Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Новгородский филиал
(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00C5E8D50ED68C58A87E3A75E521F8D3ED
Владелец: Кононова Юлия Юрьевна
Действителен: с 16.09.2025 до 10.12.2026

УТВЕРЖДЕНО
Директор
_____Ю.Ю.Кононова

Электронная подпись

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Аудит и контроллинг персонала
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.12 ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА
(код и наименование РПД)

38.03.03. Управление персоналом
(код, наименование направления подготовки/специальности)

очная, очно-заочная
(форма(формы) обучения)

Год набора - 2025

Великий Новгород, 2025 г.

Автор(ы)–составитель(и):
к.э.н., доцент, зав. кафедрой М и КП Ратковская И.А.

Заведующий кафедрой менеджмента и кадровой политики к.э.н., доцент Ратковская И.А.

РПД Деловая оценка и аттестация персонала одобрена на заседании кафедры менеджмента и кадровой политики.
Протокол от 16 мая 2025 года № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине
6. Методические материалы для освоения дисциплины
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"
7.1. Основная литература
7.2. Дополнительная литература
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация
7.4. Интернет-ресурсы
7.5. Иные источники
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина *(индекс, наименование)* обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-1	Способен проводить диагностику и мониторинг состояния и динамики развития кадрового потенциала организации, использовать инновационные технологии в своей профессиональной деятельности; умеет составлять и контролировать статьи расходов для планирования бюджета на персонал	ПКс-1.5	Способность проводить диагностику и мониторинг состояния и динамики развития кадрового потенциала организации в рамках деловой оценки и аттестации персонала

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ *(при наличии профстандарта)*/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
С. Деятельность по оценке и аттестации персонала: С/01.6 организация и проведение оценки персонала; С/02.6 организация и проведение аттестации персонала; С/03.6 администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала	ПКс-1.5	на уровне знаний*:* цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала (в том числе аттестации), этапы разработки и внедрения современные подходы, методы и технологии текущей деловой оценки персонала (в том числе аттестации)
		на уровне умений формулировать цель, задачи текущей деловой оценки персонала (в том числе аттестации) в соответствие с кадровой политикой и текущим состоянием кадрового потенциала разрабатывать технологии текущей деловой оценки персонала (в том числе аттестации)
		на уровне навыков определять критерии, показатели эффективности текущей деловой оценки персонала (в том числе аттестации),

		оценивать эффективность текущей деловой оценки персонала (в том числе аттестации)

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

общий объем дисциплины 4 з.ед (108 астр.часа/ 144 акад.часа),

количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем по очной форме обучения: лекции – 12/16; лабораторные занятия – 3/4, практические занятия – 25,5/34 и на самостоятельную работу обучающихся – 40,5/54;

количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем по очно-заочной форме обучения: лекции – 6/8; лабораторные занятия – 1,5/2; практические занятия – 12/16 и на самостоятельную работу обучающихся – 61,5/82;

количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на практическую подготовку – не предусмотрено;

место дисциплины в структуре образовательной программы - «Деловая оценка и аттестация персонала» имеет индекс Б1.В.12, читается 7 семестре для очной и очно-заочной формы обучения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости[1], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Тема 1.	Сущность и основы деловой оценки персонала в организации	13	2	-	6	-	5	КЛ, Д, КС, ПЗ,
Тема 2.	Подходы к оценке персонала	9	1	-	2	-	6	КЛ, КС
Тема 3.	Использование компетентностного подхода в текущей оценке персонала	15	2	2	4	1	6	КЛ, ПЗ
Тема 4.	Методы оценки персонала	15	3	2	4	-	6	КЛ, ПЗ
Тема 5.	Оценочное интервью	14	2	-	4	-	8	КЛ, ДИ
Тема 6.	Нетрадиционные методы оценки	13	1	-	4	-	8	КЛ, ПЗ
Тема 7.	Аттестация персонала: требования, критерии, технологии	17	3	-	6	1	7	КЛ, ДИ

[1]Формы текущего контроля успеваемости: конспект лекций (КЛ), групповая дискуссия (Д), круглый стол (КС), деловая игра (ДИ), практические упражнения, задания (ПЗ)

