

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич
Должность: ректор
Дата подписания: 12.05.2025 09:47:46
Уникальный программный ключ:
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fcb

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

О.Г. Локтионова

« 8 » 11

2024 г.



ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Методические рекомендации
по подготовке и проведению практических занятий

Курск 2024

УДК 331.26

Составители: Н.А. Шевцов

Рецензент

Доцент кафедры экономики, управления и аудита ЮЗГУ, к.э.н.,

Сысоева Елена Александровна

Оценка и аттестация персонала: методические рекомендации по подготовке и проведению практических занятий / Минобрнауки России, Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Н.А. Шевцов. – Курск, 2024. – 51 с.:– Библиогр.: с. 51.

Методические рекомендации по подготовке и проведению практических занятий включают описание цели и задач изучения дисциплины «Оценка и аттестация персонала», содержание разделов курса, вопросы для контрольного опроса и контрольные тесты для проверки знаний по разделам дисциплины, задачи для решения на практических занятиях и другие материалы.

Адресуется обучающимся по программам бакалавриата и специалитета, в учебные планы которых включена дисциплина «Оценка и аттестация персонала».

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать 8.11.24. Формат 60x84 1/16.
Усл.печ. л. 2,96]. Уч.-изд. л. 2,68. Тираж 100 экз. Заказ 1274 Бесплатно.
Юго-Западный государственный университет.
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	4
1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	5
2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	8
2.1 Темы лекционных занятий.....	8
2.2 Темы практических занятий и их содержание.....	11
3 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	49

ПРЕДИСЛОВИЕ

Практические занятия по дисциплине «Оценка и аттестация персонала» выполняются в соответствии с учебным планом студентами третьего курса направления подготовки 37.03.02 «Конфликтология», направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом».

Практические занятия - это один из видов учебной работы, которая выполняется студентом в аудиторное время под руководством преподавателя.

Обязанности преподавателя по организации практического занятия у студентов заключаются: в проведении практического занятия согласно темам, обозначенным в учебно-методическом комплексе дисциплины; в осуществлении текущего контроля за выполнением заданий практического занятия.

Студент получает от преподавателя задание согласно вариантам, предложенным в данных рекомендациях. Содержание практического занятия должны соответствовать требованиям учебного стандарта направления подготовки. Требования, предъявляемые к содержанию практического занятия, должны выполняться студентами в строгом соответствии с настоящими методическими указаниями. Только при этом условии студенты овладеют технологией исследования в области оценки и аттестации персонала, которую будет успешно использовать в практической деятельности, а также при подготовке к осуществлению самостоятельной работе по дисциплине в течение седьмого семестра.

Практические занятия должны способствовать развитию творческого потенциала будущего бакалавра-конфликтолога по направлению подготовки 37.03.02 «Конфликтология».

Знание оценки и аттестации персонала позволяет формировать профессиональное мировоззрение у будущих бакалавров по направлению подготовки 37.03.02 «Конфликтология», так как умение анализировать, прогнозировать, контролировать и регулировать деятельность предприятия с целью повышения эффективности работы персонала.

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Оценка и аттестация персонала в числе прочих дисциплин учебного плана развивает и расширяет управленческое мировоззрение будущих бакалавров по направлению подготовки 37.03.02 «Конфликтология».

В процессе изучения этой дисциплины у студентов формируются знания о сути оценки и аттестации персонала как фазе управления, способах регулирования кадровых вопросов и повышения эффективности работы предприятия.

Цель преподавания дисциплины «Оценка и аттестация персонала» - ознакомить студентов с основами оценки и аттестации персонала, проведением диагностики состояния персонала на предприятии, разработкой мероприятий по повышению эффективности работы сотрудников, дать представление о методах оценки и аттестации персонала.

Задачи изучения дисциплины:

– дать знания фундаментальных положений и нормативно-правовой базы по вопросам оценки и аттестации персонала, основ разработки и реализации планов повышения эффективности работы сотрудников; решения проблем трудового коллектива, принципов взаимодействия органов государственной власти различных уровней;

– привить студентам навыки диагностирования состояния персонала на предприятии, оценки его стоимости с позиций кадрового потенциала и перспективного бизнеса.

Дисциплина «Оценка и аттестация персонала» играет в будущей профессиональной деятельности бакалавра-конфликтолога существенную роль, участвуя в формировании компетенций:

– умением организовывать и проводить мероприятия по развитию, обучению и построению профессиональной карьеры персонала (ПК-5);

– способностью организовать разработку и реализацию корпоративной социальной политики (ПК-6).

Обучающиеся должны знать:

- информационное обеспечение и основные инструменты планирования профессиональной карьеры;
- действующие профессиональные стандарты в конкретной сфере трудовой деятельности;
- методы оценки общего развития и профессиональной квалификации персонала, включая понимание целей, задач и видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации;
- основы документооборота и архивного дела, порядок оформления, ведения и хранения документов по персоналу;
- основные понятия социальной сферы, социальной системы, концепции, стратегии и тактики управления социальными процессами в организации.

Уметь:

- осуществлять разработку планов и мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала с целью повышения его мотивации;
- проводить оценку и аттестацию персонала;
- разрабатывать проекты локальных нормативных актов, готовить заключения на нормативные правовые акты в соответствии с правилами юридической техники;
- применять на практике основы управления социальным развитием персонала, составлять социальные программы и планы социального развития с учётом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации.

Владеть:

- навыками формирования кадровой политики, принятии управленческих решений по совершенствованию системы аттестации;
- навыками интеграции результатов оценки в процессы развития и обучения персонала;
- навыками составления карьерного плана;
- современными формами, системами оплаты и учёта производительности труда персонала; методами расчёта стажа,

льгот, компенсаций, оформления пенсий работникам, нормами этики делового общения;

– практическими навыками применения современных технологий управления социальным развитием персонала и разработки, внедрения корпоративных социальных программ и систем выплат работникам социальных льгот.

Дисциплина «Оценка и аттестация персонала» представляет дисциплину с индексом Б1.В.12 обязательной части учебного плана направления подготовки 37.03.02 «Конфликтология», направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом». Изучение дисциплины проводится на 4 курсе (7 семестр).

Логика построения учебного материала дисциплины «Оценка и аттестация персонала»: вначале рассматривается понятийный материал, затем - углубленно изучаются различные аспекты оценки и аттестации персонала.

Практические занятия создают основу прочных и осознанных знаний, превращает последние в убеждение и профессиональный базис для формирования творческой и высококвалифицированной личности будущего бакалавра-конфликтолога.

2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1 ТЕМЫ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Понятие оценки и аттестации персонала

Определение оценки и аттестации персонала. Ключевые понятия. Внедрение системы аттестации или формальной оценки: доводы «за» и «против». Классификация процедур оценки. Методы оценки. Ключевые принципы проведения оценки и аттестации. Оценка персонала как основа принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников.

Предмет оценки персонала: особенности поведения; эффективность деятельности; выполнение должностных обязанностей; уровень достижения целей; уровень компетенции; особенности личности. Критерии оценки.

Тема 2. Методы оценки управленческого персонала

Оценка и аттестация управленческого персонала: цели и подходы. Система и методы оценки управленческого персонала на предприятии. Система оценки результативности труда. Основные ошибки при проведении оценки и аттестации менеджеров.

Тема 3. Традиционные методы оценки и аттестации персонала. Количественные методы оценки

Понятие традиционных методов оценки и аттестации персонала. Количественные методы оценки. Сравнительные методы. Оценка лояльности сотрудников.

Тема 4. Качественные методы оценки и аттестации персонала в контексте предотвращения и разрешения конфликтов

Оценка по методу черт. Оценка на основе анализа труда. Функциональная оценка. Методика определения стиля руководства. Оценка по результатам деятельности коллектива. Метод анализа структуры управленческой деятельности. Целевой метод оценки. Глубинные интервью. Диагностическая система оценки и

аттестации персонала. Фокус на предотвращение конфликтов. Учет культурных различий. Анализ индивидуальных особенностей.

Тема 5. Организация процесса оценки и аттестации персонала в компании

Структура процесса оценки персонала. Цели процесса оценки и аттестации персонала. Организация процесса оценки и аттестации персонала. Проведение оценки и аттестации персонала. Подведение итогов оценки и аттестации персонала.

