсации за неблагоприятные условия труда;
3. Укреплять службы охраны труда;
4. Сокращать доплаты за условия труда.

15. Для американской разновидности японской организации (тип) не характерны:

1. Частая оценка и продвижение по службе.
2. Найм на длительный срок;
3. Коллективное принятие решений;
4. Всесторонняя забота о людях;

16. Гарантии «пожизненного найма» в Японии:

1. Обеспечивается негласно традициями и морально;
2. Закреплены законодательно;
3. Прописывается в тексте трудового договора;
4. Распространяется только на членов семей ветеранов фирмы.

17. Работники управленческого труда

1. непосредственно не создавая материальные блага и услуги они воздействуют на все стороны их производства;
2. непосредственно создают материальные блага;
3. непосредственно оказывают услуги;
4. их труд не имеет никакого влияния на конечный результат работы коллектива.

18. Характеризуя понятие «управленческий труд» следует отметить:

1. что сферой его приложения является управление производством или

други-

ми объектами;

2. что сферой его приложения является исключительно коммерческая деятельность;
3. что сферой его приложения является исключительно анализ состояния рынка;
4. что сферой его приложения является исключительно контроль и анализ производственно- хозяйственной деятельностью предприятия.

19. Управленческий труд по сравнению с трудом рабочих это:

1. прежде всего умственный труд;
2. не имеет существенных особенностей;
3. прежде всего физический труд;
4. индивидуальный труд.

20. По содержанию эвристический труд связан с:

1. выполнением аналитических и конструктивных операций и направлен на разработку и принятие решений;
2. переработкой, размножением, хранением и обработкой информации;
3. выполнением различных административных операций;
4. выполнением различных координационных операций.

21. Особенность результатов управленческого труда состоит в том, что:

1. они трудно поддаются количественной оценке ;
2. они поддаются количественной оценке;
3. они не поддаются количественной оценке;
4. результаты их труда оцениваются в зависимости от численности работников.

22. Эффективность управленческого труда оценивается:

1. по результативности и прогрессивности принимаемых технических, экономических решений по их влиянию на конечный результат работы;
2. по количеству подготовленных документов;
3. по количеству изданных распоряжений;
4. по количеству и составу управленческого персонала.

23. По характеру участия в процессе управления все работники управленческого труда подразделяются:

1. руководители, специалисты, служащие .
2. руководители, основные рабочие, вспомогательные рабочие;
3. руководители, охрана, МОП;
4. служащие, МОП, рабочие.

24. Подбор кадров заключается:

1. в установлении пригодности работников и отборе наиболее подготовленных из них для выполнения обязанностей по определенной должности;
2. назначение на должность работников без учета требуемого уровня и профиля подготовки;
3. увольнение работников в связи сокращением производств;
4. проведение профориентационной работы

25. Расстановка кадров предполагает:

1. нахождение для каждого работника наиболее соответствующей должности с учетом его опыта и личных качеств;
2. нахождение для каждого работника должности. Без учета требуемого уровня;
3. проведение собеседования;
4. проведение анкетирования.

26.Целью аттестации является:

1. определить соответствие работника занимаемой должности по результатам его деятельности, уровню квалификации и личным качествам.
2. определение состава и структуры управленческого персонала;
3. распределение работ между работниками и специалистами различной квалификации;
4. установление непригодных лиц для увольнения;

27.От аттестации освобождаются:

- 1.работники, проработавшие в занимаемой должности менее одного года;
- 2.руководители;
- 3.специалисты;
- 4.служащий.

28.Какой из перечисленных факторов не влияет на улучшение использования управленческих кадров:

1. повышение мобильности кадров;
2. своевременное продвижение кадров;
3. текучесть управленческих кадров;
4. повышение квалификации руководителей и специалистов.

29.Метод инверсии предполагает:

1. отказ от прежних взглядов, с тем чтобы посмотреть на нее с измененной позицией;
2. привлечение специалистов другого профиля для консультаций;
3. метод группового собеседования с последующей оценкой;
4. анкетирование.

30.Метод аналогий предполагает:

- 1.основан на использовании аналогических ситуаций, встречающихся в других регионах и в иных областях знаний.
- 2.преодоление психологической инерции, отказ от прежних взглядов;
- 3.метод группового собеседования с последующей оценкой;
- 4.привлечение экспертов для консультации.

