



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
Н.Р. Балынская

21.02.2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки (специальность)
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Направленность (профиль/специализация) программы
Управление персоналом организации

Уровень высшего образования - бакалавриат
Программа подготовки - прикладной бакалавриат

Форма обучения
заочная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Государственного муниципального управления и управления персоналом
Курс	5

Магнитогорск
2020 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата) (приказ Минобрнауки России от 14.12.2015 г. № 1461)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры
Государственного муниципального управления и управления персоналом
21.02.2020, протокол № 7

Зав. кафедрой _____ Н.Р. Балынская

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭиУ
21.02.2020 г. протокол № 3

Председатель _____ Н.Р. Балынская

Рабочая программа составлена:

доцент кафедры ГМУиУП, канд. пед. наук _____ С.В. Коптякова

Рецензент:

зам. главы г. Магнитогорска по социальным вопросам, _____ И.А. Рассоха

Лист актуализации рабочей программы

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2020 - 2021 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Н.Р. Бальнская

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2021 - 2022 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Н.Р. Бальнская

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2022 - 2023 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Н.Р. Бальнская

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2023 - 2024 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Н.Р. Бальнская

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 _____ Н.Р. Бальнская

1 Цели освоения дисциплины (модуля)

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

2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Оценка и аттестация персонала организации входит в базовую часть учебного плана образовательной программы.

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

Расчет и анализ численности персонала организации

Экономика организации

Управление кадровым потенциалом организации

Планирование и прогнозирование показателей по труду

Организация и нормирование труда персонала

Основы организации, регламентации и нормирования труда

Отбор и найм персонала

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

Производственная - практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности

Производственная – преддипломная практика

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

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

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения
ПК-3	знанием 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
Знать	☐ основы найма, разработки и внедрения требований к должностям
Уметь	☐ использовать критерии и процедуры подбора, отбора и расстановки персонала
Владеть	☐ навыками деловой оценки персонала при найме
ПК-7	знанием 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
Знать	☐ основы аттестации и деловой оценки персонала
Уметь	☐ разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала

Владеть	☐ навыками проведения аттестации различных категорий персонала
ПК-20 умением оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владением навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала	
Знать	☐ основы аттестации и деловой оценки персонала
Уметь	☐ определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала
Владеть	☐ навыками проведения деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации.
ОПК-7 готовностью к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владением навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других	
Знать	☐ основы кооперации, работы на общий результат
Уметь	☐ применять методы оценки и контроля эффективности деятельности других
Владеть	☐ навыками организации и координации взаимодействия между людьми

4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

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

- контактная работа – 9,6 акад. часов;
- аудиторная – 6 акад. часов;
- внеаудиторная – 3,6 акад. часов
- самостоятельная работа – 161,7 акад. часов;
- подготовка к экзамену – 8,7 акад. часа

Форма аттестации - курсовая работа, 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. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА								
1.1 Определение и основные положения. Внедрение системы аттестации или формальной оценки	5	1		1/2И	30		тест	ПК-3, ПК-7, ПК-20, ОПК-7
1.2 Критерии оценки и разработка системы критериев оценки.				1/1И	40		тест	ПК-3, ПК-7, ПК-20, ОПК-7
Итого по разделу		1		2/3И	70			
2. РАЗДЕЛ 2. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА								
2.1 Структура процесса аттестации. Взаимодействие службы управления персоналом с руководителями в процессе аттестации. Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с другими элементами системы управления персоналом	5			1/2И	30		тест	ПК-3, ПК-7, ПК-20, ОПК-7
2.2 Внедрение системы аттестации. Определение и описание цели аттестации. Возможность сочетания целей и обеспечение их бесконфликтности. Круг аттестуемых		1			30		тест	ПК-3, ПК-7, ПК-20, ОПК-7
2.3 Методы проведения аттестации. Анализ результатов аттестации, план мероприятий				1/1И	31,7		тест	ПК-3, ПК-7, ПК-20, ОПК-7
Итого по разделу		1		2/3И	91,7			
3. итоговый контроль								

3.1 экзамен курсовая работа	5					подготовка к экзамену выполнение курсовой работы	экзамен курсовая работа	ПК-3, ПК-7, ПК-20, ОПК-7
Итого по разделу								
Итого за семестр		2		4/6И	161,7		экзамен, кр	
Итого по дисциплине		2		4/6И	161,7		курсовая работа, экзамен	ПК-3, ПК- 7, ПК-20, ОПК -7

5 Образовательные технологии

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

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

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

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

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

6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Представлено в приложении 1.

7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

Представлены в приложении 2.

8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

а) Основная литература:

1 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.informsistema.ru/uploader/fileUpload?name=3065.pdf&show=dcatalogues/1/1135094/3065.pdf&view=true>. - Макрообъект.

б) Дополнительная литература:

1. Алиев, И. М. Экономика труда в 2 ч. Часть 2 [Электронный ресурс]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – 3-е изд.,

с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=319107>. – Загл. с экрана.

2. Алиев, И.М. Экономика труда в 2 ч. Часть 1 [Электронный ресурс]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – 3-е изд., пер. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2018. – 203 с. – Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/F20EA8D8-6267-4BEF-BAC0-484768CE4B1E. – Загл. с экрана.

в) Методические указания:

представлены в приложении

г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Windows 7 Professional(для классов)	Д-1227-18 от 08.10.2018	11.10.2021
MS Windows 7 Professional (для классов)	Д-757-17 от 27.06.2017	27.07.2018
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно

7Zip	свободно	бессрочно
------	----------	-----------

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Международная справочная система «Полпред» polpred.com отрасль	URL: http://education.polpred.com/
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)	URL: https://elibrary.ru/project_risc.asp
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: https://scholar.google.ru/
Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам	URL: http://window.edu.ru/
Российская Государственная библиотека. Каталоги	https://www.rsl.ru/ru/4readers/catalogues/
Электронные ресурсы библиотеки МГТУ им. Г.И. Носова	http://magtu.ru:8085/marcweb2/Default.asp
Федеральный образовательный портал – Экономика. Социология. Менеджмент	http://ecsocman.hse.ru/
Международная наукометрическая реферативная и полнотекстовая база данных научных изданий «Web of science»	http://webofscience.com

Международная реферативная и полнотекстовая справочная база данных научных изданий «Scopus»	http://scopus.com
---	---

9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

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

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

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

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

Приложение 1

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

Организационно-методические рекомендации для подготовки к семинарским, практическим занятиям

В целях более подробного и адекватного современной ситуации анализа проблем управления студентам рекомендуется обращаться к периодической литературе и материалам средств массовой информации, в которой можно найти не только аналитические статьи по различным аспектам обозначенных в тематике семинарских занятий проблем, но и статистические данные, материалы прикладного характера, нормативные документы. Целесообразно не ограничиваться указанными источниками, а осуществлять собственный поиск теоретических и практических материалов, что является одним из элементов самостоятельной информационно-аналитической работы студентов.

Подготовка к семинарским занятиям по дисциплине должна включать следующие аспекты:

- 1) знакомство с соответствующими главами учебника; оптимальным был бы вариант работы не с одним учебником, так как разными авторами избран различный подход к предмету, и полезно понять особенности подходов, сравнить их, чтобы выработать свою позицию;
- 2) чтение конспекта лекции;
- 3) чтение и осмысление одного-двух источников из приведенного списка литературы.