Тема 6. Аттестация рабочих мест по условиям труда

Цели и задачи аттестации рабочих мест. Организация и проведение аттестации рабочих мест. Результаты аттестации рабочих мест. Взаимосвязь результатов аттестации рабочих мест с результатами оценки и аттестации персонала.

Тема 7. Оценка и аттестация персонала на основе моделей компетенций

Понятие компетенции и ее виды. Уровни компетенций. Практика применения модели компетенций на основе оценки «360 градусов». Метод перекрестной социометрической оценки. Выполнение заданий по практической подготовке.

Тема 8. Философия предприятия. Эффективность управления персоналом

Философия предприятия, ее сущность. Английский и американский опыт философии предприятия. Японский опыт философии предприятия. Затраты на рабочую силу, их классификация. Эффективность от управления персоналом.

Тема 9. Оценка и аттестация персонала в рамках системы сбалансированных показателей и КРІ (ключевые показатели эффективности)

Оценка эффективности управления балансирующая система показателей. Принципы КРІ. Модель стратегических карт. Модель «Пирамида деятельности компании. Электронный центр оценки персонала. Принципы построения электронной оценки персонала.

Варианты построения электронного центра оценки персонала.
Выполнение заданий по практической подготовке.

2.2 ТЕМЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Практическое занятие по теме 1 Понятие оценки и аттестации персонала

Собеседование, подготовка и защита реферата (или подготовка доклада), тестирование, разбор конкретных ситуаций, выполнение заданий по практической подготовке.

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема №1 Понятие оценки и аттестации персонала

1. Какие основные цели преследует оценка персонала в организации?
2. Какие методы оценки hard skills кандидатов на вакантные места существуют и как выбрать подходящий метод?
3. Как оценить мотивацию кандидата на собеседовании и как это может повлиять на его работу в компании?
4. Какие зоны развития сотрудника можно выделить в резюме и как их использовать для повышения эффективности работы?
5. Как понять мотивацию кандидата при собеседовании и как это может помочь в адаптации нового сотрудника?
6. Какие существуют способы оценки soft skills кандидата и почему это важно для успешной работы в команде?
7. Как добиться объективности результатов оценки кандидатов и минимизировать влияние субъективного фактора?
8. Какие ошибки часто допускаются при оценке кандидатов и как их избежать?
9. Какие преимущества даёт регулярная оценка и аттестация персонала для развития компании?
10. Как объяснить сотрудникам необходимость регулярной оценки и аттестации и как это может повлиять на их мотивацию и развитие?

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тема №1 Понятие оценки и аттестации персонала

1. Что из перечисленного не является целью оценки персонала?

- а. Определение соответствия работника занимаемой должности.
- б. Повышение мотивации сотрудников.
- в. Снижение текучести кадров.
- г. Увеличение количества конфликтных ситуаций в коллективе.

2. Дайте определение понятию: _____ - это процесс определения текущей квалификации, знаний и умений работников организации. Эта процедура помогает оценить соответствие специалиста занимаемой должности, а также уровень его профессиональной подготовки с дальнейшим присвоением квалификационного разряда. Аттестация персонала регламентируется законом и внутренними документами организации, обычно проводится раз в 2-4 года или по истечению срока действия контракта..

3. Установление соответствия: Соотнесите методы оценки персонала с их характеристиками:

- 1. Собеседование – а) Позволяет оценить личностные качества.
- 2. Тестирование – б) Объективный метод оценки.
- 3. Наблюдение – в) Субъективный метод оценки.
- 4. Установление соответствия: Сопоставьте факторы, учитываемые при оценке персонала, с их описанием:

1. Профессиональные качества – а) Знания, навыки, опыт работы.

2. Личностные качества – б) Характер, мотивация, коммуникативные навыки.

3. Результаты работы – в) Достижения, производительность, качество работы.

5. Установление правильной последовательности: Расположите этапы процесса аттестации персонала в правильном порядке:

- а. Сбор данных о работе сотрудника.
- б. Оценка соответствия работника требованиям должности.
- в. Принятие решения о дальнейшей судьбе сотрудника.

г. Планирование развития сотрудника.

6. Какие из перечисленных методов оценки являются наиболее объективными?

а. Собеседование.

б. Тестирование.

в. Наблюдение.

г. Все методы имеют свои преимущества и недостатки.

7. _____ - чёткая постановка целей внутри организации и её структурных единиц, исходя из миссии компании. Цели должны быть сложными, но достижимыми, иметь корректную формулировку и соответствовать ресурсам компании.

8. Соотнесите методы оценки с их преимуществами:

1. Собеседование – а) Возможность оценить личностные качества.

2. Тестирование – б) Объективность и стандартизация оценки.

3. Наблюдение – в) Возможность оценить поведение в реальных рабочих ситуациях.

9. Сопоставьте критерии оценки управленческих навыков с их описанием:

1. Коммуникативные навыки – а) Умение слушать, ясно выражать свои мысли.

2. Разрешение конфликтов – б) Способность находить компромиссы, управлять эмоциями.

3. Мотивация и вовлеченность – в) Стимулирование сотрудников к достижению целей.

10. Расположите этапы разработки модели компетенций для оценки персонала в правильном порядке:

а. Определение целей оценки.

б. Выбор компетенций.

в. Разработка критериев оценки.

г. Апробация модели.

д. Доработка модели на основе обратной связи.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

Тема №1 Понятие оценки и аттестации персонала

1. Теоретические основы оценки и аттестации персонала: понятие, цели, задачи и принципы.

2. Методы оценки и аттестации персонала: классификация и особенности применения.
3. Критерии оценки и аттестации персонала: разработка и применение в практике управления.
4. Роль оценки и аттестации персонала в системе управления человеческими ресурсами организации.
5. Аттестация персонала как инструмент повышения эффективности работы организации.
6. Современные тенденции в оценке и аттестации персонала: новые подходы и методы.
7. Проблемы и перспективы развития оценки и аттестации персонала в России.
8. Зарубежный опыт оценки и аттестации персонала: анализ и возможности применения в российских условиях.
9. Автоматизация процессов оценки и аттестации персонала: преимущества и риски.
10. Оценка и аттестация персонала как фактор мотивации и развития сотрудников.

Практическое занятие по теме 2 Методы оценки управленческого персонала

Собеседование, подготовка и защита реферата (или подготовка доклада), тестирование, разбор конкретных ситуаций, выполнение заданий по практической подготовке.

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема №2 Методы оценки управленческого персонала

1. Какие основные методы оценки управленческого персонала вы знаете и какие из них считаете наиболее эффективными для выявления потенциальных конфликтов в коллективе?
2. Как вы учитываете специфику работы конфликтолога при выборе методов оценки управленческого персонала?
3. Какие инструменты и методики вы используете для оценки способности руководителя разрешать конфликты в команде?

4. Как вы организуете обратную связь по результатам оценки управленческого персонала, чтобы способствовать снижению уровня конфликтов в коллективе?

5. Какие критерии вы используете для оценки коммуникативных навыков управленческого персонала, влияющих на возникновение и разрешение конфликтов?

6. Как вы учитываете индивидуальные особенности каждого руководителя при выборе метода оценки, чтобы предотвратить возможные конфликты?

7. Какие методы оценки вы считаете наиболее подходящими для определения потенциала руководителя к предотвращению и разрешению конфликтов в команде?

8. Как вы интегрируете оценку управленческого персонала в общую систему управления конфликтами в компании и какие результаты это приносит?

9. Какие технологии и инструменты вы используете для автоматизации процесса оценки управленческого персонала, чтобы повысить точность и объективность результатов в контексте предотвращения конфликтов?

10. Как вы учитываете культурные и социальные различия при оценке управленческого персонала из разных стран или регионов, чтобы предотвратить возможные конфликты на почве непонимания культурных особенностей?

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тема №2 Методы оценки управленческого персонала

1. Какой из методов оценки управленческого персонала позволяет оценить стратегическое мышление руководителя?

а) Собеседование.

б) Тестирование.

в) Наблюдение.

г) Все методы имеют свои преимущества и недостатки.