31.Метод мозговой атаки предполагает :

- 1.групповое собеседование, проводимое председательствующим, который записывает выдвинутые идеи для их последующей оценки ;
- 2.требует наблюдательность, а иногда и привлечение специалистов другого профиля для консультаций;
- 3.отказ от прежних взглядов с тем чтобы, посмотреть на нее с измененной позиции;
- 4.индивидуальное собеседование.

Контрольные вопросы к экзамену для промежуточного контроля

1. Оценка в системе управления персоналом
2. История развития методов оценки
3. Оценка персонала в западных компаниях
4. Оценка персонала в России)
5. Преимущества оценки персонала для компании
6. Преимущества оценки персонала для сотрудников
7. Оценка потенциала работников при подборе кадров
8. Оценка профессиональных качеств сотрудников
9. Факторы, определяющие процесс отбора персонала

10. Низкоэффективная система подбора персонала – причина текучести кадров
11. Описание модели рабочего места - фактор подбора кадров
12. Процесс найма персонала
13. Схема найма персонала
14. Этапы профессионального отбора персонала
15. Внутренние источники найма
16. Внешние источники найма
17. Методы подбора персонала
18. Методы поиска и подбора кадров
19. Телефонные собеседования
20. Проведение собеседования в организации
21. Беседа по найму
22. Интервью как метод отбора кадров
23. Тестирование при приеме на работу
24. Освидетельствование профессиональной пригодности
25. Профессиональная пригодность работника
26. Методы оценки профпригодности
27. Использование рекомендаций при найме на работу.
28. Испытательный срок.
29. Методы оценки результатов труда
30. Аттестация
31. Управление по целям (УПЦ) — Management by Objectives (MBO)
32. Управление результативностью (УР) — Performance management (PM)
33. Метод «360 градусов»
34. Ассессмент-центр (групповой и индивидуальный)
35. Факторы, определяющие выбор метода оценки персонала
36. Процедура оценки результатов труда
37. Внедрение системы оценки результатов труда
38. Годовой цикл оценки персонала
39. Структура оценочных форм
40. Определение основных задач сотрудников
41. Индивидуальные компетенции сотрудников
42. Обучение и профессиональное развитие
43. Оценка и развитие карьеры
44. Виды оценочных шкал
45. Выбор количества баллов
46. Общая оценка сотрудника
47. Способы повышения эффективности и сравнимости оценок
48. Оценочное интервью
49. План итогового оценочного интервью
50. Рекомендации для руководителя по проведению интервью
51. Рекомендации для сотрудника (оцениваемого) при проведении интервью
52. Связь системы оценки с мотивацией персонала
53. Связь системы оценки с компенсациями и льготами
54. Связь оценки персонала с системой нематериальной мотивации
55. Связь оценки персонала с системой обучения и развития
56. Связь оценки персонала с системой профессионального и карьерного роста

7.3. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценка за модуль определяется как сумма баллов за текущую и контрольную работу.

Коэффициент весомости баллов, набранных за текущую и контрольную работу, составляет 0,5/0,5.

Текущая работа включает оценку аудиторной и самостоятельной работы.

Оценка знаний студента на практическом занятии (аудиторная работа) производится по 100-балльной шкале.

Оценка самостоятельной работы студента (написание эссе, подготовка доклада, выполнение домашней контрольной работы и др.) также осуществляется по 100-балльной шкале.

Для определения среднего балла за текущую работу суммируются баллы, полученные за аудиторную и самостоятельную работу, полученная сумма делится на количество полученных оценок.

Итоговый балл за текущую работу определяется как произведение среднего балла за текущую работу и коэффициента весомости.

Если студент пропустил занятие без уважительной причины, то это занятие оценивается в 0 баллов и учитывается при подсчете среднего балла за текущую работу.

Если студент пропустил занятие по уважительной причине, подтвержденной документально, то преподаватель может принять у него отработку и поставить определенное количество баллов за занятие. Если преподаватель по тем или иным причинам не принимает отработку, то это занятие при делении суммарного балла не учитывается.

Контрольная работа за модуль также оценивается по 100-балльной шкале. Итоговый балл за контрольную работу определяется как произведение баллов за контрольную работу и коэффициента весомости.