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

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

РАЗДЕЛ 1. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

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

Тема 1.2. Критерии оценки и разработка системы критериев оценки.

РАЗДЕЛ 2. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

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

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

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

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

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

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

Таблица 1

Проведение анкетирования: самооценка

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

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

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

- Управление людьми
- Постановка задач
- Организаторские навыки
- Коммуникативные навыки
- Делегирование
- Принятие решений
- Управление временем
- Планирование
- Поддержка и сопровождение клиентов
- Решение проблем

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

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

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

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2. ПОДГОТОВКА ПРОЕКТА ПО ПРОВЕДЕНИЮ АТТЕСТАЦИИ

Проблема 1. Выбор лиц, проводящих аттестацию

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

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

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

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

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

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

Таблица 2

Положительные и отрицательные аспекты

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

	блока	Руководитель блока хуже знаком с деталями, чем руководитель службы. Руководитель службы может быть недоволен вмешательством
--	-------	--

Проблема 2. Предложения по участию консультантов в процедуре аттестации

Цель предложения

1. Показать, как консультанты могут содействовать реализации и усовершенствованию существующей процедуры аттестации.

2. Предложить новые подходы к процедуре аттестации.

Структура предложения

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

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

Таблица 3

Участие консультантов в проведении аттестации

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

Проблема 3. Цель аттестации

К основным целям аттестации относятся следующие:

- Административные
- Потенциал
- Деятельность

В соответствии с целями выбирается метод и строится процедура.

Участие консультантов:

Построение иерархии целей в зависимости от:

- Стратегических и оперативных планов компании;
- Существующих проблем;
- Накопленного опыта.

Результат:

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

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3. ВЫБОР ЛИЦ, ПРОВОДЯЩИХ АТТЕСТАЦИЮ, ВЫБОР МЕТОДА, ОЦЕНКА ЗАТРАТ

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

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

Участие консультантов:

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

Результат:

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

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4. ВЫРАБОТКА КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЗАДАЧ ОРГАНИЗАЦИИ

Предметом оценки могут быть:

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

При этом определяются:

А) Ключевые для данной должности характеристики.

Б) Что конкретно мы понимаем под этими характеристиками (например, если мы оцениваем качества руководителя, что конкретно мы рассматриваем – умение планировать,

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

Участие консультантов:

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

Результат:

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

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5. ПОДГОТОВКА АТТЕСТАЦИОННОЙ ФОРМЫ

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

Аттестационная форма должна отвечать следующим условиям:

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

Участие консультантов:

Предложение вариантов аттестационной формы в соответствии с вышеперечисленными требованиями.

Результат:

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

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6. ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ, ПОДЛЕЖАЩИХ АТТЕСТАЦИИ

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

Участие консультанта:

Описание аттестации в неугрожающей манере.

Результат:

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

- цель аттестации (с элементами патетики);
- критерии;
- описание процедуры;
- частоту проведения;
- порядок анализа и дальнейшие действия;
- процедуру обжалования результатов.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7. ТРЕНИНГ ДЛЯ ТЕХ, КТО ПРОВОДИТ АТТЕСТАЦИЮ

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

Участие консультантов:

Разработка программы тренинга, включающей:

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

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

Результат:

Подготовленность всех участников, снятие напряжения, повышение эффективности.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА АТТЕСТАЦИИ

Участие консультантов:

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

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

План проведения аттестации

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

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9. МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ

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

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

Таблица 4

Графические рейтинговые шкалы, предмет оценки - руководитель

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

Таблица 5

Список, предмет оценки - руководитель

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

Таблица 6

Графические рейтинговые шкалы, предмет оценки – эффективность служащих

Оцениваемые качества	Балл
1. КОЛИЧЕСТВО (ОБЪЕМ) РАБОТЫ	
результат работы/скорость работы	12345
2. КАЧЕСТВО РАБОТЫ	
2.1. Тщательность работы — точность/безошибочность	12345
2.2. Равномерность работы — работа без значительных колебаний	12345

3. ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ	
3.1. Подвижность мышления — способность быстро перестроиться в новой ситуации	12345
3.2. Анализ ситуации / установка приоритетов — видение связей/оценка существенного	12345
3.3. Самостоятельность — самостоятельность при выполнении заданий	12345
3.4. Экономность — ориентированность на деятельность, минимизирующую расходы	12345
4. РАБОЧИЙ СТИЛЬ	
4.1. Инициативность — личный стиль при выполнении заданий; применение неординарных решений в нестандартных ситуациях	12345
4.2. Выдержка — готовность планомерно работать до завершения задания	12345

Продолжение таблицы 6

Оцениваемые качества	Балл
4.3. Выносливость — способность отвечать различным по интенсивности требованиям	12345
4.4. Надежность — правильное и в срок выполнение заданий	12345
4.5. Многосторонность — временное исполнение других работ	12345
5. СОВМЕСТНАЯ РАБОТА И ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	
5.1. Обмен полученной информацией — устный и письменный обмен информацией с сотрудниками	12345
5.2. Работа в команде — доказанная готовность к сотрудничеству для совместного решения задачи	12345
5.3. Убедительность — ясное изложение сути дела и защита личного мнения	12345
5.4. Контактность — готовность к контакту с сотрудниками, тактичность и дипломатичность	12345

Таблица 7

Характеристика	Намного 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						

Продолжение таблицы 7

Характеристика	Намного превосходит требования	Превосходит требования	Соответствует требованиям	Соответствует некоторым требованиям	Не соответствует 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

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

Таблица 11

Комплексная поведенческая рейтинговая шкала

Критерии деятельности	A	B	C	D	E	Другое
Знание работы						
Степень, в которой работник понимает содержание работы, знание методов, процедур, правил и политик подразделения компании, необходимых для выполнения работы						
Планирование и организация						
Степень, в которой работник эффективно планирует и организует ежедневные обычные задания и поручения						
Использование рабочего времени						
Степень, в которой работник усердно -занимается рабочими обязанностями и поручениями, конструктивное использование рабочего времени						
Качество работы, точность						
Степень, в которой работник производит точный и заверченный продукт работы отсутствие ошибок, тщательность						
Качество работы, внешний вид						
Степень, в которой работник производит						

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	A	B	C	D	E	Другое
Отношения с клиентами						
Степень, в которой сотрудник взаимодействует с клиентами компании, вежливо, эффективно и с желанием помочь						
Забота об имидже компании						
Степень, в которой работник задумывается о благоприятном имидже компании, предпринимает действия, чтобы поддержать/улучшить имидж компании						
Присутствие на работе: пунктуальность						
Степень, в которой работник придерживается установленного режима работы: своевременный приход на работу, возвращение после перерывов на еду и отдых						
Рабочая зона						
Опрятность, чистота, организованность и внешний вид рабочей зоны (зон), за которые работник отвечает						
Собственность компании						
Забота об оборудовании компании						
Внешний вид						
Степень, в которой внешний вид работника опрятен и приемлем для работы						

Любые дополнительные комментарии, не упомянутые выше:

Общая оценка деятельности за прошедший период

Результаты рейтинга подсчитываются по результатам проведенной аттестации (табл.