2. Метод _____ представляет собой инструмент оценки, который позволяет получить всестороннюю картину о работе сотрудника, основываясь на отзывах от его коллег, подчинённых, руководителей и даже внешних партнёров и клиентов. Этот метод особенно ценен при оценке управленческого персонала, поскольку

он даёт возможность увидеть, как руководитель воспринимается разными сторонами, с которыми он взаимодействует в процессе работы.

3. Какие из перечисленных методов оценки управленческого персонала позволяют получить наиболее полную картину о кандидате?

- а) Собеседование.
- б) Тестирование.
- в) Наблюдение.
- г) Ассесмент-центр.

4. Сопоставьте аспекты управленческой деятельности с методами их оценки:

- 1. Лидерство – а) Ситуационное интервью.
- 2. Стратегическое мышление – б) Тестирование.
- 3. Личностные качества – в) Метод 360 градусов.

5. Расположите этапы проведения метода 360 градусов в правильном порядке:

- а. Подготовка опросников.
- б. Сбор данных от участников опроса.
- в. Обработка и анализ результатов.
- г. Предоставление обратной связи оцениваемому руководителю.

6. Какие из перечисленных методов оценки управленческого персонала являются наиболее объективными?

- а) Собеседование.
- б) Тестирование.
- в) Наблюдение.
- г) Все методы имеют свои преимущества и недостатки.

7. Соотнесите методы оценки управленческого персонала с их преимуществами:

- а) Структурированное интервью - Стандартизация вопросов.
- б) Ситуационное интервью (кейс-интервью) - Оценка конкретных управленческих навыков.
- в) Тестирование - Оценка сразу нескольких аспектов управленческой деятельности.

8. Сопоставьте аспекты управленческой деятельности с соответствующими методами оценки:

1. Мотивация – а) Тестирование.
2. Интеллект – б) Ситуационное интервью.
3. Личностные качества – в) Метод 360 градусов.
9. Расположите этапы разработки опросника для метода 360 градусов в правильном порядке:
 - а. Определение целей оценки.
 - б. Формирование списка компетенций.
 - в. Составление вопросов для оценки каждой компетенции.
 - г. Апробация опросника на фокус-группе.
 - д. Доработка опросника на основе обратной связи.
10. Какой из методов оценки управленческого персонала позволяет оценить способность руководителя к адаптации в изменяющихся условиях?
 - а) Собеседование.
 - б) Тестирование.
 - в) Наблюдение.
 - г) Все методы имеют свои преимущества и недостатки.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

Тема №2 Методы оценки управленческого персонала

1. Теоретические основы оценки управленческого персонала: определение, цели, задачи и принципы.
2. Методы оценки управленческого персонала: классификация и особенности применения.
3. Критерии оценки управленческого персонала: разработка и применение в практике управления.
4. Роль оценки управленческого персонала в системе управления организацией.
5. Аттестация управленческого персонала как инструмент повышения эффективности работы организации.
6. Современные тенденции в оценке управленческого персонала: новые подходы и методы.
7. Проблемы и перспективы развития оценки управленческого персонала в России.
8. Зарубежный опыт оценки управленческого персонала: анализ и возможности применения в российских условиях.

9. Автоматизация процессов оценки управленческого персонала: преимущества и риски.

10. Оценка и аттестация управленческого персонала как фактор мотивации и развития сотрудников.

ПЕРЕЧЕНЬ КОНКРЕТНЫХ СИТУАЦИЙ ДЛЯ РАЗБОРА **Тема №2 Методы оценки управленческого персонала**

Описание конкретной ситуации для анализа №1

Оценка управленческих компетенций в стартапе

Вы работаете в стартапе, который разрабатывает инновационное программное обеспечение для автоматизации бизнес-процессов. Ваша команда состоит из 10 человек, включая вас как руководителя проекта. Недавно компания столкнулась с необходимостью расширения команды и найма новых сотрудников, в том числе на управленческие позиции.

Ваша задача – разработать и внедрить систему оценки управленческих компетенций для потенциальных кандидатов. Необходимо учесть следующие аспекты:

1. Какие ключевые компетенции необходимы для успешного управления проектами в сфере IT?
2. Какие методы оценки позволят наиболее точно определить наличие этих компетенций у кандидатов?
3. Как организовать процесс оценки таким образом, чтобы он был эффективным и не требовал больших временных затрат?

Описание конкретной ситуации для анализа №2

Оценка эффективности работы управленческой команды в крупной корпорации

Вы работаете в крупной международной корпорации, занимающейся производством и продажей бытовой техники. В вашем подразделении работает более 100 человек, включая управленческую команду из 5 человек.

Руководство компании поставило задачу провести оценку эффективности работы управленческой команды и выявить области, требующие улучшения. Необходимо учесть следующие аспекты:

1. Какие критерии эффективности работы управленческой команды являются ключевыми для данной компании?
2. Какие методы оценки позволят наиболее точно определить эффективность работы управленцев?
3. Как организовать процесс оценки таким образом, чтобы он был объективным и учитывал различные аспекты работы управленческой команды?

Практическое занятие по теме 3 Традиционные методы оценки и аттестации персонала. Количественные методы оценки

Собеседование, подготовка и защита реферата (или подготовка доклада), тестирование, разбор конкретных ситуаций, выполнение заданий по практической подготовке.

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема №3 Традиционные методы оценки и аттестации персонала. Количественные методы оценки

1. Какие традиционные методы оценки персонала вы знаете и какие из них наиболее часто используются в практике оценки управленческого персонала?
2. В чем заключаются основные принципы количественных методов оценки персонала и какие из них наиболее эффективны для оценки hard skills и soft skills?
3. Как вы понимаете систему графического профиля и как она может быть использована для оценки управленческого персонала?
4. Какие виды тестирования применяются для оценки персонала и какие компетенции они позволяют выявить у кандидатов на управленческие позиции?
5. В чем заключается анализ ключевых показателей эффективности и как он может быть использован для оценки работы управленческого персонала?
6. Какие преимущества и недостатки имеют традиционные методы оценки персонала по сравнению с современными подходами?

7. Как вы учитываете специфику работы конфликтолога при выборе методов оценки управленческого персонала, особенно в контексте традиционных подходов?

8. Какие критерии вы используете для оценки эффективности традиционных методов оценки персонала и как это влияет на снижение уровня конфликтов в коллективе?

9. Как вы интегрируете количественные методы оценки в общую систему управления персоналом и какие результаты это приносит в контексте предотвращения конфликтов?

10. Какие технологии и инструменты вы используете для автоматизации процесса оценки управленческого персонала традиционными методами, чтобы повысить точность и объективность результатов в контексте предотвращения конфликтов?

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тема №3 Традиционные методы оценки и аттестации персонала. Количественные методы оценки

1. Какой из методов оценки персонала позволяет оценить уровень профессиональных компетенций сотрудника?

- а) Собеседование.
- б) Тестирование.
- в) Наблюдение.
- г) Все методы имеют свои преимущества и недостатки.

2. Какой из методов оценки персонала позволяет оценить удовлетворённость сотрудника работой?

- а) Собеседование.
- б) Тестирование.
- в) Наблюдение.
- г) Все методы имеют свои преимущества и недостатки.

3. Какой из методов оценки персонала позволяет оценить потенциал сотрудника для карьерного роста?

- а) Собеседование.
- б) Тестирование.
- в) Наблюдение.
- г) Все методы имеют свои преимущества и недостатки.

4. Какой из методов оценки персонала позволяет оценить соответствие сотрудника занимаемой должности?

- а) Собеседование.
- б) Тестирование.
- в) Наблюдение.
- г) Все методы имеют свои преимущества и недостатки.

5. Какой из методов оценки персонала позволяет оценить лояльность сотрудника к компании?

- а) Собеседование.
- б) Тестирование.
- в) Наблюдение.
- г) Все методы имеют свои преимущества и недостатки.

6. Какие из перечисленных методов оценки персонала позволяют получить наиболее объективные результаты?

- а) Собеседование.
- б) Тестирование.
- в) Наблюдение.
- г) Все методы имеют свои преимущества и недостатки.

7. Какой из методов оценки персонала позволяет оценить эффективность работы сотрудника через количественные показатели?

- а) Собеседование.
- б) Тестирование.
- в) Наблюдение.
- г) Все методы имеют свои преимущества и недостатки.