Критерии оценок аудиторной работы студентов по 100-балльной шкале:

«0 баллов» - студент не смог ответить ни на один из поставленных вопросов

«10-50 баллов» - обнаружено незнание большей части изучаемого материала, есть слабые знания по некоторым аспектам рассматриваемых вопросов

«51-65 баллов» - неполно раскрыто содержание материала, студент дает ответы на некоторые рассматриваемые вопросы, показывает общее понимание, но допускает ошибки

«66-85 баллов» - студент дает почти полные ответы на поставленные вопросы с небольшими проблемами в изложении. Делает самостоятельные выводы, имеет собственные суждения.

«86-90 баллов» - студент полно раскрыл содержание материала, на все поставленные вопросы готов дать абсолютно полные ответы, дополненные собственными суждениями, выводами. Студент подготовил и отвечает дополнительный материал по рассматриваемым вопросам.

Таблица перевода рейтингового балла в «5»-балльную шкалу

Итоговая сумма баллов по дисциплине по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
0-50	Неудовлетворительно
51-65	Удовлетворительно
66-85	Хорошо
86-100	Отлично

Например:



8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

а) основная литература:

1. Барышникова Е.И. Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR-стратегии [Электронный ресурс]: лучшие HR-стратегии / Е.И. Барышникова. — Электрон. текстовые данные. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 239 с. — 978-5-91657-793-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39325.html> (дата обращения: 4.06.2018)

2. Захарова Т.И. Оценка персонала [Электронный ресурс]: учебное пособие / Т.И. Захарова, Д.Е. Стюрина. — Электрон. текстовые данные. — М.: Евразийский открытый институт, 2011. — 168 с. — 978-5-374-00508-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11053.html> (дата обращения: 4.06.2018)

3. Кротова Н.В. Управление персоналом : [учебник] / Кротова, Надежда Васильевна ; Е.В.Клеппер. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 318 с.

4. Петрова Ю.А. 10 критериев оценки персонала [Электронный ресурс] / Ю.А. Петрова, Е.Б. Спиридонова. — Электрон. текстовые данные. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. — 105 с. — 978-5-222-20049-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/19211.html> (дата обращения: 4.06.2018)

5. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ, 2005. - 554 с. - Рекомендовано МО РФ. - ISBN 5-238-00290-4:

б) дополнительная литература:

1. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 638 с.
2. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие для вузов / А.Я.Кибанов, И.Б.Дуракова - М.: Экзамен, 2015. – 416 с.
3. Экономика труда (социально-трудовые отношения)/Под. ред. Н.А.Волгина, Ю.Г.Одегова. М.: «Экзамен», 2014. – 736с.
4. Бас В.Н., Шубенкова Е.В. Управление персоналом организации, ориентированной на качество. – М.: Изд-во «Палеотип», 2004.
5. Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами. – М.: ИНИТИ-ДАНА, 2003.
6. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: Изд-во "БИНОМ", 2004.

Журналы и периодические издания:

1. Бизнес и персонал.
2. Вестник государственного социального страхования.
3. Вестник отдела кадров.
4. Вестник отдела кадров – с июля 2005 – Кадровые решения.
5. Вопросы экономики.
6. Заработная плата.
7. *Известия Академии труда и занятости.
8. *Известия РЭА им. Г.В. Плеханова.
9. Кадровая служба и управление персоналом предприятия – практический журнал – с 2004 г.
10. Кадровик.
11. Кадровый менеджмент.
12. Кадры предприятия.
13. *Карьера.
14. *Консультант директора.
15. *Менеджмент в России и за рубежом.
16. Негосударственное образование России.
17. Нормативные акты для кадровика.
18. Нормирование и оплата труда в промышленности.
19. Обучение и карьера.
20. Персонал.
21. Персонал-Микс.
22. Проблемы управления.
23. Профессиональный потенциал.
24. *Российский экономический журнал.
25. *Служба кадров.
26. Социальный мир.
27. Социальное партнерство.
28. *Справочник кадровика.
29. Справочник по управлению персоналом.
30. Тор-менеджер.

31. *Управление персоналом.
32. *Человек и труд.
33. *Экономист.
34. Элитное образование.