11).

A:			B:			C:			D:
E:									

Качественная интерпретация результатов проводится с использованием таблицы 12.

Таблица 12

Качественная характеристика рейтинговых оценок поведения

A	B	C	D	E
Выдающаяся деятельность	Очень хорошая деятельность	Хорошая деятельность	Требуется улучшение	Неудовлетворительная деятельность

Пояснения:

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

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

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

D — Соответствует критериям деятельности частично, требуется улучшение деятельности.

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

Комментарии — Непосредственный руководитель (если возможно)

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11. АТТЕСТАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

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

Таблица 13

Аттестация руководителя

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

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11. АТТЕСТАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКА

Ф.И.О. сотрудника _____

Должность _____

Стаж работы по специальности _____ Базовый оклад _____

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

Таблица 14

Аттестационный лист по оценке работы сотрудника

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

	Итоговый балл		
--	---------------	--	--

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

Таблица 15

Интерпретация результатов аттестации

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

Руководитель _____

Сотрудник _____

Оценка текущей деятельности сотрудника выполняется по форме таблицы 16.

Ф.И.О. сотрудника _____

Аттестующий _____

Отдел _____

Дата проведения _____ Трудовой стаж по специальности _____

Таблица 16

Аттестационный лист по оценке текущей деятельности

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

1.	
2.	
...	
Действия, которые должны быть предприняты для улучшения выполнения работы	
Требуемые результаты	Оценка исполнителя
1.	
2.	
...	

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

ТЕСТЫ

Ф. И. О. оцениваемого _____

Возраст (полных лет) _____

Должность _____

Подразделение _____

Дата заполнения _____

Инструкция

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

Тестовое задание

1. Что Вы больше всего цените в своей работе?

Можете дать один или два варианта ответа:

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

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

Дайте только один ответ:

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

3. Как Вы предпочитаете работать?

Можете дать один или два варианта ответа:

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

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

Можете дать один или два варианта ответа:

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

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

Можете дать один или два варианта ответа:

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

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода?

Дайте только один ответ в каждом пункте:

6. Заработная плата и премии

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

7. Доплаты за квалификацию

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

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

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

9. Социальные выплаты и льготы, пособия

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

10. Доходы от капитала, акций

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

11. Любые дополнительные приработки

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

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

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

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

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

14. Выигрыш в лотерею, казино и т. п.

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

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

Дайте только один ответ:

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

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

Можете дать один или два варианта ответа:

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.
2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

4. Просто хотят выделиться или завоевать расположение начальства.
5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе?

Можете дать один или два варианта ответа:

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
2. Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

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

Можете дать один или два варианта ответа:

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

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

Можете дать один или два варианта ответа:

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

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

Можете дать один или два варианта ответа:

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

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

Можете дать сколько угодно ответов:

1. Освоить новую профессию.
2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
3. Перейти на менее удобный режим работы.
4. Работать более интенсивно.

5. Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
6. Скорее всего я просто уйду из этой организации.

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

Можете дать один или два варианта ответа:

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Возможность принести наибольшую пользу организации.
3. Высокий уровень оплаты.
4. Возможность организовывать работу других людей.
5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
6. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

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

Можете дать один или два варианта ответа:

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

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
ОПК-7 готовностью к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владением навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других		
Знать	основы кооперации, работы на общий результат	Перечень теоретических вопросов к экзамену: 1. Источники привлечения персонала. 2. Отбор персонала. Методы отбора. 3. Приемное интервью. Виды интервью. 4. Сущность профориентации и адаптации персонала. 5. Развитие персонала 6. Переподготовка и повышение квалификации персонала. 7. Формы обучения персонала. 8. Мотивация и стимулирование персонала 9. Сравнительная характеристика теорий мотивации. 10. Материальное стимулирование персонала. 11. Оценка деятельности персонала организации. 12. Классификация и содержание основных методов оценки труда персонала 13. Аттестация персонала. Цели и задачи проведения аттестации. 14. Зарубежный опыт аттестации персонала. 15. Содержание этапов проведения аттестации. 16. Деловая карьера и ее развитие. 17. Система служебно-профессионального продвижения. 18. Сущность понятия «кадровый резерв». Источники формирования кадрового резерва. 19. Функции менеджера службы управления персонала. 20. Социальное партнерство в сфере труда 21. Эффективность управления персоналом: оценка, проблемы и методы определения 22. Факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность управления персоналом 23. Управление высвобождением персонала на российских и зарубежных предприятиях. 24. Высвобождение персонала. Виды увольнений. 25. Внедрение системы аттестации или формальной оценки. Структура процесса

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства				
		аттестации 26. Процессы профориентации и адаптации 27. Виды профориентации и адаптации работников 28. Сущность и виды профориентации и адаптации 29. Профессиональная и организационная адаптация персонала 30. Цели и задачи управления профориентацией и адаптацией. 31. Подразделения профессиональной ориентации и адаптации и их функции 32. Структура ценностей ориентации молодых работников. 33. Взаимодействие службы управления персоналом с руководителями в процессе аттестации. 34. Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с другими элементами системы управления персоналом. 35. Определение и описание цели аттестации. Возможность сочетания целей и обеспечение их бесконфликтности. Круг аттестуемых. 36. Методы проведения аттестации. 37. Критерии оценки и разработка системы критериев оценки. 38. Анализ результатов аттестации, план мероприятий				
Уметь	применять методы оценки и контроля эффективности деятельности других	Примерные практические задания для экзамена 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 <table><tr><td>6) Опишите кратко вашу текущую работу</td><td></td></tr><tr><td>7) Назовите свои самые сильные стороны в</td><td>А)</td></tr></table>	6) Опишите кратко вашу текущую работу		7) Назовите свои самые сильные стороны в	А)
6) Опишите кратко вашу текущую работу						
7) Назовите свои самые сильные стороны в	А)					

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства	
		работе:	Б)
			В)
		8) Можете ли вы определить свои слабые стороны в работе:	А)
			Б)
			В)
		9) Какую работу вы хотели бы выполнять	
		10) 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	

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		– 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 <i>Проблема 1. Выбор лиц, проводящих аттестацию</i> 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

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		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. <i>Проблема 2. Предложения по участию консультантов в процедуре аттестации</i> <u>Цель предложения</u> 2. Показать, как консультанты могут содействовать реализации и усовершенствованию существующей процедуры аттестации. 2. Предложить новые подходы к процедуре аттестации. <u>Структура предложения</u> 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. <i>Проблема 3. Цель аттестации</i> К основным целям аттестации относятся следующие: – Административные – Потенциал – Деятельность В соответствии с целями выбирается метод и строится процедура.