8. Соотнесите методы оценки персонала с их преимуществами:

а) Заданная балльная оценка - Объективная оценка через количественные показатели.

б) Ранговый метод - Возможность сравнения сотрудников между собой.

в) Тестирование - Оценка знаний и навыков в стандартизированной форме.

9. Сопоставьте аспекты оценки персонала с соответствующими методами:

- а) Производительность труда - Заданная балльная оценка.
- б) Творческий потенциал - Ранговый метод.

в) Аналитические способности - Тестирование.

10. Расположите этапы разработки системы заданной балльной оценки для персонала в правильном порядке:

- а. Определение целей оценки.
- б. Выбор показателей для оценки.
- в. Установление весовых коэффициентов для показателей.
- г. Апробация системы на фокус-группе.
- д. Доработка системы на основе обратной связи.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

Тема №3 Традиционные методы оценки и аттестации персонала. Количественные методы оценки

1. Теоретические основы традиционных методов оценки и аттестации персонала: определение, цели, задачи и принципы.

2. Классификация традиционных методов оценки и аттестации персонала: обзор основных подходов.

3. Количественные методы оценки персонала: сущность, преимущества и недостатки.

4. Тестирование как метод оценки персонала: виды тестов, их применение и интерпретация результатов.

5. Метод “360 градусов” как инструмент комплексной оценки персонала: особенности и эффективность.

6. Групповая дискуссия как метод оценки персонала: методика проведения и анализ результатов.

7. Ранговый метод оценки персонала: принципы ранжирования и его влияние на мотивацию сотрудников.

8. Балльная оценка как метод измерения результативности работы персонала: разработка шкал и подсчет баллов.

9. Метод суммы оценок как способ комплексной оценки персонала: алгоритм расчета и интерпретация результатов.

10. Система группировки как метод классификации персонала по уровню эффективности: критерии разделения и практическое применение.

Практическое занятие по теме 4 Качественные методы оценки и аттестации персонала в контексте предотвращения и разрешения конфликтов

Собеседование, подготовка и защита реферата (или подготовка доклада), тестирование, разбор конкретных ситуаций, выполнение заданий по практической подготовке.

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема №4 Качественные методы оценки и аттестации персонала в контексте предотвращения и разрешения конфликтов

1. Какие качественные методы оценки персонала вы считаете наиболее эффективными для предотвращения и разрешения конфликтов в коллективе?

2. Как вы учитываете специфику работы конфликтолога при выборе качественных методов оценки управленческого персонала?

3. Какие инструменты и методики вы используете для оценки способности руководителя разрешать конфликты в команде?

4. Как вы организуете обратную связь по результатам качественной оценки управленческого персонала, чтобы способствовать снижению уровня конфликтов в коллективе?

5. Какие критерии вы используете для оценки коммуникативных навыков управленческого персонала, влияющих на возникновение и разрешение конфликтов?

6. Как вы учитываете индивидуальные особенности каждого руководителя при выборе качественного метода оценки, чтобы предотвратить возможные конфликты?

7. Какие качественные методы оценки вы считаете наиболее подходящими для определения потенциала руководителя к предотвращению и разрешению конфликтов в команде?

8. Как вы интегрируете качественную оценку управленческого персонала в общую систему управления конфликтами в компании и какие результаты это приносит?

9. Какие технологии и инструменты вы используете для автоматизации процесса качественной оценки управленческого

персонала, чтобы повысить точность и объективность результатов в контексте предотвращения конфликтов?

10. Как вы учитываете культурные и социальные различия при качественной оценке управленческого персонала из разных стран или регионов, чтобы предотвратить возможные конфликты на почве непонимания культурных особенностей?

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тема №4 Качественные методы оценки и аттестации персонала в контексте предотвращения и разрешения конфликтов

1. Какой из качественных методов оценки персонала позволяет оценить способность сотрудника работать в команде?

- а) Собеседование.
- б) Тестирование.
- в) Наблюдение.
- г) Все методы имеют свои преимущества и недостатки.

2. Какой из качественных методов оценки персонала позволяет оценить лидерские качества сотрудника?

- а) Собеседование.
- б) Тестирование.
- в) Наблюдение.
- г) Все методы имеют свои преимущества и недостатки.

3. Какой из качественных методов оценки персонала позволяет оценить креативность сотрудника?

- а) Собеседование.
- б) Тестирование.
- в) Наблюдение.
- г) Все методы имеют свои преимущества и недостатки.

4. Какой из качественных методов оценки персонала позволяет оценить адаптивность сотрудника к изменениям?

- а) Собеседование.
- б) Тестирование.
- в) Наблюдение.
- г) Все методы имеют свои преимущества и недостатки.

5. Какой из качественных методов оценки персонала позволяет оценить мотивацию сотрудника к работе?

- а) Собеседование.
- б) Тестирование.
- в) Наблюдение.
- г) Все методы имеют свои преимущества и недостатки.

6. Какой из качественных методов оценки персонала позволяет оценить личностные качества сотрудника?

- а) Собеседование.
- б) Тестирование.
- в) Наблюдение.
- г) Все методы имеют свои преимущества и недостатки.

7. Какие из качественных методов оценки персонала позволяют наиболее эффективно предотвращать конфликты в коллективе?

- а) Собеседование.
- б) Тестирование.
- в) Наблюдение.
- г) Все методы имеют свои преимущества и недостатки.

8. Метод _____ дискуссии действительно может быть использован для оценки персонала в контексте предотвращения и разрешения конфликтов. Этот метод подразумевает обсуждение сотрудниками итогов деятельности подразделения, что позволяет оценить коммуникативные навыки, способность работать в команде, лидерские качества и другие аспекты, важные для предотвращения и разрешения конфликтов.

9. Соотнесите методы оценки персонала с их преимуществами:

а) Групповая дискуссия - Возможность оценки коммуникативных навыков.

б) Наблюдение - Получение объективной информации о поведении сотрудника.

в) Тестирование - Стандартизация процесса оценки знаний и навыков.

10. Расположите этапы разработки системы наблюдения для оценки персонала в правильном порядке:

- а. Определение целей наблюдения.
- б. Выбор критериев для наблюдения.
- в. Разработка протокола наблюдения.

- г. Проведение наблюдения.
- д. Анализ полученных данных.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

Тема №4 Качественные методы оценки и аттестации персонала в контексте предотвращения и разрешения конфликтов

1. Теоретические основы качественных методов оценки и аттестации персонала: определение, цели, задачи и принципы.
2. Классификация качественных методов оценки и аттестации персонала: обзор основных подходов.
3. Качественные методы оценки персонала как инструмент предотвращения конфликтов: сущность, преимущества и недостатки.
4. Метод оценки выполнения задач: особенности и эффективность в предотвращении конфликтов.
5. Матричный метод оценки персонала: методика проведения и анализ результатов в контексте предотвращения конфликтов.
6. Метод системы произвольных характеристик: применение для оценки конфликтности сотрудников и способы ее снижения.
7. Метод “360 градусов” как инструмент комплексной оценки и предотвращения конфликтов: особенности и эффективность.
8. Групповая дискуссия как метод оценки и разрешения конфликтов: методика проведения и анализ результатов.
9. Ассессмент-центр как комплексный подход к оценке и разрешению конфликтов: принципы и эффективность.
10. Комбинированные методы оценки и аттестации персонала как способ предотвращения и разрешения конфликтов: алгоритм расчета и интерпретация результатов.

Тема №5 Организация процесса оценки и аттестации персонала в компании

1. Теоретические основы организации процесса оценки и аттестации персонала в компании: определение, цели, задачи и принципы.
2. Планирование и подготовка к проведению оценки и аттестации персонала: этапы, методы и инструменты.
3. Разработка критериев и показателей оценки персонала: основные подходы и требования к критериям.
4. Выбор методов оценки и аттестации персонала: классификация и особенности применения.
5. Проведение оценки и аттестации персонала: методики и техники.
6. Анализ результатов оценки и аттестации персонала: интерпретация данных и принятие решений.
7. Обратная связь и развитие персонала на основе результатов оценки и аттестации: принципы и методы.
8. Автоматизация процессов оценки и аттестации персонала: преимущества и риски.
9. Управление конфликтами в процессе оценки и аттестации персонала: стратегии и тактики.
10. Оценка эффективности системы оценки и аттестации персонала в компании: критерии и методы анализа.