Газеты:

1. Российская газета.
2. Работа и зарплата.
3. Работа для Вас.
4. Элитный персонал (информационный еженедельник)
www.e-personal.ru.
5. Jobs & Careers.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

1. eLibrary.ru [Электронный ресурс]: электронная библиотека/научн.электронная библиотека // <http://www.elibrary.ru/>
2. Moodle [Электронный ресурс]: система виртуального обучения: [база данных]: / Даг. Гос. Ун-т. – Махачкала – Доступ из сети ДГУ или после регистрации из сети ун-та, из любой точки, имеющей доступ в Интернет. – URL: / <http://www.moodle.dgu.ru> (дата обращения: 4.06.2018)
3. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» / <http://www.biblioclub.ru/> (дата обращения: 4.06.2018)
4. devbusiness.ru/development/staff.htm (сайт «Развитие бизнеса.ru» / Кадры и персонал – статьи из журналов)
5. dps.smrtdc.ru/Buz/Buz_0.htm («Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом. Учебник для студентов»)
6. dps.smrtdc.ru/Dist/Dist_0.htm («Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом. Пособие для специалистов»)
7. dps.smrtdc.ru/Kurs/Kurs_0.htm («Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом. Курс лекций для бизнес образования»)
8. dps.smrtdc.ru/Men/M_0.htm («Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом. Пособие для менеджеров»)
9. dps.smrtdc.ru/Od_PM/Od_0.htm («Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом. Учебник для аспирантов»)
10. HR zone net
11. [www. HR - zone net](http://www.HR-zone.net)
12. www.gup.ru/comments/profes.html – сайт для тех, кто хотел бы пройти психологический on-line-тест профориентации
13. <http://www.HRM.ru> интернет-сервер Human Resource Management
14. <http://www.hagateway.co.UK> Career Builder.com – интернет ресурс США
15. <http://www.recructersnetwork.com>
16. personnels.chat.ru (сайт «Отдел кадров», статьи из журнала «Управление персоналом»)
17. psuanager.km.ru/personal/ (сервер "Психологические аспекты управления"/ страница «Управление персоналом»)
18. rsuh.by.ru (электронный словарь по управлению персоналом)
19. www.aboutstudy.ru
20. www.acareer.ru – сайт профориентации, где можно найти описание различных профессий, содержание труда
21. www.amr.ru Ассоциация менеджеров России (АМР)

22. www.apse.ru Ассоциация консультантов по подбору персонала (АКПП)
23. www.argo-soft.ru
24. www.aup.ru (административно-управленческий портал)
25. www.aup.ru/docs/d2/ (Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37) (с изменениями от 21 января, 4 августа 2000 г., 20 апреля 2001)
26. www.businessstest.ru (сайт «Деловые тесты»)
27. www.chelt.ru (электронная версия журнала «Человек и труд»)
28. www.connect-personal.ru. – агентство Коннект Персонал
29. www.dist-cons.ru (портал дистанционного консультирования малого бизнеса)
30. www.emsi.ru/hrc.html (сайт Управленческий консалтинг / страница «Кадровый консалтинг»)
31. www.e-xecutive.ru/ analytics/surveys – статьи-обзоры различных сегментов рынка труда: ресторанный бизнес, нефтяной сектор, туризм, маркетинг и т.д.
32. www.e-xecutive.ru/analytics/article 888/ – обзор рынка труда США, какие вакансии наиболее востребованы. Статьи для тех, кто хотел бы строить карьеру на Западе.
33. www.e-xecutive.ru/professions/ (справочник профессий с описаниями)
34. www.gov.ru (сайт Правительства РФ)
35. www.headhunter.ru (как найти работу в иносфирме)
36. www.hr-guide.com/ (Гид по вопросам управления человеческими ресурсами – зарубежные ресурсы)
37. www.hr.inforser.ru (сервер «Управление персоналом»)
38. www.HRM.ru (специализированный сайт для HR-менеджеров)
39. www.hro.ru/hrm (онлайновый журнал «Управление персоналом»)
40. www.ht.ru – самый популярный сайт профориентации, содержащий тесты, описания профессий, статьи обзора рынка труда и т.д.(психологические технологии для HR-менеджеров)
41. www.hr-zone.net
42. www.human-capital.ru
43. www.ilo.ru (официальный сайт Международной организации труда)
44. www.info.gks.ru (официальные статистические данные Госкомстата РФ)
45. www.iteam.ru/ (сайт «Технологии корпоративного управления»)
46. www.job-today.ru (сайт газеты «Работа для Вас»)
47. www.kadrovik.ru (сайт «Всероссийский кадровый конгресс»)
48. www.labor.ru (официальный сайт Московской службы занятости)
49. www.news.ru.com
50. www.psyonline.ru/tests/ – психологический тест профориентации, а также популярные тесты
51. www.personal-mix.ru (научно-практический онлайновый журнал по вопросам управления персоналом «Персонал-микс»)
52. www.rabota.mail.ru – на сайте можно найти много полезной информации о вакансиях, обзоры зарплат и предложений по сферам деятельности
53. www.resume-bank.ru
54. www.payment.html – «зарплатометр», с помощью которого можно определить, сколько вы стоите на рынке труда
55. www.topcareer.ru
56. www.top-personal.ru (электронная версия журнала «Управление персоналом»)
57. www.uhr.ru (сайт «Человеческие ресурсы Урала»)
58. www.zarplata.com (международный электронный журнал «Оплата труда и мотивация персонала» издательства «Rayter Inc.»)
59. www.zarplata.ru (электронная версия газеты «Работа и зарплата»)
60. www.rpa-consult.ru. – Русская Кадровая Ассоциация