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		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»).
Владеть	навыками организации и координации взаимодействия между людьми	Примерный перечень тем курсовой работы: 1. Развитие персонала 2. Переподготовка и повышение квалификации персонала. 3. Формы обучения персонала. 4. Мотивация и стимулирование персонала 5. Сравнительная характеристика теорий мотивации. 6. Материальное стимулирование персонала. 7. Оценка деятельности персонала организации. 8. Классификация и содержание основных методов оценки труда персонала 9. Аттестация персонала. Цели и задачи проведения аттестации. 10. Зарубежный опыт аттестации персонала. 11. Содержание этапов проведения аттестации.. 12. Деловая карьера и ее развитие. 13. Система служебно-профессионального продвижения. 14. Сущность понятия «кадровый резерв». Источники формирования кадрового резерва. 15. Функции менеджера службы управления персонала. 16. Социальное партнерство в сфере труда 17. Взаимоотношения работодателей и профсоюзов в регулировании трудовых отношений

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		18. Эффективность управления персоналом: оценка, проблемы и методы определения 19. Факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность управления персоналом 20. Управление высвобождением персонала на российских и зарубежных предприятиях. 21. Высвобождение персонала. Виды увольнений.
ПК-3 знанием 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 при		
Знать	основы найма, разработки и внедрения требований к должностям	Перечень теоретических вопросов к экзамену: 1. Источники привлечения персонала. 2. Отбор персонала. Методы отбора. 3. Приемное интервью. Виды интервью. 4. Сущность профориентации и адаптации персонала. 5. Развитие персонала 6. Переподготовка и повышение квалификации персонала. 7. Формы обучения персонала. 8. Мотивация и стимулирование персонала 9. Сравнительная характеристика теорий мотивации. 10. Материальное стимулирование персонала. 11. Оценка деятельности персонала организации. 12. Классификация и содержание основных методов оценки труда персонала 13. Аттестация персонала. Цели и задачи проведения аттестации. 14. Зарубежный опыт аттестации персонала. 15. Содержание этапов проведения аттестации. 16. Деловая карьера и ее развитие. 17. Система служебно-профессионального продвижения. 18. Сущность понятия «кадровый резерв». Источники формирования кадрового резерва. 19. Функции менеджера службы управления персонала. 20. Социальное партнерство в сфере труда

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		21. Эффективность управления персоналом: оценка, проблемы и методы определения 22. Факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность управления персоналом 23. Управление высвобождением персонала на российских и зарубежных предприятиях. 24. Высвобождение персонала. Виды увольнений. 25. Внедрение системы аттестации или формальной оценки. Структура процесса аттестации 26. Процессы профориентации и адаптации 27. Виды профориентации и адаптации работников 28. Сущность и виды профориентации и адаптации 29. Профессиональная и организационная адаптация персонала 30. Цели и задачи управления профориентацией и адаптацией. 31. Подразделения профессиональной ориентации и адаптации и их функции 32. Структура ценностей ориентации молодых работников. 33. Взаимодействие службы управления персоналом с руководителями в процессе аттестации. 34. Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с другими элементами системы управления персоналом. 35. Определение и описание цели аттестации. Возможность сочетания целей и обеспечение их бесконфликтности. Круг аттестуемых. 36. Методы проведения аттестации. 37. Критерии оценки и разработка системы критериев оценки. 38. Анализ результатов аттестации, план мероприятий
Уметь	использовать критерии и процедуры подбора, отбора и расстановки персонала	Примерные практические задания для экзамена 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,

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		поведенческие рейтинговые шкалы, управление по целям и т. п.). На практике, как правило, используется комбинированный (комплексный) подход, позволяющий учитывать цели, текущую ситуацию, а также оптимизировать временные (финансовые) затраты. Если мы хотим повысить ответственность линейных руководителей и оценить их умение управлять, мы переносим «центр тяжести» в процедуре аттестации именно на них (это не значит, что служба персонала не участвует в процессе). Если организация придерживается жесткой централизованной системы, аттестацию проводит комиссия высших руководителей. Хотим подчеркнуть, что, чем выше уровень организации процесса аттестации, тем больше в этот процесс вовлечены линейные руководители. Служба персонала не должна брать на себя всю ответственность за результаты аттестации. Участие консультантов: Предложение для обсуждения различных вариантов организации процедуры аттестации. По каждому варианту приводятся преимущества и недостатки, а также оценка затрат. Результат: Выбор оптимального с точки зрения «цена-качество» метода. ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 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;

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		– 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).
Владеть	навыками деловой оценки персонала при найме	Примерный перечень тем курсовой работы: 22. 21. Развитие персонала 23. Переподготовка и повышение квалификации персонала. 24. Формы обучения персонала. 25. Мотивация и стимулирование персонала 26. Сравнительная характеристика теорий мотивации. 27. Материальное стимулирование персонала. 28. Оценка деятельности персонала организации. 29. Классификация и содержание основных методов оценки труда персонала 30. Аттестация персонала. Цели и задачи проведения аттестации. 31. Зарубежный опыт аттестации персонала. 32. Содержание этапов проведения аттестации.. 33. Деловая карьера и ее развитие. 34. Система служебно-профессионального продвижения. 35. Сущность понятия «кадровый резерв». Источники формирования кадрового

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		резерва. 36. Функции менеджера службы управления персонала. 37. Социальное партнерство в сфере труда 38. Взаимоотношения работодателей и профсоюзов в регулировании трудовых отношений 39. Эффективность управления персоналом: оценка, проблемы и методы определения 40. Факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность управления персоналом 41. Управление высвобождением персонала на российских и зарубежных предприятиях. 42. Высвобождение персонала. Виды увольнений.
ПК-7 знанием 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		
Знать	основы аттестации и деловой оценки персонала	<i>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</i> 1. Источники привлечения персонала. 2. Отбор персонала. Методы отбора. 3. Приемное интервью. Виды интервью. 4. Сущность профориентации и адаптации персонала. 5. Развитие персонала 6. Переподготовка и повышение квалификации персонала. 7. Формы обучения персонала. 8. Мотивация и стимулирование персонала 9. Сравнительная характеристика теорий мотивации. 10. Материальное стимулирование персонала. 11. Оценка деятельности персонала организации. 12. Классификация и содержание основных методов оценки труда персонала 13. Аттестация персонала. Цели и задачи проведения аттестации. 14. Зарубежный опыт аттестации персонала. 15. Содержание этапов проведения аттестации. 16. Деловая карьера и ее развитие.

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		17. Система служебно-профессионального продвижения. 18. Сущность понятия «кадровый резерв». Источники формирования кадрового резерва. 19. Функции менеджера службы управления персоналом. 20. Социальное партнерство в сфере труда 21. Эффективность управления персоналом: оценка, проблемы и методы определения 22. Факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность управления персоналом 23. Управление высвобождением персонала на российских и зарубежных предприятиях. 24. Высвобождение персонала. Виды увольнений. 25. Внедрение системы аттестации или формальной оценки. Структура процесса аттестации 26. Процессы профориентации и адаптации 27. Виды профориентации и адаптации работников 28. Сущность и виды профориентации и адаптации 29. Профессиональная и организационная адаптация персонала 30. Цели и задачи управления профориентацией и адаптацией. 31. Подразделения профессиональной ориентации и адаптации и их функции 32. Структура ценностей ориентации молодых работников. 33. Взаимодействие службы управления персоналом с руководителями в процессе аттестации. 34. Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с другими элементами системы управления персоналом. 35. Определение и описание цели аттестации. Возможность сочетания целей и обеспечение их бесконфликтности. Круг аттестуемых. 36. Методы проведения аттестации. 37. Критерии оценки и разработка системы критериев оценки. 38. Анализ результатов аттестации, план мероприятий
Уметь	разрабатывать и применять технологии	Примерные практические задания для экзамена ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5. ПОДГОТОВКА АТТЕСТАЦИОННОЙ ФОРМЫ