Практическое занятие по теме 5 Качественные методы оценки и аттестации персонала в контексте предотвращения и разрешения конфликтов

Собеседование, подготовка и защита реферата (или подготовка доклада), тестирование, разбор конкретных ситуаций, выполнение заданий по практической подготовке.

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема №5 Организация процесса оценки и аттестации персонала в компании

1. Какие этапы включает в себя процесс организации оценки и аттестации персонала в компании?
2. Какие цели преследует организация процесса оценки и аттестации персонала в компании?

3. Какие методы оценки персонала вы считаете наиболее эффективными для предотвращения и разрешения конфликтов в коллективе?

4. Как вы учитываете специфику работы конфликтолога при выборе методов оценки управленческого персонала?

5. Какие инструменты и методики вы используете для оценки способности руководителя разрешать конфликты в команде?

6. Как вы организуете обратную связь по результатам оценки управленческого персонала, чтобы способствовать снижению уровня конфликтов в коллективе?

7. Какие критерии вы используете для оценки коммуникативных навыков управленческого персонала, влияющих на возникновение и разрешение конфликтов?

8. Как вы учитываете индивидуальные особенности каждого руководителя при выборе метода оценки, чтобы предотвратить возможные конфликты?

9. Какие технологии и инструменты вы используете для автоматизации процесса оценки управленческого персонала, чтобы повысить точность и объективность результатов в контексте предотвращения конфликтов?

10. Как вы учитываете культурные и социальные различия при оценке управленческого персонала из разных стран или регионов, чтобы предотвратить возможные конфликты на почве непонимания культурных особенностей?

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тема №5 Организация процесса оценки и аттестации персонала в компании

1. Кто обычно разрабатывает критерии оценки для аттестации персонала?

а) Руководитель организации.

б) Инспекция по труду.

в) Руководитель организации после согласования с инспекцией по труду.

г) Критерии оценки разрабатываются специалистами по оценке персонала.

2. Какой документ является результатом аттестации персонала?

- а) Аттестационный лист.
- б) Приказ о проведении аттестации.
- в) Протокол аттестации.
- г) Все вышеперечисленное.

3. В какие сроки работодатель обязан ознакомить работника с результатами аттестации?

- а) В течение трех дней после проведения аттестации.
- б) В течение пяти дней после проведения аттестации.
- в) В течение десяти дней после проведения аттестации.
- г) В сроки, установленные локальным нормативным актом организации.

4. Может ли работник обжаловать результаты аттестации?

- а) Да, в судебном порядке.
- б) Нет, результаты аттестации являются окончательными.
- в) Да, в комиссию по трудовым спорам.
- г) Да, в профсоюзную организацию.

5. Какие меры могут быть приняты по результатам аттестации персонала?

- а) Повышение заработной платы.
- б) Понижение в должности.
- в) Увольнение.
- г) Все вышеперечисленное.

6. Кто обычно утверждает положение об аттестации персонала в организации?

- а) Руководитель организации.
- б) Инспекция по труду.
- в) Руководитель организации после согласования с инспекцией по труду.
- г) Положение не требует утверждения.

7. Как часто рекомендуется проводить аттестацию персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации?

- а) Один раз в год.
- б) Один раз в 3-5 лет.
- в) Сроки проведения аттестации определяются работодателем.
- г) Сроки проведения аттестации не регламентированы.

8. Отправка на повышение квалификации применяется для устранения выявленных в ходе _____ пробелов в знаниях и навыках, сотруднику может быть предложено пройти курсы повышения квалификации или дополнительное обучение.

9. Соотнесите задачи, решаемые в процессе аттестации персонала, с их важностью:

а) Определение соответствия работника занимаемой должности - Высокая важность.

б) Разработка рекомендаций по развитию персонала - Средняя важность.

в) Подготовка предложений по формированию бюджета на аттестацию - Низкая важность.

10. Расположите этапы подготовки к аттестации персонала в правильной последовательности:

а. Определение параметров и критериев аттестации.

б. Разработка рекомендаций по развитию персонала.

в. Подготовка предложений по формированию бюджета на аттестацию.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

Тема №5 Организация процесса оценки и аттестации персонала в компании

1. Теоретические основы организации процесса оценки и аттестации персонала в компании: определение, цели, задачи и принципы.

2. Планирование и подготовка к проведению оценки и аттестации персонала: этапы, методы и инструменты.

3. Разработка критериев и показателей оценки персонала: основные подходы и требования к критериям.

4. Выбор методов оценки и аттестации персонала: классификация и особенности применения.

5. Проведение оценки и аттестации персонала: методики и техники.

6. Анализ результатов оценки и аттестации персонала: интерпретация данных и принятие решений.

7. Обратная связь и развитие персонала на основе результатов оценки и аттестации: принципы и методы.

8. Автоматизация процессов оценки и аттестации персонала: преимущества и риски.

9. Управление конфликтами в процессе оценки и аттестации персонала: стратегии и тактики.

10. Оценка эффективности системы оценки и аттестации персонала в компании: критерии и методы анализа.

ПЕРЕЧЕНЬ КОНКРЕТНЫХ СИТУАЦИЙ ДЛЯ РАЗБОРА **Тема №5 Организация процесса оценки и аттестации персонала в компании**

Описание конкретной ситуации для анализа №1

Организация процесса оценки и аттестации персонала в компании, специализирующейся на разработке программного обеспечения

Вы работаете в компании, которая занимается разработкой программного обеспечения для мобильных устройств. Ваша команда состоит из 20 разработчиков, дизайнеров и тестировщиков. Руководство компании приняло решение внедрить систему регулярной оценки и аттестации персонала для повышения эффективности работы и мотивации сотрудников.

Ваша задача – разработать и внедрить систему оценки и аттестации персонала, учитывая следующие аспекты:

1. Какие критерии оценки и аттестации являются наиболее важными для разработчиков, дизайнеров и тестировщиков?

2. Какие методы оценки позволят наиболее точно определить уровень профессионализма и потенциал сотрудников?

3. Как организовать процесс оценки и аттестации таким образом, чтобы он был прозрачным, справедливым и мотивировал сотрудников к развитию?

Описание конкретной ситуации для анализа №2

Организация процесса оценки и аттестации персонала в компании, предоставляющей услуги в сфере туризма

Вы работаете в компании, которая предоставляет туристические услуги, включая бронирование отелей, авиабилетов и организацию экскурсий. Ваша команда состоит из 50

сотрудников, включая менеджеров по работе с клиентами, гидов и административный персонал.

Руководство компании приняло решение внедрить систему регулярной оценки и аттестации персонала для повышения качества обслуживания клиентов и эффективности работы сотрудников.

Ваша задача – разработать и внедрить систему оценки и аттестации персонала, учитывая следующие аспекты:

1. Какие критерии оценки и аттестации являются наиболее важными для менеджеров по работе с клиентами, гидов и административного персонала?
2. Какие методы оценки позволят наиболее точно определить уровень удовлетворенности клиентов и качество предоставляемых услуг?
3. Как организовать процесс оценки и аттестации таким образом, чтобы он был удобным для сотрудников и позволял своевременно выявлять и устранять проблемы в работе?

Практическое занятие по теме 6 Аттестация рабочих мест по условиям труда

Собеседование, подготовка и защита реферата (или подготовка доклада), тестирование, разбор конкретных ситуаций, выполнение заданий по практической подготовке.

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема №6 Аттестация рабочих мест по условиям труда

1. Какие законодательные акты регулируют проведение аттестации рабочих мест по условиям труда?
2. Какие факторы производственной среды и трудового процесса учитываются при аттестации рабочих мест?
3. Какие параметры оцениваются при аттестации рабочих мест по условиям труда?
4. Какие документы оформляются по итогам аттестации рабочих мест?
5. Какие требования предъявляются к средствам индивидуальной защиты при аттестации рабочих мест?

6. В каких случаях аттестация рабочих мест может проводиться без оценки всех рабочих мест?

7. Какие меры могут быть предложены по результатам аттестации рабочих мест для улучшения условий труда?

8. Какие последствия могут возникнуть для работодателя при несоблюдении требований по аттестации рабочих мест?