Тема 8.	Внедрение системы текущей деловой оценки персонала в организации	12	2	-	4	-	6	КЛ, Д
Промежуточная аттестация		36	-	-	-		-	**экзамен**
Всего:		**144**	**16**	**4**	**34**	**2**	**52**	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)[2];

ЛР –лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)[3];

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ)[4];

КСР –индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)[5];

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР– самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	**Наименование тем и/или разделов**	**Объем дисциплины (модуля), час.**						**Форма текущего контроля успеваемости[6], промежуточной аттестации**
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**				**СР**	
			Л/ ДОТ	**ЛР/ ДОТ**	**ПЗ/ ДОТ**	**КСР**		
Тема 1.	Сущность и основы деловой оценки персонала в организации	13	1	-	2	-	10	КЛ, Д, КС, ПЗ,
Тема 2.	Подходы к оценке	13	1	-	2	-	10	КЛ, КС

[2]Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[3]См.абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[4]См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[5]Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[6]Формы текущего контроля успеваемости: конспект лекций (КЛ), групповая дискуссия (Д), круглый стол (КС), деловая игра (ДИ), практические упражнения, задания (ПЗ)

	персонала							
Тема 3.	Использование компетентностного подхода в текущей оценке персонала	15	1	1	2	1	10	КЛ, ПЗ
Тема 4.	Методы оценки персонала	14	1	1	2	-	10	КЛ, ПЗ
Тема 5.	Оценочное интервью	13	1	-	2	-	10	КЛ, ДИ
Тема 6.	Нетрадиционные методы оценки	13	1	-	2	-	10	КЛ, ПЗ
Тема 7.	Аттестация персонала: требования, критерии, технологии	14	1	-	2	1	10	КЛ, ДИ
Тема 8.	Внедрение системы текущей деловой оценки персонала в организации	13	1	-	2	-	10	КЛ, Д
Промежуточная аттестация		36	-	-	-		-	**экзамен**
Всего:		**144**	**8**	**2**	**16**	**2**	**80**	

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. «Сущность и основы деловой оценки персонала в организации»

Деловая оценка, оценивание, оценка работника. Сущность оценки и ее содержание. Преимущества, которые получает организация, использующая деловую оценку персонала. История возникновения и эволюция развития формализованных систем оценки персонала.

Основные цели оценки персонала в организации. Взаимосвязь системы оценки с общей системой управления персоналом. Принципы деловой оценки персонала. Составляющие процедуры оценки: объект, источники информации, способы оценки, критерии, субъекты, степень охвата персонала, периодичность. Условия успешной работы системы оценки.

Тема 2. «Подходы к оценке персонала»

Подходы к оценке персонала: традиционный и современный. Цели традиционного подхода, формы его реализации (отечественный и зарубежный опыт). Причины неудач практического использования традиционной системы оценки персонала. Черты современного подхода к оценке персонала. Сравнительная характеристика двух подходов к оценке персонала по критериям: объект, субъект, использование результатов, методы.

Тема 3: «Использование компетентностного подхода в текущей оценке персонала»

Понятие компетенция. Американский и европейский подход к понятию компетенция. Компетенция, компетентность, кластеры компетенций, названия компетенций. Знания, навыки, умения, компетенции. Модель компетенций, типы и профиль компетенций. Базовые качества: мотивы, психофизиологические особенности, Я-концепция, знания, навыки. Поверхностные и глубинные компетенции. Корпоративные, управленческие и специальные компетенции. Простые и детализированные компетенции. Преимущества и недостатки оценки персонала на основе модели компетенций.

Подготовительный этап разработки моделей компетенций. Формирование перечня компетенций. Проработка уровней компетенций. Формирование профилей компетенций под конкретные должности. Особенности проведения оценки на основе модели компетенций. Возможные ошибки.

Тема 4. «Методы оценки персонала».

Многообразие подходов и методов оценки персонала. Классификации методов оценки. Базовые требования к методам оценки.

Общие методы оценки: письменные характеристики, метод ранжирования, метод градаций, метод заданного распределения, рейтинговая шкала.

Методы оценки рабочего поведения: метод критических случаев, метод рейтинговых шкал поведенческих установок (BARS), метод рейтинговых шкал наблюдения за поведением (BOS), оценка по 360 градусов.

Методы оценки результата – управление по целям (MBO).

Оценка работников с помощью профессиограмм.

Центры оценки персонала (AssessmentCenter).