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
	текущей деловой оценки персонала	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: 3) Утверждение итоговой формы. 4) «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

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		по проведению аттестации»), включающее: – цель аттестации (с элементами патетики); – критерии; – описание процедуры; – частоту проведения; – порядок анализа и дальнейшие действия; – процедуру обжалования результатов.
Владеть	навыками проведения аттестации различных категорий персонала	Примерный перечень тем курсовой работы: 43. Развитие персонала 44. Переподготовка и повышение квалификации персонала. 45. Формы обучения персонала. 46. Мотивация и стимулирование персонала 47. Сравнительная характеристика теорий мотивации. 48. Материальное стимулирование персонала. 49. Оценка деятельности персонала организации. 50. Классификация и содержание основных методов оценки труда персонала 51. Аттестация персонала. Цели и задачи проведения аттестации. 52. Зарубежный опыт аттестации персонала. 53. Содержание этапов проведения аттестации.. 54. Деловая карьера и ее развитие. 55. Система служебно-профессионального продвижения. 56. Сущность понятия «кадровый резерв». Источники формирования кадрового резерва. 57. Функции менеджера службы управления персонала. 58. Социальное партнерство в сфере труда 59. Взаимоотношения работодателей и профсоюзов в регулировании трудовых отношений 60. Эффективность управления персоналом: оценка, проблемы и методы определения 61. Факторы, влияющие на экономическую и социальную

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		эффективность управления персоналом 62. Управление высвобождением персонала на российских и зарубежных предприятиях. 63. Высвобождение персонала. Виды увольнений.
ПК-20 умением оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владением		
Знать	основы аттестации и деловой оценки персонала	Перечень теоретических вопросов к экзамену: 1. Источники привлечения персонала. 2. Отбор персонала. Методы отбора. 3. Приемное интервью. Виды интервью. 4. Сущность профориентации и адаптации персонала. 5. Развитие персонала 6. Переподготовка и повышение квалификации персонала. 7. Формы обучения персонала. 8. Мотивация и стимулирование персонала 9. Сравнительная характеристика теорий мотивации. 10. Материальное стимулирование персонала. 11. Оценка деятельности персонала организации. 12. Классификация и содержание основных методов оценки труда персонала 13. Аттестация персонала. Цели и задачи проведения аттестации. 14. Зарубежный опыт аттестации персонала. 15. Содержание этапов проведения аттестации. 16. Деловая карьера и ее развитие. 17. Система служебно-профессионального продвижения. 18. Сущность понятия «кадровый резерв». Источники формирования кадрового резерва. 19. Функции менеджера службы управления персоналом. 20. Социальное партнерство в сфере труда 21. Эффективность управления персоналом: оценка, проблемы и методы определения 22. Факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность управления персоналом

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		23. Управление высвобождением персонала на российских и зарубежных предприятиях. 24. Высвобождение персонала. Виды увольнений. 25. Внедрение системы аттестации или формальной оценки. Структура процесса аттестации 26. Процессы профориентации и адаптации 27. Виды профориентации и адаптации работников 28. Сущность и виды профориентации и адаптации 29. Профессиональная и организационная адаптация персонала 30. Цели и задачи управления профориентацией и адаптацией. 31. Подразделения профессиональной ориентации и адаптации и их функции 32. Структура ценностей ориентации молодых работников. 33. Взаимодействие службы управления персоналом с руководителями в процессе аттестации. 34. Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с другими элементами системы управления персоналом. 35. Определение и описание цели аттестации. Возможность сочетания целей и обеспечение их бесконфликтности. Круг аттестуемых. 36. Методы проведения аттестации. 37. Критерии оценки и разработка системы критериев оценки. Анализ результатов аттестации, план мероприятий
Уметь	определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала	Примерные практические задания для экзамена 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:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		– 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 6) Этап 7) Ответственный 8) Кто вовлечен 9) Какая информация кому передается 10) Срок выполнения
Владеть	навыками проведения деловой оценки персонала в соответствии со	Примерный перечень тем курсовой работы: 64. 1. Развитие персонала 65. Переподготовка и повышение квалификации персонала.

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
	стратегическими планами организации.	66. Формы обучения персонала. 67. Мотивация и стимулирование персонала 68. Сравнительная характеристика теорий мотивации. 69. Материальное стимулирование персонала. 70. Оценка деятельности персонала организации. 71. Классификация и содержание основных методов оценки труда персонала 72. Аттестация персонала. Цели и задачи проведения аттестации. 73. Зарубежный опыт аттестации персонала. 74. Содержание этапов проведения аттестации.. 75. Деловая карьера и ее развитие. 76. Система служебно-профессионального продвижения. 77. Сущность понятия «кадровый резерв». Источники формирования кадрового резерва. 78. Функции менеджера службы управления персонала. 79. Социальное партнерство в сфере труда 80. Взаимоотношения работодателей и профсоюзов в регулировании трудовых отношений 81. Эффективность управления персоналом: оценка, проблемы и методы определения 82. Факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность управления персоналом 83. Управление высвобождением персонала на российских и зарубежных предприятиях. 84. Высвобождение персонала. Виды увольнений.

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 экзамен:

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

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

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

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

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

Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов

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

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

Для успешного выполнения этой работы советуем:

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

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

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

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

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

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

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

Подготовка к семинарским занятиям. Семинар – один из основных видов практических занятий по гуманитарным дисциплинам. Он предназначен для углубленного изучения отдельных тем и курсов. По форме проведения семинары обычно представляют собой решение задач, обсуждение докладов, беседу по плану или дискуссию по проблеме.

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

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

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

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

Студентам предлагается два вида рефератных работ:

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

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

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

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

представить проблему с нескольких точек зрения и высказать личные предпочтения.

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

Структура реферата включает в себя введение, основную часть и заключение. Во введении формулируются цели и задачи работы, ее актуальность. Основная часть представляет собой последовательное и аргументированное изложение различных точек зрения на проблему, ее анализ, предполагаемые пути решения. Заключение обобщает основные мысли или обосновывает перспективы дальнейшего исследования темы. Если реферат достаточно объемен, то потребуются разделение текста на разделы (главы, параграфы). Иллюстративный материал – таблицы, схемы, графики – могут располагаться как внутри основной части, так и в разделе «Приложение».

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

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

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

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

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

При работе над докладом следует учесть некоторые специфические особенности:

- Объем доклада должен согласовываться со временем, отведенным для выступления.

- При выборе темы нужно учитывать не только собственные интересы, но и интересы потенциальных слушателей. Ваше сообщение необходимо согласовывать с уровнем знаний и потребностей публики.

- Подготовленный текст доклада должен хорошо восприниматься на слух. Даже если отобранный вами материал сложен и неоднозначен, говорить желательно просто и ясно, не перегружая речь наукообразными оборотами и специфическими терминами.