9. Какие организации могут проводить аттестацию рабочих мест и какие документы подтверждают их право на проведение таких работ?

10. Какие изменения произошли в законодательстве об аттестации рабочих мест в последнее время и как они влияют на процесс аттестации?

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тема №6 Аттестация рабочих мест по условиям труда

1. Кто входит в состав аттестационной комиссии по аттестации рабочих мест?

- а) Представители работодателя и аттестующей организации.
- б) Только представители работодателя.
- в) Только представители аттестующей организации.

2. Какие документы оформляются по итогам аттестации рабочих мест?

а) Сводная ведомость результатов аттестации и план мероприятий по улучшению условий труда.

- б) Только сводная ведомость результатов аттестации.
- в) Только план мероприятий по улучшению условий труда.

3. Куда направляются результаты аттестации рабочих мест?

- а) В трудовую инспекцию.
- б) Работнику под подпись.
- в) В профсоюзную организацию.

4. Какие меры предпринимаются после выявления вредных факторов на рабочем месте?

- а) Разработка мер по улучшению условий труда.
- б) Премирование ответственных лиц.
- в) Перевод сотрудников на другие рабочие места.

5. Кто должен быть ознакомлен с результатами аттестации рабочего места?

- а) Только руководитель организации.
- б) Только работник, рабочее место которого аттестовано.
- в) Работник, рабочее место которого аттестовано, под

подпись.

6. В какой срок работодатель должен известить трудовую инспекцию о результатах аттестации рабочих мест?

- а) В течение 10 рабочих дней.
- б) В течение 30 календарных дней.
- в) В течение 60 календарных дней.

7. Какие документы направляются в трудовую инспекцию по итогам аттестации рабочих мест?

- а) Сводная ведомость результатов аттестации.
- б) План мероприятий по улучшению условий труда.
- в) Оба документа.

8. В случаях, когда невозможно устранить вредные факторы на текущем рабочем месте, может быть рассмотрен вопрос о _____ сотрудников на другие, более безопасные рабочие места.

9. Соотнесите виды рабочих мест с особенностями проведения аттестации:

а) Возможно проведение аттестации только для части идентичных рабочих мест. - Идентичные рабочие места.

б) Не требуется аттестация, достаточно оформления декларации. - Места с вредными факторами.

в) Обязательна аттестация всех рабочих мест. - Места без вредных факторов.

10. Расположите этапы аттестации рабочих мест в правильном порядке:

- а. Подготовительный этап.
- б. Идентификация вредных факторов.
- в. Замеры интенсивности вредных факторов.
- г. Оформление результатов.

Практическое занятие по теме 7 Оценка и аттестация персонала на основе моделей компетенций

Собеседование, подготовка и защита реферата (или подготовка доклада), тестирование, разбор конкретных ситуаций, выполнение заданий по практической подготовке.

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема №7 Оценка и аттестация персонала на основе моделей компетенций

1. Что такое модель компетенций и зачем она нужна в процессе оценки и аттестации персонала?
2. Какие основные типы компетенций выделяют в моделях оценки персонала? Приведите примеры.
3. Опишите алгоритм разработки модели компетенций для конкретной должности или категории сотрудников.
4. Какие методы оценки персонала на основе моделей компетенций вы знаете? В чем их преимущества и недостатки?
5. Как организовать процесс аттестации персонала на основе модели компетенций?
6. Какие инструменты и методики вы используете для оценки способности руководителя разрешать конфликты в команде?
7. Как вы организуете обратную связь по результатам оценки управленческого персонала, чтобы способствовать снижению уровня конфликтов в коллективе?
8. Какие критерии вы используете для оценки коммуникативных навыков управленческого персонала, влияющих на возникновение и разрешение конфликтов?
9. Как вы учитываете индивидуальные особенности каждого руководителя при выборе метода оценки, чтобы предотвратить возможные конфликты?
10. Какие технологии и инструменты вы используете для автоматизации процесса оценки управленческого персонала, чтобы повысить точность и объективность результатов в контексте предотвращения конфликтов?

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тема №7 Оценка и аттестация персонала на основе моделей компетенций

1. Что является целью оценки компетенций?
 - а) Определение соответствия кандидата требованиям должности.
 - б) Повышение эффективности работы сотрудников.
 - в) Обе цели.
2. Какие компетенции обычно включаются в модель компетенций?
 - а) Поведенческие и технические.
 - б) Только поведенческие.
 - в) Только технические.
3. Кто участвует в разработке модели компетенций?
 - а) Только специалисты по кадрам.
 - б) Руководители подразделений и специалисты по кадрам.
 - в) Все сотрудники компании.
4. Какие методы оценки компетенций считаются наиболее объективными?
 - а) Анкетирование и тесты.
 - б) Интервью и наблюдение.
 - в) Все методы имеют свои преимущества и недостатки.
5. Что такое обратная связь по результатам оценки компетенций?
 - а) Обсуждение результатов оценки с сотрудником.
 - б) Предоставление рекомендаций по развитию компетенций.
 - в) Оба варианта.
6. Какие компетенции относятся к корпоративным?
 - а) Общие для всех сотрудников компании.
 - б) Специфические для отдельных подразделений.
 - в) Индивидуальные для каждого сотрудника.
7. Что такое модель компетенций?
 - а) Набор качеств, навыков и знаний, необходимых для эффективного выполнения работы.
 - б) Система оценки эффективности работы сотрудников.
 - в) Метод определения соответствия сотрудника занимаемой должности.
 - г) Все вышеперечисленное.

8. _____ – сотрудник самостоятельно оценивает свои компетенции, знания и навыки. Этот метод позволяет сотруднику лучше понять свои сильные и слабые стороны. 9. Соотнесите методы оценки компетенций с их описанием:

а) Сбор информации о кандидате через вопросы и ответы. - Анкетирование.

б) Оценка знаний и навыков кандидата через письменные задания. - Интервью.

в) Получение информации о кандидате через заполнение опросников. - Тесты.

10. Расположите этапы оценки компетенций в правильном порядке:

а. Разработка критериев оценки.

б. Выбор методов оценки.

в. Проведение оценки.

г. Анализ результатов.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

Тема №7 Оценка и аттестация персонала на основе моделей компетенций

1. Теоретические основы оценки и аттестации персонала на основе моделей компетенций: определение, цели, задачи и принципы.

2. Классификация моделей компетенций: обзор основных подходов и их применение в оценке и аттестации персонала.

3. Разработка модели компетенций для оценки и аттестации персонала: этапы, методы и инструменты.

4. Методы оценки компетенций персонала: классификация и особенности применения.

5. Ассесмент-центр как комплексный подход к оценке компетенций персонала: принципы и эффективность.

6. Тестирование как метод оценки компетенций персонала: виды тестов, их применение и интерпретация результатов.

7. Метод “360 градусов” как инструмент оценки компетенций персонала: особенности и эффективность.

8. Групповая дискуссия как метод оценки компетенций персонала: методика проведения и анализ результатов.

9. Роль обратной связи в процессе оценки и аттестации персонала на основе моделей компетенций: принципы и методы.

10. Оценка эффективности системы оценки и аттестации персонала на основе моделей компетенций: критерии и методы анализа.

ЗАДАНИЯ ПО ПРАКТИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКЕ

Тема №7 Оценка и аттестация персонала на основе моделей компетенций

1. Разработайте модель компетенций для должности менеджера по продажам, учитывая специфику вашей организации.

2. Проведите оценку компетенций сотрудника отдела кадров с помощью метода “360 градусов”. Проанализируйте результаты и предложите рекомендации по развитию.

3. Организуйте и проведите ассессмент-центр для оценки управленческих компетенций руководителей среднего звена.

4. Разработайте программу обучения для развития лидерских компетенций у молодых специалистов.

5. Оцените эффективность системы оценки и аттестации персонала на основе моделей компетенций в вашей организации. Предложите пути оптимизации.

6. Проведите сравнительный анализ различных методов оценки компетенций и выберите наиболее подходящие для вашей компании.

7. Разработайте план аттестации персонала на основе модели компетенций, учитывая стратегические цели организации.

8. Организуйте деловую игру для оценки коммуникативных навыков сотрудников отдела маркетинга. Проанализируйте результаты и предложите меры по улучшению.