Использование результатов оценки. Возможные ошибки оценивания. Выбор методов оценки с ориентацией на конечную цель.

Тема 5. «Оценочное интервью»

Оценочное интервью – важный и эффективный метод оценки персонала. Типичные ошибки. Этапы и условия проведения интервью. Использование методики проективных вопросов. Подходы к проведению оценочного собеседования: заставить, убедить, привлечь. Факторы, влияющие на успех оценочного интервью. Рекомендации по подготовке к собеседованию. Подготовка оцениваемого работника.

Тема 6. «Нетрадиционные методы оценки»

Современная практика и возможности использования нетрадиционных методов оценки персонала. Графология. Физиогномика. Невербальный язык. Детектор лжи. Соционика. Астропсихология.

Тема 7. «Аттестация персонала: требования, критерии, технологии»

Понятие и сущность аттестации персонала. Сравнительная характеристика оценки и аттестации. Цели аттестации персонала. Виды аттестации. Принципы проведения аттестации. Функции аттестации: явные и латентные. Подготовка аттестации. Документация. Проведение аттестации: базовые процедуры и дополнительные методы. Возможные ошибки при проведении аттестации. Подведение итогов аттестации. Нормативная база для проведения аттестации и оценки персонала.

Недостатки существующей практики проведения аттестации и возможности их устранения. Современные методики аттестации персонала: содержание, принципиальное отличие от традиционного варианта.

Тема 8 «Внедрение системы текущей деловой оценки персонала в организации»

Этапы создания и внедрения системы оценки в организации. Подготовка к внедрению системы оценки: создание рабочей группы, определение целей, выработка политики проведения оценки персонала, определение критериев оценки, организационно-техническое проектирование.

Внедрение системы оценки: обучение экспертов и работа с руководителями, формирование группы для проведения предварительной оценки. Методы, позволяющие оценить проведение оценочных мероприятий.

Мониторинг системы оценки: точки контроля основных процессов оценки, развитие системы оценки.

Причины сопротивления проведению оценки персонала и пути его преодоления.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1.В ходе реализации дисциплины Б1.В.12 «Деловая оценка и аттестация персонала»используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Сущность и основы деловой оценки персонала в организации	Конспект лекций, групповая дискуссия, круглый стол, письменный отчет по итогам выполнения задания
Подходы к оценке персонала	Конспект лекций, круглый стол
Использование компетентностного подхода в текущей оценке персонала	Конспект лекций, письменный отчет по итогам выполнения задания
Методы оценки персонала	Конспект лекций, письменный отчет по итогам выполнения задания
Оценочное интервью	Конспект лекций, Деловая игра
Нетрадиционные методы оценки	Конспект лекций, выполнение упражнений, групповое обсуждение
Аттестация персонала: требования, критерии, технологии	Конспект лекций, деловая игра
Внедрение системы текущей деловой оценки персонала в организации	Конспект лекций, групповая дискуссия

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, участие в круглом столе, выполнение заданий.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждается на заседании кафедры.

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по тема 1.

Групповая дискуссия на тему «Оценка работы персонала – ключевой элемент системы управления персоналом».Цель занятия – выявление и оценка существующих подходов и взглядов на роль деловой оценки в управлении персоналом, ее необходимости и актуальности в условиях конкуренции, влияния на успех деятельности организации.

Круглый стол по теме «Деловая оценка персонала как персонал-технология».

Доклады на темы:

- Необходимость перевода управления персоналом на уровень технологий
- Требования к персонал-технологиям
- Условия эффективной реализации персонал-технологий
- Этапы внедрения персонал-технологий
- Практика применения персонал-технологий

Практическое задание «Особенности оценки персонала различными субъектами».

Цель задания – выявить особенности различных субъектов оценки, определить их достоинства и недостатки, выработать навыки принятия решений по приоритетам в отношении субъекта при разработке системы оценки в компании.

В рамках индивидуальной работы студентам необходимо заполнить таблицу, по итогам выполнения работы проводится групповое обсуждение и по необходимости корректировка полученных результатов.

Обобщенная характеристика особенностей оценки разными субъектами

Субъект оценки	Участие в оценке	Достоинства	Недостатки
Непосредственный руководитель			

Вышестоящий руководитель			
Представитель службы персонала			
Самооценка			
Коллеги			
Подчиненные			
Аттестационная комиссия			
Центры оценки			

Типовые оценочные материалы по тема 2.