Следует отметить, что иногда преподаватель не требует от студентов письменного варианта доклада и оценивает их работу исключительно по устному выступлению. Но значительно чаще письменный доклад проверяется и его качество также оценивается в баллах. Вне зависимости от того, нужно или не нужно будет сдавать на проверку текст будущего выступления, советуем не отказываться от письменной записи доклада. Это поможет избежать многих ошибок, которые случаются во время устной импровизации: отклонение от темы, нарушения логической последовательности, небрежное обращение с цитатами, злоупотребление деталями и т.д. Если вы хорошо владеете навыками свободной речи и обладаете высокой культурой мышления, то замените письменный доклад составлением тезисного плана. С его помощью зафиксируйте основные мысли и идеи, выстройте логику повествования, отберите яркие и точные примеры, сформулируйте выводы.

При подготовке к устному выступлению возьмите на вооружение некоторые советы:

- Лучший вариант выступления перед аудиторией – это свободная речь, не осложненная чтением текста. Но если у вас не выработано умение общаться с публикой без бумажки, то не пытайтесь сделать это сразу, без подготовки. Осваивать этот опыт нужно постепенно, от доклада к докладу увеличивая объем речи без заглядывания в текст.

- Если вы намерены считать доклад с заготовленных письменных записей, то постарайтесь, чтобы чтение было «художественным»: обозначайте паузой логические переходы от части к части, выделяйте интонационно особо важные мысли и аргументы, варьируйте темп речи.

- Читая доклад, не торопитесь, делайте это как можно спокойнее. Помните, что скорость произношения текста перед слушателями всегда должна быть более медленной, чем скорость вашей повседневной речи.

- Сверьте письменный текст с хронометром, для этого прочитайте его несколько раз с секундомером в руках. В случае, если доклад окажется слишком длинным или коротким, проведите его реконструкцию. Однако вместе с сокращениями или дополнениями не «потеряйте» тему. Не поддавайтесь искушению рассказать все, что знаете – полно и подробно.

- Обратите внимание на тембр и силу вашего голоса. Очень важно, чтобы вас было слышно в самых отдаленных частях аудитории, и при этом вы не «глушили» вблизи вас находящихся слушателей. Варьируйте тембр речи, он придаст ей выразительность и поможет избежать монотонности.

- Следите за своими жестами. Чрезмерная жестикуляция отвлекает от содержания доклада, а полное ее отсутствие снижает действенную силу выступления. Постарайтесь избавиться от жестов, демонстрирующих ваше волнение (когда крутятся ручки, теребятся пуговицы, заламываются пальцы). Используйте жесты – выразительные, описательные, подражательные, указующие – для полноты передачи ваших мыслей.

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

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

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

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

Существует несколько вариантов презентаций.

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

Подготовка презентации включает в себя несколько этапов:

1. Планирование презентации

От ответов на эти вопросы будет зависеть всё построение презентации:

- каково предназначение и смысл презентации (демонстрация результатов научной

работы, защита дипломного проекта и т.д.);

- какую роль будет выполнять презентация в ходе выступления (сопровождение доклада или его иллюстрация);
- какова цель презентации (информирование, убеждение или анализ);
- на какое время рассчитана презентация (короткое - 5-10 минут или продолжительное - 15-20 минут);
- каков размер и состав зрительской аудитории (10-15 человек или 80-100; преподаватели, студенты или смешенная аудитория).

2. Структурирование информации

- в презентации не должна быть менее 10 слайдов, а общее их количество превышать 20 - 25.

• основными принципами при составлении презентации должны быть ясность, наглядность, логичность и запоминаемость;

• презентация должна иметь сценарий и четкую структуру, в которой будут отражены все причинно-следственные связи,

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

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

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

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

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

Для этого целесообразно:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Оформление презентации

Оформление презентации включает в себя следующую обязательную информацию:

Титульный лист

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

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

- на конференциях обозначает дату и название конференции.

План выступления

- формулирует основное содержание доклада (3-4 пункта);
- фиксирует порядок изложения информации;

Содержание презентации

- включает текстовую и графическую информацию;
- иллюстрирует основные пункты сообщения;
- может представлять самостоятельный вариант доклада;

Завершение

- обобщает, подводит итоги, суммирует информацию;
- может включать список литературы к докладу;
- содержит слова благодарности аудитории.

4. Дизайн презентации

Текстовое оформление

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

- Оптимальное число строк на слайде – 6 -11.

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

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

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

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

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

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

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

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

Шрифтовое оформление

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

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

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

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

- Для основного текста не рекомендуются прописные буквы.

Цветовое оформление

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

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

- Для фона предпочтительнее холодные тона.

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

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

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

- Нельзя выбирать фон, который содержит активный рисунок.

Композиционное оформление

- Следует соблюдать единый стиль оформления. Он может включать определенный шрифт (гарнитура и цвет), фон цвета или фоновый рисунок, декоративный элемент небольшого размера и т.д.
- Не приемлемы стили, которые будут отвлекать от презентации.
- Крупные объекты в композиции смотрятся неважно.
- Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должна преобладать над основной (текстом и иллюстрацией).
- Для серьезной презентации отбираются шаблоны, выполненные в деловом стиле.

Анимационное оформление

- Основная роль анимации – дозирования информации. Аудитория, как правило, лучше воспринимает информацию порциями, небольшими зрительными фрагментами.
- Анимация используется для привлечения внимания или демонстрации развития какого-либо процесса
- Не стоит злоупотреблять анимационными эффектами, которые отвлекают от содержания или утомляют глаза читающего.
- Особенно нежелательно частое использование таких анимационных эффектов как вылет, вращение, волна, побуквенное появление текста.

Звуковое оформление

- Музыкальное сопровождение призвано отразить суть или подчеркнуть особенности темы слайда или всей презентации, создать определенный эмоциональный настрой.
- 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, отобрав и разместив только самые важные данные.
- При использовании схем на слайдах необходимо выравнивать 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.

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

Методические указания по выполнению курсовой работы

1 Выбор темы курсовой работы

Тематика курсовых работ охватывает все разделы и темы учебной программы. Студенту следует выбрать тему, руководствуясь следующими возможными мотивациями:

- желание изучить наиболее сложную тему, что позволит расширить свои знания по экономической теории;

- выбранная тема в той или иной степени может быть связана с настоящей или будущей трудовой деятельностью;

- тема вызывает интерес и имеется большой выбор литературы по данной проблеме;

- тема курсовой работы может быть темой долгосрочного исследования и в дальнейшем использована при написании выпускной квалификационной работы.

При выборе темы студент должен соблюдать следующие обязательные требования:

- не допускается наличия одинаковой темы у двух и более студентов одной группы;

- выбранная тема должна быть в обязательном порядке согласована с руководителем курсовой работы. Вопросы о порядке и времени консультирования решаются научным руководителем со студентами в рабочем порядке.

Представленная тематика курсовых работ может варьироваться. По согласованию с

научным руководителем тема может быть уточнена или предложена новая.

2 Сбор, анализ и обобщение материалов исследования

Прежде чем приступить к сбору материала по теме исследования, рекомендуется заполнить вместе с руководителем бланк задания для курсовой работы. В задании курсовой работы конкретизируется ее тема – прописывают конкретные вопросы, которые необходимо рассмотреть в теме исследования. Бланк задания к курсовой работе представлен в приложении В.