9. Проведите оценку компетенций кандидата на вакантную должность с помощью тестирования. Интерпретируйте результаты и примите решение о найме.

10. Разработайте индивидуальную программу развития управленческих компетенций для руководителя высшего звена, учитывая результаты оценки и аттестации.

ПЕРЕЧЕНЬ КОНКРЕТНЫХ СИТУАЦИЙ ДЛЯ РАЗБОРА

Тема №7 Оценка и аттестация персонала на основе моделей компетенций

Описание конкретной ситуации для анализа №1

Оценка и аттестация персонала в отделе продаж на основе модели компетенций

Вы работаете в компании, занимающейся продажей высокотехнологичного оборудования. Ваш отдел продаж состоит из 10 человек, каждый из которых отвечает за свой сегмент рынка. Руководство компании приняло решение внедрить систему оценки и аттестации персонала на основе модели компетенций для повышения эффективности работы отдела и мотивации сотрудников.

Ваша задача – разработать и внедрить систему оценки и аттестации персонала, учитывая следующие аспекты:

1. Какие компетенции являются наиболее важными для успешных продавцов в вашей компании?
2. Какие методы оценки позволят наиболее точно определить уровень развития этих компетенций у сотрудников?
3. Как организовать процесс оценки и аттестации таким образом, чтобы он был прозрачным, справедливым и мотивировал сотрудников к развитию?

Описание конкретной ситуации для анализа №2

Оценка и аттестация персонала в HR-отделе на основе модели компетенций

Вы работаете в крупной международной компании, занимающейся подбором и обучением персонала. Ваш HR-отдел состоит из 20 человек, включая рекрутеров, тренеров и специалистов по адаптации. Руководство компании приняло решение внедрить систему оценки и аттестации персонала на основе модели компетенций для повышения качества подбора и обучения сотрудников.

Ваша задача – разработать и внедрить систему оценки и аттестации персонала, учитывая следующие аспекты:

1. Какие компетенции являются наиболее важными для успешных HR-специалистов в вашей компании?

2. Какие методы оценки позволят наиболее точно определить уровень развития этих компетенций у сотрудников?

3. Как организовать процесс оценки и аттестации таким образом, чтобы он был удобным для сотрудников и позволял своевременно выявлять и устранять проблемы в работе?

Практическое занятие по теме 8 Философия предприятия. Эффективность управления персоналом

Собеседование, подготовка и защита реферата (или подготовка доклада), тестирование, разбор конкретных ситуаций, выполнение заданий по практической подготовке.

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема №8 Философия предприятия. Эффективность управления персоналом

1. Какие основные принципы философии предприятия вы считаете ключевыми для эффективного управления персоналом?

2. Как вы понимаете взаимосвязь между философией предприятия и эффективностью управления персоналом?

3. Какие методы оценки эффективности управления персоналом вы считаете наиболее важными для достижения стратегических целей предприятия?

4. Как вы учитываете индивидуальные особенности сотрудников при разработке стратегии управления персоналом?

5. Какие инструменты и методики вы используете для повышения мотивации и вовлеченности персонала?

6. Как вы организуете обратную связь с сотрудниками для корректировки стратегии управления персоналом?

7. Какие критерии вы используете для оценки коммуникативных навыков руководителей, влияющих на эффективность управления персоналом?

8. Как вы учитываете культурные и социальные различия при управлении многонациональным персоналом?

9. Какие технологии и инструменты вы используете для автоматизации процессов управления персоналом, чтобы повысить их эффективность?

10. Какие изменения в стратегии управления персоналом вы бы предложили для повышения его эффективности в условиях современного рынка труда?

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тема №8 Философия предприятия. Эффективность управления персоналом

1. Философия предприятия – это:
 - а) Система ценностей и убеждений, определяющих деятельность организации.
 - б) Стратегия развития компании.
 - в) Методы управления персоналом.
 - г) Все вышеперечисленное.
2. Что является целью оценки эффективности управления персоналом?
 - а) Определение соответствия системы управления персоналом требованиям организации.
 - б) Повышение эффективности работы сотрудников.
 - в) Обе цели.
3. Какие показатели эффективности управления персоналом обычно используются?
 - а) Уровень удовлетворённости сотрудников, производительность труда, текучесть кадров.
 - б) Только уровень удовлетворённости сотрудников.
 - в) Только производительность труда.
4. Кто участвует в разработке философии предприятия?
 - а) Только руководители.
 - б) Руководители и сотрудники.
 - в) Все сотрудники компании.
5. Какие методы управления персоналом считаются наиболее эффективными?
 - а) Обучение и развитие персонала, система мотивации, корпоративная культура.
 - б) Только обучение и развитие персонала.
 - в) Только система мотивации.
6. Что такое обратная связь в управлении персоналом?
 - а) Обсуждение результатов оценки с сотрудником.

- б) Предоставление рекомендаций по развитию компетенций.
- в) Оба варианта.

7. Какие показатели эффективности управления персоналом относятся к ключевым?

- а) Уровень удовлетворённости сотрудников, производительность труда, текучесть кадров.
- б) Только уровень удовлетворённости сотрудников.
- в) Только производительность труда.

8. _____ - Привлечение сотрудников, чьи ценности соответствуют ценностям компании, для создания эффективной команды.

9. Соотнесите показатели эффективности управления персоналом с их описанием:

а) Количество сотрудников, покинувших компанию за определенный период времени. - Уровень удовлетворенности сотрудников.

б) Степень удовлетворенности сотрудников условиями работы и возможностями для развития. - Производительность труда.

в) Объем работы, выполненный одним сотрудником за единицу времени. - Текучесть кадров.

10. Расположите этапы разработки философии предприятия в правильном порядке:

- а. Определение миссии и ценностей компании.
- б. Анализ внешней и внутренней среды.
- в. Формулирование принципов философии предприятия.
- г. Внедрение философии предприятия в практику управления.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

Тема №8 Философия предприятия. Эффективность управления персоналом

1. Теоретические основы философии предприятия и её влияние на управление персоналом: определение, цели, задачи и принципы.

2. Взаимосвязь философии предприятия и эффективности управления персоналом: основные подходы и их применение.

3. Влияние корпоративной культуры на эффективность управления персоналом: сущность, преимущества и недостатки.

4. Модель компетенций как основа управления человеческими ресурсами: принципы разработки и применения.

5. Нетрадиционные методы оценки персонала и их роль в повышении эффективности управления: обзор и анализ эффективности.

6. Оптимизация численности и структуры персонала как фактор повышения эффективности управления: методы и инструменты.

7. Управление конфликтами как элемент системы управления персоналом: стратегии и тактики.

8. Управление системой контроля за деятельностью персонала организации: принципы и эффективность.

9. Социальная эффективность управления персоналом организации: критерии и методы анализа.

10. Экономические аспекты обучения и развития персонала как фактор повышения эффективности управления: принципы и подходы.

Практическое занятие по теме 9 Оценка и аттестация персонала в рамках системы сбалансированных показателей и КРІ (ключевые показатели эффективности)

Собеседование, подготовка и защита реферата (или подготовка доклада), тестирование, разбор конкретных ситуаций, выполнение заданий по практической подготовке.

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема №9 Оценка и аттестация персонала в рамках системы сбалансированных показателей и КРІ (ключевые показатели эффективности)

1. Что такое система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) и как она связана с оценкой и аттестацией персонала?

2. Какие ключевые показатели эффективности (КРІ) используются для оценки работы персонала в рамках системы сбалансированных показателей?

3. Как вы определяете КРІ для различных должностей и уровней управления в организации?

4. Какие методы сбора данных для оценки КРІ вы считаете наиболее эффективными?

5. Как вы обеспечиваете справедливость и объективность оценки персонала на основе КРІ?

6. Какие инструменты и программы вы используете для автоматизации процесса сбора и анализа данных КРІ?

7. Как вы интегрируете систему сбалансированных показателей и КРІ в общую стратегию развития организации?

8. Какие преимущества и вызовы связаны с использованием системы сбалансированных показателей и КРІ для оценки и аттестации персонала?

9. Как вы учитываете индивидуальные цели и планы развития сотрудников при определении КРІ?

10. Какие изменения в системе оценки и аттестации персонала вы бы предложили для повышения её эффективности в условиях быстро меняющегося рынка труда?