Круглый стол по теме «История развития практики деловой оценки персонала».

Доклады на темы:

- Оценка персонала в западных компаниях
- Оценка персонала в России
- Восточный опыт оценки
- Преимущества оценки персонал для компаний
- Преимущества оценки для сотрудников

Типовые оценочные материалы по тема 3.

Задание «Разработка модели компетенций»

Цель – закрепить теоретические знания по теме, разработать модель компетенций в соответствии с заданием, приобрести навыки разработки элементов системы оценки.

Студенты делятся на несколько групп. Каждая группа получает задание разработать модель компетенций применительно к какой-то компании (производствебнно-торговая компания – рынок продуктов питания, строительный рынок; производственная компания с иностранным капиталом – рынок продуктов питания; российский банк).

Работа осуществляется поэтапно:

1.формирование перечня

2. объединение компетенций в кластеры

3. проработка уровней модели компетенций

4. формирование профиля компетенций под конкретную должность (на выбор группы)

Результаты работы представляются в письменной форме, по итогам выполнения каждая подгруппа презентует итоги перед аудиторией, в процессе презентации осуществляется групповое обсуждение.

Типовые оценочные материалы по теме 4.

Лабораторное занятие «Соответствие методов оценки работников принципам деловой оценки»

Цель – определить степень соответствия методов оценки принципам, приобрести навыки принятия решений по выбору методов оценки в процессе разработки и внедрения системы деловой оценки в организации. Количество и виды методов оценки определяются преподавателем.

Работа осуществляется индивидуально в раздаточном материале, по итогам выполнения представляется письменный отчет с детальной оценкой соответствия и определением степени соответствия методов принципам.

Лабораторное занятие «Преимущества и недостатки методов оценки работников управления»

Цель – определить плюсы и минусы методов оценки работников управления, приобрести навыки принятия решений по выбору методов оценки в процессе разработки и внедрения системы деловой оценки в организации. Количество, виды методов оценки определяются преподавателем. Аспекты, по которым необходимо охарактеризовать методы являются постоянными.

Работа осуществляется индивидуально в раздаточном материале, по итогам выполнения представляется письменный отчет с детальной оценкой соответствия и определением уровня оценки методов.

Задание «Возможности использования различных методов оценки и их комбинаций в практической деятельности по оценке персонала»

Цель – формирование навыков использования методов оценки в практической деятельности, оценка возможностей использования тех или иных методов оценки в зависимости от этапа работы сотрудника в организации.

Работа по разработке профессиограммы осуществляется индивидуально, затем проводится групповое обсуждение с корректировкой результатов. В рамках формирования качеств и свойств личности, а также навыков и умений, необходимо выделить базовые (основные) и желательные (сопутствующие) критерии оценки, предложить масштабную линейку. Формирование профессиограммы руководителя кадровой службы является обязательным условием для всех студентов, еще две должности для разработки профессиограммы студент выбирает самостоятельно.

Типовые оценочные материалы по тема 5.

Деловая игра «Оценочное интервью».

Цель – приобрести навыки проведения оценочного интервью с различными категориями сотрудников.

Описание деловой игры и постановка задачи:

Участники деловой игры разрабатывают состав показателей для деловой оценки (аттестации) сотрудника и определяют методы, с помощью которых оцениваются показатели. По результатам анализа исходных данных участники проводят оценочную беседу руководителя отдела маркетинга с подчиненным сотрудником (характер производственной деятельности последнего показан в исходных данных).

Результатами оценочной беседы должны являться:

• установление соответствия оцениваемого сотрудника занимаемой должности;

• оценка результативности труда сотрудника и его профессионального поведения;

• формирование рекомендаций руководителя оцениваемому сотруднику по совершенствованию его деятельности и профессионального поведения;

• разработка перспектив служебного развития оцениваемого сотрудника.

Типовые оценочные материалы по тема 6.

Задание «Возможности использования нетрадиционных методов оценки»

Цель – закрепление полученных теоретических знаний, апробирование различных нетрадиционных методов оценки, приобретение умений проведения оценки.