При выполнении курсовой работы для полного раскрытия содержания избранной темы студенту необходимо:

- изучить научные работы по данной проблеме российских и зарубежных ученых;
- знать постановления правительства, решения сессий Парламента и указы президента Российской Федерации по экономическим вопросам;
- ознакомиться со статистическими данными, публикуемыми в периодической печати и статистических сборниках;
- изучить статьи по избранной теме, публикуемые в журналах «Вопросы экономики», «Российский экономический журнал», «Финансы и кредит», «Мировая экономика и международные отношения», «Свободная мысль», «Вестник Московского государственного университета», «Экономист», в еженедельнике «Экономика и жизнь».

При подборе материалов студент должен обращать внимание на то, что в них могут содержаться несовпадающие, а иногда и противоположные точки зрения по одному и тому же вопросу. Особенно это характерно для материалов специальной литературы, публикации в специализированных периодических изданиях («Коммерсантъ», «Эксперт», «Деньги» и т.п.). В этом случае студент обязан отразить в курсовой работе свое мнение о том, какая из точек зрения представляется ему наиболее правильной и обосновать этот вывод.

При подборе материала и написании курсовой работы, студент должен использовать не менее 15–20 источников различных видов. Недопустим тот факт, когда курсовая работа строится на основании одного источника, в т.ч. Internet-ресурса.

При использовании фактического материала необходимо соблюдать следующие правила:

- 1) данные следует приводить в сравнимых единицах измерения;
- 2) для доказательства определенной закономерности, тенденции требуется привести хронологический ряд данных, который бы раскрыл сущность экономического процесса.
- 3) для наглядности цифровые данные могут быть сведены в таблицы, диаграммы и графики, т.е. подвергнуты обработке.

После определения темы курсовой работы студент должен ознакомиться со степенью ее разработанности в литературе. Этот процесс предполагает:

- углубленное изучение учебников и учебных пособий по разделам, посвященным теме исследования. (В список литературы в курсовой работе эти источники включать только в том случае, если тема предполагает их непосредственный анализ);
- ознакомление с научной литературой по избранной теме: работами крупных ученых (как минимум 2 работы), наиболее серьезными монографиями (2-5 книг), журнальными (за последние 5-6 лет) и газетными (за последний год) статьями, а так же Internet-источниками;
- изучение законодательных актов Российской Федерации, относящихся к теме курсовой работы;
- подборка статистического материала по теме курсовой работы (по мировой экономике, экономике России) на основе данных статистических организаций, публикуемых в статистических изданиях, научной литературе, периодической печати, в Internetе.

Статистические материалы следует обработать. Абсолютные величины следует перевести в относительные, показать динамику явления, изменения в структуре. Цифровые данные целесообразно свести в таблицы, построить диаграммы и графики. Затем весь этот

материал следует проанализировать в тексте работы, сделать выводы. Следует указать источники статистических данных.

Следует обратить внимание, что освоение процесса сбора материала, изучения и обработки источников является важной составляющей высшего образования. Поэтому студенту следует стремиться к наибольшей самостоятельности в этой области.

При подборе источников следует пользоваться каталогами научных библиотек, библиографическими указателями в соответствии с проблемой своей курсовой работы.

Подборку статей по теме курсовой работы целесообразно начинать, используя последние за год номера журналов.

3 Структура и содержание курсовой работы

Курсовая работа – это самостоятельное исследование одной из актуальных проблем институциональной экономики. Она должна удовлетворять следующим требованиям:

1) Отражать современный научно-теоретический и практический уровень исследований рассматриваемых проблем.

2) Содержать самостоятельный анализ, собственные оценки и выводы.

3) Основываться на достоверных данных, статистических материалах, результатах проведенных расчетов и т.п.

4) Изложение материала должно быть целостным, логичным, последовательным, лаконичным и соответствовать нормам русского литературного языка.

5) Отвечать правилам оформления письменных работ.

6) Исключать дословное заимствование текста из учебной литературы и Internet-сайтов.

При написании курсовой работы, независимо от избранной темы, следует придерживаться следующей структуры и логики изложения: введение, основная часть (2-3 главы), заключение, список использованной литературы, приложения.

- Введение – это формализованный раздел, который должен содержать следующие рубрики:

- Актуальность темы исследования – обоснование теоретической и практической важности выбранной для исследования проблемы.

- Цель и задачи курсовой работы – краткая и четкая формулировка цели проведенного анализа и нескольких задач, решение которых необходимо для достижения поставленной цели.

- Объект исследования – это процесс или явление, порождающее проблемную ситуацию и избранное для изучения. Предмет исследования – это то, что находится в границах объекта. Именно предмет определяет тему исследования. То есть объект и предмет соотносятся как целое и часть, общее и частное.

- Структура работы – краткая аннотация структуры и содержания работы. Например: курсовая работа состоит из введения, 2 глав и заключения. В I главе – рассматривается... Во II главе – анализируется... и даются рекомендации по.... В заключении приведены основные выводы, полученные в результате проведенного исследования.

Студент должен строго соблюдать приведенные здесь последовательность и названия рубрик. Объем введения не должен превышать двух – трех страниц.

В основной части работы описывается сущность предмета исследования, его современное состояние и тенденции развития. Основная часть работы разделяется на теоретическую и аналитическую.

В теоретической части на основе обзора учебной и специальной научной литературы оценивается степень изученности исследуемой проблемы. Сопоставляются различные мнения, высказывается собственная точка зрения дискуссионным (по-разному освещаемых в научной литературе) и нерешенным вопросам. Содержание этой части должно показать степень знакомства студента с поставленной проблемой и современным научно-теоретическим уровнем исследований в данной области, а также умение работать с

фактическим материалом, сжато и аргументировано формулировать задачи и результаты исследований и давать обоснованные рекомендации по решению выявленных проблем.

Назначением аналитической части является подробное раскрытие темы. Если в теоретической части основное внимание должно быть уделено общеметодологическому подходу данного исследования, то в аналитической части раскрываются конкретные методы решения той или иной институциональной проблемы, которые должны быть проиллюстрированы соответствующими примерами и цифрами.

Материалами для анализа могут быть: статистическая отчетность, результаты социологических исследований и т.п. При этом необходимо помнить, что информация со временем существенно устаревать, поэтому ее «возраст», как правило, не должен превышать 4–5 лет.

Каждая глава должна содержать не менее двух и не более четырех вопросов. При этом необходимо стремиться к пропорциональному (по объему) распределению материала между главами и внутри них.

Заключение – краткое изложение основных, наиболее существенных результатов проведенного анализа, сформулированных в виде выводов, соответствующих цели и поставленным во введении задачам исследования. Объем данной части – одна – две страницы.

Список используемых источников – перечень источников информации, использованных в процессе подготовки курсовой работы. Список должен содержать не менее 15–20 современных источников, изученных студентом. На все приведенные в списке источники должны быть ссылки в тексте курсовой работы.

Приложения – иллюстративно-графические и/или расчетные материалы, которые нецелесообразно приводить в основном тексте курсовой работы.