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тема №9 Оценка и аттестация персонала в рамках системы сбалансированных показателей и КРІ (ключевые показатели эффективности)

1. Система сбалансированных показателей (ССП) включает в себя:

- а) Финансовые показатели.
- б) Показатели работы с клиентами.
- в) Внутренние процессы.
- г) Обучение и развитие персонала.
- д) Все вышеперечисленное.

2. Что такое КРІ?

- а) Ключевые показатели эффективности.
- б) Методы управления персоналом.
- в) Стратегия развития компании.

3. Какие показатели эффективности обычно используются для оценки работы отдела информационных технологий?

а) Скорость решения технических проблем, количество внедренных инноваций, уровень удовлетворенности пользователей ИТ-сервисами.

б) Только скорость решения технических проблем.

в) Только количество внедренных инноваций.

4. Какие компетенции считаются ключевыми для успешной работы в отделе продаж?

а) Коммуникативные навыки, умение работать в команде, стрессоустойчивость.

б) Только коммуникативные навыки.

в) Только умение работать в команде.

5. Что такое регрессионный анализ в контексте оценки персонала?

а) Метод определения взаимосвязи между двумя или более переменными.

б) Метод прогнозирования будущих результатов на основе текущих данных.

в) Метод сравнения результатов аттестации разных сотрудников.

6. Что является целью оценки эффективности персонала с использованием КРІ?

а) Определение соответствия работы персонала установленным стандартам.

б) Повышение мотивации сотрудников.

в) Обе цели.

7. Какие показатели эффективности обычно включаются в КРІ для оценки работы отдела маркетинга?

а) Количество новых клиентов, уровень удовлетворенности клиентов, эффективность рекламных кампаний.

б) Только количество новых клиентов.

в) Только уровень удовлетворенности клиентов.

8. Показатели _____ и оттока - помогают понять, насколько успешно компания удерживает существующих клиентов.

9. Расположите этапы процесса аттестации персонала в правильном порядке:

а. Подготовка к аттестации.

б. Проведение аттестации.

- в. Анализ результатов аттестации.
- г. Принятие решений на основе результатов аттестации.

10. Соотнесите методы анализа результатов аттестации с их применением:

а) Определение взаимосвязи между КРІ и результатами работы. - Сравнительный анализ.

б) Сравнение результатов аттестации разных сотрудников. - Корреляционный анализ.

в) Прогнозирование будущих результатов на основе текущих данных. - Регрессионный анализ.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

Тема №9 Оценка и аттестация персонала в рамках системы сбалансированных показателей и КРІ (ключевые показатели эффективности)

1. Теоретические основы оценки и аттестации персонала в рамках системы сбалансированных показателей и КРІ: определение, цели, задачи и принципы.

2. Система сбалансированных показателей как инструмент оценки эффективности деятельности персонала: основные компоненты и их взаимосвязь.

3. КРІ как ключевой элемент системы оценки и аттестации персонала: классификация и особенности применения.

4. Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей и КРІ для оценки персонала: этапы, методы и инструменты.

5. Методы оценки эффективности персонала на основе системы сбалансированных показателей и КРІ: классификация и особенности применения.

6. Автоматизация процессов оценки и аттестации персонала в рамках системы сбалансированных показателей и КРІ: преимущества и риски.

7. Роль обратной связи в процессе оценки и аттестации персонала на основе системы сбалансированных показателей и КРІ: принципы и методы.

8. Оценка эффективности системы оценки и аттестации персонала на основе системы сбалансированных показателей и КРІ: критерии и методы анализа.

9. Интеграция системы сбалансированных показателей и КРІ в общую систему управления персоналом организации: принципы и подходы.

10. Практический опыт внедрения системы сбалансированных показателей и КРІ для оценки и аттестации персонала в российских и зарубежных компаниях: анализ и выводы.

ЗАДАНИЯ ПО ПРАКТИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКЕ

Тема №9 Оценка и аттестация персонала в рамках системы сбалансированных показателей и КРІ (ключевые показатели эффективности)

1. Разработайте систему сбалансированных показателей для оценки эффективности работы отдела продаж, учитывая финансовые, клиентские, внутренние и инновационные аспекты.

2. Определите ключевые показатели эффективности (КРІ) для оценки работы менеджеров по продажам, учитывая цели и задачи вашего бизнеса.

3. Проведите оценку эффективности работы отдела продаж на основе системы сбалансированных показателей и КРІ. Проанализируйте результаты и предложите меры по улучшению.

4. Разработайте программу обучения для сотрудников отдела продаж, направленную на улучшение их КРІ в области клиентского сервиса.

5. Оцените эффективность системы оценки и аттестации персонала на основе системы сбалансированных показателей и КРІ в вашей организации. Предложите пути оптимизации.

6. Проведите сравнительный анализ различных методов оценки эффективности персонала и выберите наиболее подходящие для вашей компании.

7. Разработайте план аттестации персонала на основе системы сбалансированных показателей и КРІ, учитывая стратегические цели организации.

8. Организуйте деловую игру для оценки навыков принятия решений у сотрудников отдела логистики. Проанализируйте результаты и предложите меры по улучшению.

9. Проведите оценку эффективности работы отдела логистики на основе системы сбалансированных показателей и КРІ. Проанализируйте результаты и предложите меры по улучшению.

10. Разработайте индивидуальную программу развития для сотрудника отдела логистики, учитывая результаты оценки и аттестации на основе системы сбалансированных показателей и КРІ.

Шкала оценивания: 5-балльная.

Критерии оценивания (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 100-90% заданий.

4 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 89-75% заданий.

3 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 74-60% заданий.

2 балла (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если правильно решено 59% и менее % заданий.

3 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1 Основная учебная литература

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. - 3-е изд., стер. - Москва : Дашков и К°, 2022. - 288 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684384>

(дата обращения 24.05.2024) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

2. Шапиро, С. А. Организационное поведение : учебное пособие / С. А. Шапиро. – 2-е изд., доп. И перераб. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 446 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562608> (дата обращения 24.05.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

3. Управление персоналом организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. Н. Валишин, И. А. Иванова, Е. В. Камнева [и др.] ; под ред. М. В. Полевой, В. М. Масловой, Е. В. Камневой. – Москва : Прометей, 2021. – 330 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=690654> (дата обращения: 12.05.2023). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

3.2 Дополнительная учебная литература

4. Шапиро, С. А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации: монография / С. А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 173 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272155> (дата обращения 12.05.2023). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

5. Краснова, С. В. Управление персоналом: практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата

обращения 12.05.2023). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

6.Букатина, Е. Г. Технологии публичного управления : практикум / Е. Г. Букатина, С. В. Краснова. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 122 с. –URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612589> (дата обращения: 12.05.2023). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

7.Тарасов, А. П. Рынок труда и занятость населения: монография / А. П. Тарасов. – Москва : Лаборатория книги, 2012. – 92 с. –URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142446> (дата обращения 12.05.2023). – Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

Перечень методических указаний

1. Экономика управления персоналом : методические рекомендации по изучению дисциплины : [для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавров 080400.62 – Управление персоналом дневной и заочной форм обучения] / Юго-Зап. гос. унт ; сост. И. А. Томакова. - Курск : ЮЗГУ, 2016. - 26 с. - Текст : электронный.

Другие учебно-методические материалы

Отраслевые научно-технические журналы в библиотеке университета:

- Вопросы статистики
- Вопросы экономики
- Общественные науки и современность
- Российский экономический журнал
- Социологические исследования
- Справочник кадровика
- Экономист
- Эксперт

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

1. <http://www.betec.ru/secure/index.php?id=4&sid=05&tid=14>
- Информационно-методические материалы по построению систем управления, примеры бизнес-моделей и процессов предприятий.
2. www.eurofound.eu - официальный сайт «Европейской ассоциации по улучшению условий жизни и труда»
3. <http://grebennikon.ru/cat-195-1-2.html> - электронная библиотека журналов Издательского дома «Гребенников»
4. <http://pro-personal.ru/iournal/458/> - Журнал Справочник по управлению персоналом
5. <http://pro-personal.ru/> - Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом
6. <https://rostrud.gov.ru/> - Федеральная служба по труду и занятости. Официальный сайт.