В рамках занятия студентам предлагаются методики оценки персонала с использованием графологии, физиогномики. По фотографиям и заполненным от руки анкетам необходимо сделать выводы о тех или иных личностных качествах людей, оценить насколько эти качества востребованы в рамках профессиональной деятельности. По итогам выполнения заданий проводится групповое обсуждение о возможностях и ограничениях в использовании данных методов оценки.

Типовые оценочные материалы по тема 7.

Деловая игра «Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность в рамках процедуры аттестации»

Цель – выработка умений использования современных подходов в осуществлении оценки персонала в рамках аттестационной процедуры.

Описание деловой игры и постановка задачи.

В крупной производственной организации заместитель генерального директора по персоналу в ближайшие месяцы уходит на пенсию. На его место претендуют два кандидата: начальник отдела кадров и начальник сборочного цеха этой же организации. Необходимо выбрать из двух кандидатов одного на замещение вакантной должности генерального директора.

Для практической реализации методики необходимо:

1. определить состав персонала, подлежащего оценке;
2. выявить и отобрать основные управленческие ситуации, в которых подлежащий оценке руководитель выполняет свои обязанности;
3. отобрать экспертов;
4. оценить эффективность деятельности работников (необходима также их самооценка);
5. обработать статистическими методами оценочную информацию;
6. описать, оценить и проанализировать результаты оценки работников.

Типовые оценочные материалы по тема 8.

Задание «Оценка эффективности текущей деловой оценки персонала в организации».

Цель – оценить эффективность деловой оценки, приобрести навыки получения обратной связи по результатам деловой оценки.

В ходе занятия студенты делятся на группы и разрабатывают анкету для оценки эффективности текущей деловой оценки.

Групповая дискуссия на тему «Суть и польза круговой обратной связи»

Цель дискуссии – выявление и оценка существующих подходов к оценке эффективности деловой оценки, ее необходимость и влияние на эффективность текущей деловой оценки персонала в компании.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Экзамен проводится с применением следующих методов(средств):
устноесобеседование и практическое задание.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный /ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-1.5	Проводит анализ содержания и результатов технологий деловой оценки и аттестации персонала, выявляет проблемы и	- четко и обоснованно формулирует цели и задачи текущей деловой оценки персонала; в соответствии с целями деловой оценки и знанием преимуществ и недостатков подбирает методы оценки персонала; разрабатывает инструменты оценки, учитывая теоретические требования и практический опыт их применения в современных организациях; адекватно и полно формирует перечень оценочных критериев для различных должностей; демонстрирует

	предлагает обоснованные рекомендации по их решению	применение базовых методик в оценке персонала; - четко и обоснованно объясняет различия, достоинства и недостатки подходов к оценке эффективности аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала; дает собственную качественную оценку видам и инструментарию получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала; адекватно и полно формирует перечень критериев для оценки эффективности аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала; демонстрирует применение базовых методик оценки эффективности аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Вопросов для устного собеседования в рамках промежуточной аттестации:

1. Место системы оценки в процессе управления персоналом.
2. Оценка работника: понятие, значение.
3. Эволюция формализованных систем оценки персонала.
4. Основные цели оценки персонала.
5. Составляющие процедуры оценки.
6. Принципы деловой оценки персонала.
7. Условия успешной работы системы оценки.
8. Традиционный подход к оценке персонала.
9. Современный подход к оценке персонала.
10. Критерии оценки: понятие, виды.
11. Требования к критериям оценки.
12. Правила выработки критериев оценки.
13. Критерии и факторы деловой оценки, показатели оценки.
14. Понятие компетенции и подходы к его пониманию.
15. Модель компетенций. Типы и профиль компетенций.
16. Преимущества и недостатки оценки персонала на основе модели компетенций.
17. Классификация методов оценки.
18. Общие методы оценки персонала.
19. Методы оценки рабочего поведения.
20. Методы оценки результатов труда.
21. Оценка персонала с помощью профессиограмм.
22. Центры оценки. Ассесмент-центр.
23. Базовые требования к методам оценки персонала.
24. Возможные ошибки в ходе оценивания.
25. Нетрадиционные методы оценки.
26. Соответствие методов принципам деловой оценки.
27. Преимущества и недостатки методов оценки работников управления.
28. Оценочное собеседование (интервью): понятие, назначение.
29. Этапы оценочного интервью.
30. Подходы к проведению оценочного собеседования.
31. Проведение оценочного собеседования.
32. Факторы, влияющие на успех оценочного собеседования.
33. Подготовка и проведение оценочного собеседования.
34. Аттестация: понятие, преимущества, цель.