В процессе написания курсовой работы студентам рекомендуется постоянно проверять подготовленный текст на соответствие указанным требованиям.

4 Порядок выполнения курсовой работы

Выполнение курсовой работы целесообразно разделить на 6 этапов:

- 1) выбор темы;
- 2) подбор и изучение литературы;
- 3) составление плана работы;
- 4) собрание и обработка фактического и статистического материала;
- 5) написание курсовой работы;
- 6) защита курсовой работы.

Тема курсовой работы студентом выбирается самостоятельно из числа тех, которые рекомендуются данными методическими указаниями. В отдельных случаях студенту предоставляется право предложить тему, не включенную в список. После выбора темы нужно самостоятельно изучить по каталогу литературу, составить список необходимой литературы, подобрать ее и изучить.

После подбора и изучения литературы студент должен составить тщательно продуманный план курсовой работы, который призван способствовать более полному раскрытию основных ее вопросов. Составленный план работы представляется для согласования преподавателю экономической теории, который консультирует студента.

Для написания курсовой работы нужны как литературные источники, так и фактические материалы, на основе которых можно сделать обоснованные выводы о происходящих процессах и явлениях в экономической жизни общества, о закономерностях развития.

Следует, однако помнить, что использование фактического материала в курсовой работе не должно приводить к наводнению ее большим количеством цифр. Необходимо стремиться к тому, чтобы данных было немного, но новейших, типичных, выразительных и убедительных.

5 Требования к оформлению курсовой работы

Курсовая работа, в общем случае должна содержать:

- текстовый документ (отчет);
- демонстрационные листы (плакаты).

Текстовый документ должен включать в указанной ниже последовательности: титульный лист, содержание, введение, основную часть, заключение, список использованных источников, приложения. Текст должен сопровождаться иллюстрациями (графиками, диаграммами, схемами, фотографиями и т.п.), количество которых должно быть достаточным для раскрытия содержания. Все иллюстрации именуются в тексте рисунками, порядок оформления которых изложен ниже.

Демонстрационные листы в виде схем, графиков, фотографий, диаграмм являются элементами текстового документа и служат для наглядного представления материала работы при ее публичной защите. Законченная курсовая работа должна быть переплетена в твердую обложку.

Правила оформления курсовой работы предусматривают единый порядок использования и размещения текста работы, а также приложений, применение стандартного формата бумаги, наличие демонстрационного материала. Объем курсовой работы должен составлять 25-30 листов (страниц) текста. Текст должен быть выполнен на русском языке.

Оформление текста курсовой работы выполняют в соответствии с требованиями настоящего стандарта, ГОСТ 7.32 и ГОСТ 2.105. Страницы текста, включая иллюстрации и таблицы, должны соответствовать формату А4 (210х297 мм) по ГОСТ 9327.

Текст должен быть выполнен с одной стороны листа белой бумаги рукописным способом, а также с применением печатающих и графических устройств ЭВМ с соблюдением следующих размеров полей: левое – 20 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. При наборе текста в Microsoft Word следует придерживаться следующих требований: основной шрифт Times New Roman или Arial, размер шрифта 14 пунктов, цвет – черный, абзацный отступ 10 мм, межстрочный интервал – полуторный. Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных терминах, формулах, теоремах, применяя шрифты разной гарнитуры.

Страницы текстового документа следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Титульный лист включают в общую нумерацию страниц, но номер на этой странице не проставляют. Номер страницы без точки проставляют в центре нижней части листа.

Таблицы и иллюстрации большого формата (не более А4) допускается располагать на отдельных листах с поворотом листа по часовой стрелки на 90°. Такие листы включают в общую нумерацию страниц. Иллюстрации, таблицы и распечатки с ЭВМ, большого размера, допускается выполнять на листах формата А3. При этом лист должен быть сложен в формат А4 «гармоникой» по ГОСТ 2.501 и учитываться как один, размещается в приложении.

Повреждение листов текстового документа, помарки и следы не полностью удаленного текста не допускаются.

Титульный лист. Пример заполнения титульного листа приведен в приложении Б.

Содержание. Слово «Содержание» записывают в виде заголовка, симметрично тексту, с прописной буквы. В содержание включают введение, наименование всех разделов, подразделов, пунктов (если они имеют наименование), заключение, список использованных источников и наименование каждого приложения с указанием страниц. Пример оформления содержания приводится в приложении Г.

Введение. Слово «Введение» записывают в виде заголовка, симметрично тексту, с прописной буквы.

6. Защита курсовой работы

Защита курсовой работы проводится комиссией из числа преподавателей кафедры экономики и маркетинга. В состав комиссии входят 2-3 преподавателя, включая научного руководителя тех студентов, которые защищают курсовую работу.

Защита является одним из основных элементов выполнения курсовой работы и ее результаты влияют на итоговую оценку.

Курсовая работа должна быть представлена на кафедру экономики маркетинга не позже, чем за 10 дней до защиты.

Выступление по материалу курсовой работы должно занимать до 5-7 минут. В ходе защиты задача студента – показать углубленное понимание вопросов конкретной темы, хорошее владение материалом по теме.

Оценку «отлично» получают те работы, в которых содержатся элементы научного творчества, формулируются самостоятельные выводы, дается аргументированная критика и самостоятельный анализ фактического материала на основе глубоких знаний экономической литературы по данной теме.

Оценка «хорошо» ставится тогда, когда в работе полно и всесторонне освещаются вопросы темы, но нет должной степени творчества.

Оценку «удовлетворительно» студент получает в случае, когда не владеет материалом работы, не в состоянии дать объяснение выводам и теоретическим положениям данной работы.

При неудовлетворительной оценке работы, а также при неявке автора на защиту по уважительной (подтвержденной документально) причине, возможно назначение дополнительного срока защиты.

Защита курсовой работы – это подведение итогов самостоятельной работы студента и получение права допуска к экзамену по экономической теории.

Лучшие курсовые работы могут быть рекомендованы на конкурс научных студенческих работ, использованы для выступления на студенческих конференциях.

Примерный перечень тем курсовых работ:

Примерный перечень курсовых работ: Оценка и аттестация персонала

1. Развитие персонала
2. Переподготовка и повышение квалификации персонала.
3. Формы обучения персонала.
4. Мотивация и стимулирование персонала
5. Сравнительная характеристика теорий мотивации.
6. Материальное стимулирование персонала.
7. Оценка деятельности персонала организации.
8. Классификация и содержание основных методов оценки труда персонала
9. Аттестация персонала. Цели и задачи проведения аттестации.
10. Зарубежный опыт аттестации персонала.
11. Содержание этапов проведения аттестации..
12. Деловая карьера и ее развитие.
13. Система служебно-профессионального продвижения.
14. Сущность понятия «кадровый резерв». Источники формирования кадрового резерва.
15. Функции менеджера службы управления персоналом.
16. Социальное партнерство в сфере труда
17. Взаимоотношения работодателей и профсоюзов в регулировании трудовых отношений
18. Эффективность управления персоналом: оценка, проблемы и методы определения
19. Факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность управления

персоналом

20. Управление высвобождением персонала на российских и зарубежных предприятиях.

21. Высвобождение персонала. Виды увольнений.