61. www.Ventra.ru. – (сайт агентства Ventra Employment)
62. www.Kellyservices.ru – (сайт компании по подбору персонала Kelly Services CIS)

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

Комплексное изучение предлагаемой студентам учебной дисциплины «Оценка персонала» предполагает овладение материалами лекций, учебников, творческую работу студентов в ходе проведения практических занятий, а также систематическое выполнение тестовых и иных заданий для самостоятельной работы студентов. Овладение дисциплиной поможет студентам получить современные представления об управлении персоналом как о современной деловой философии, с одной стороны, и практической деятельности фирмы в условиях современных рынков – с другой. Студентом должны быть получены знания и практические навыки, на основе которых будущий специалист сможет разобраться в особенностях организации управления персоналом конкретной фирмы, будет ставить стратегические управленческие задачи и на их основе сможет разработать тактический план действий.

Изучение дисциплины сводится к подготовке специалистов, обладающих знаниями, необходимыми для выполнения своей профессиональной деятельности. Преподавание управления персоналом должно формировать у студентов навыки в разработке кадровой политики. На основании полученных знаний студент должен уметь грамотно проводить сбор и обработку кадровой информации, ориентироваться в принципах построения кадровой информационной системы и делового отчета, строить стратегию управления деловой карьерой, мотивации и оценки работников.

В ходе лекций раскрываются основные вопросы в рамках рассматриваемой темы, делаются акценты на наиболее сложные и интересные положения изучаемого материала, которые должны быть приняты студентами во внимание. Материалы лекций являются основой для подготовки студента к практическим занятиям.

Основной целью практических занятий является контроль за степенью усвоения пройденного материала, ходом выполнения студентами самостоятельной работы и рассмотрение наиболее сложных и спорных вопросов в рамках темы практического занятия. Выполнение практических заданий способствует более глубокому изучению проблем, связанных с оценкой персонала, проведением исследований, разработкой рыночных стратегий. К каждому занятию студенты должны изучить соответствующий теоретический материал по учебникам и конспектам лекций. Ряд вопросов дисциплины, требующих авторского подхода к их рассмотрению, заслушиваются на практических занятиях в форме подготовленных студентами сообщений (10-15 минут) с последующей их оценкой всеми студентами группы. Для успешной подготовки устных сообщений на практических занятиях студенты в обязательном порядке, кроме рекомендуемой к изучению литературы, должны использовать публикации по изучаемой теме в журналах:

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.

Для проведения индивидуальных консультаций может использоваться электронная почта и образовательный блог преподавателя ([http:// alievap.blogspot.ru/](http://alievap.blogspot.ru/)). Лекции в формате презентаций, разработанных с помощью пакета прикладных программ MS Power Point, использование наглядных, иллюстрированных материалов, обширной информации в табличной и графической формах, пакета прикладных обучающих программ, а также электронные ресурсы сети Интернет.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Учебные занятия по предмету проводятся в специализированной аудитории. В

процессе чтения лекций, проведения семинарских и практических занятий используются наглядные пособия, комплект слайдов, компьютерное оборудование для моделирования ситуаций взаимного влияния людей в деятельности и общении, видео-лекции, видео – и аудиовизуальные средства обучения, учебных заданий.

На факультете управления Дагестанского государственного университета имеются аудитории (405 ауд., 407 ауд., 408 ауд., 438 ауд.), оборудованные интерактивными, мультимедийными досками, проекторами, что позволяет читать лекции в формате презентаций, разработанных с помощью пакета прикладных программ MS Power Point, использовать наглядные, иллюстрированные материалы, обширную информацию в табличной и графической формах, пакет прикладных обучающих программ, а также электронные ресурсы сети Интернет.