35. Виды аттестации.
36. Явные и латентные функции аттестации.
37. Процедура проведения аттестации.
38. Причины формальности и малой эффективности традиционной аттестации.
39. Нормативная база для проведения аттестации персонала.
40. Нормативная база для проведения оценки.
41. Документационное сопровождение процесса аттестации.
42. Возможности совершенствования процесса аттестации работников.
43. Экспертная оценка – суть данного метода, требования к экспертам.
44. Этапы создания и внедрения системы оценки в организации.
45. Подготовка к внедрению системы оценки
46. Внедрение системы оценки.
47. Методы, позволяющие оценить проведение оценочных мероприятий.
48. Мониторинг системы оценки.
49. Принятие решений по результатам оценки.
50. Причины сопротивления проведению оценки персонала и пути его преодоления.

Примеры практических заданий к промежуточной аттестации:

1. В рекламной компании «Беларт» (г. Санкт-Петербург), работающей на российском рынке более десяти лет, открыли новый офис в Берлине. Десять сотрудников компании изъявили свое желание поехать туда в качестве руководителя филиала. Какие цели должна преследовать оценка персонала в этом случае?

2. В компанию «Тур-Транс» был приглашен внешний консультант для оценки результативности труда персонала (штат – 80 человек) балльным методом оценки. Перед процедурой оценки руководство пообещало, что сотрудники, набравшие от 50 до 60 баллов, получат премии в конце месяца. Однако по результатам оценки более 50 баллов набрали только двое сотрудников. Назовите ошибки оценки, которые снижают эффективность оценки персонала, и дайте краткие рекомендации по их устранению.

3. Сформируйте перечень критериев оценки для следующих категорий должностей: финансовый директор, директор отдела продаж.

4. Приведите примеры устоявшихся гендерных стереотипов, каким образом они влияют на оценочные суждения?

5. Назовите ошибки оценки, которые лежат в основе нижеприведённой ситуации, и дайте краткие рекомендации по их устранению.

В 2001 г. Шесть сотрудниц компании «Wal-Mart» подали в суд коллективный иск и обвинили работодателя в том, что по результатам оценки компания платит женщинам намного меньше, чем коллегам-мужчинам, и целенаправленно задерживает продвижение женщин по службе.

Шкала оценивания

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических

	знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

– обучающемуся выставляется оценка «неудовлетворительно» если обучающийся набрал менее 50 баллов,

– оценка «удовлетворительно» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 65 баллов;

– оценка «хорошо» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 66 до 75 баллов;

– оценка «отлично» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 76 до 100 баллов.

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Выполнение практических заданий и самостоятельной работы является обязательным для всех обучающихся. Студенты, не выполнившие в полном объеме работы, предусмотренные данной рабочей программой, не допускаются к сдаче экзамена.

В процессе освоения дисциплины применяются такие формы как групповая дискуссия и круглый стол, которые способствуют не только приобретению необходимых знаний и умений, но и развивают личностные характеристики, необходимые в рамках будущей профессиональной деятельности.

Групповая дискуссия. В процессе дискуссии происходит обмен мнениями во всех его формах. Главная задача дискуссии – выявление существующего многообразия точек зрения участников на вопрос и проблему и при необходимости всесторонний анализ каждой из них.

Учебная дискуссия отличается от других видов дискуссий тем, что новизна ее проблематики относится лишь к группе лиц, участвующих в дискуссии, т.е. то решение проблемы, которое уже найдено в науке, предстоит найти в учебном процессе в данной аудитории.

Дискуссия позволяет максимально полно использовать полученные ранее знания, опыт студентов, способствуя лучшему усвоению изучаемого ими материала. Это обусловлено тем, что в групповой дискуссии не преподаватель говорит студентам о том, что является правильным, а сами обучающиеся вырабатывают доказательства, обоснования принципов и подходов, предложенных преподавателем, максимально используя свой личный опыт. Этот активный метод обучения обеспечивает хорошие возможности для обратной связи, подкрепления, практики, мотивации.

Проведение круглого стола требует подготовительной работы со стороны студентов, которые должны подобрать литературу, составить план и раскрыть содержание выступления. При подготовке к выступлению, а также к участию в дискуссии на круглом столе необходимо изучить литературу и выявить основные проблемные моменты темы. Продолжительность доклада на круглом столе не должна превышать 7 – 8 минут, материал должен быть тщательно проработан.

К проведению круглого стола привлекаются все желающие в нем участвовать студенты. В процессе выступления доклад может демонстрироваться в виде презентации. После выступлений участники круглого стола задают докладчикам наиболее интересующие их вопросы. На заключительном этапе круглого стола проводится открытая дискуссия по представленным проблемам, в которой участвуют все студенты. После завершения дискуссии путем голосования выбирается лучший докладчик, а также подводятся окончательные итоги круглого стола. Затем по результатам обсуждения одним из студентов готовится проект резюме, которое рассматривается и принимается участниками круглого стола. Резюме содержит предложения как теоретической, так и практической направленности, к которым пришли студенты в ходе обсуждения рассматриваемой темы, а также основные выводы.

План круглого стола:

1. Вступительное слово преподавателя
2. Заслушивание докладов на темы
3. Обсуждение докладов
4. Избрание счѐтной комиссии и голосование (выбор лучшего доклада)
5. Подведение итогов круглого стола
6. Подготовка резюме по результатам проведения круглого стола

Деловая игра, игровое проектирование - совместная деятельность группы обучающихся под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной

проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.

Уровень овладения компетенциями определяется в соответствии с паспортом компетенций по итогам индивидуального и группового обсуждения и решения поставленной задачи в форме презентаций или плаката с последующим сообщением.

Оценивание результатов групповой работы и индивидуальной работы студента в группе основывается на оценке вклада в общий результат.

Практические упражнения или задания концептуально определяют практикующее научение через моделирование действий в условиях учебной аудитории.

Целью обучения является не столько получение знаний, а больше формирование поведения, навыков и умений через вовлечение учащегося в практическую деятельность на рабочем месте.

Уровень овладения компетенциями определяется по итогам индивидуального решения конкретной ситуации в письменной форме с последующим сообщением и обсуждением в группе.

Варианты конкретных ситуацийпредлагаются преподавателем на практических занятиях.

Список вопросов для самостоятельной подготовки (самопроверки):

1. Оценка работников в организации: уровни, цели, задачи, принципы.
2. Роль и значение оценки деятельности работников в системе управления организацией.
3. Виды и этапы оценки работников.
4. Аттестация работников в организации.
5. KPI: основные понятия.
6. Анализ работы. Описание работы.
7. Оценка компетенций: примеры методов.
8. Методы проведения анализа работ. Использование результатов.
9. Результаты труда разных категорий персонала.
10. Факторы, учитываемые при оценке деятельности персонала.
11. Метод управления по целям.
12. Методы оценки степени удовлетворенности работников трудом.
13. Требования к оценке.
14. Проблемы в оценке результативности и эффективности.
15. Роль различных участников бизнес-процессов в оценке деятельности персонала.
16. Количественные и качественные показатели оценки.
17. Прямые и косвенные показатели оценки.
18. Методы выявления показателей оценки.
19. Предмет оценки деятельности персонала.
20. Мониторинг социально-психологической ситуации внутри организации.
21. Оценка исполнения и оценка потенциала.
22. Сбор информации о задачах, объекте и предмете оценки.
23. Выбор наиболее эффективного оценочного инструментария.
24. Требования к методам оценки. Качественные, количественные и комбинированные методы. Классификация методов оценки.
25. Преимущества и недостатки методов оценки.
26. Основные методы оценки работников в сфере управления.
27. Работа с результатами оценки.
28. Стандарты, касающиеся оценки работников в организациях.

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также

знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Современные технологии развития и оценки персонала : учебное пособие / Ю. Б. Кострова, О. Е. Гудкова, И. В. Саттарова, О. Ю. Шибаршина ; под редакцией Ю. Б. Костровой. — Москва : МУИВ, 2024. — 283 с. — ISBN 978-5-9580-0725-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/443084
2. Позубенкова, Э. И. Основы управления персоналом : учебное пособие / Э. И. Позубенкова, М. А. Полякова. — Пенза : ПГАУ, 2025. — 139 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/515624
3. Кибыш, А. И. Основы управления персоналом : учебное пособие / А. И. Кибыш. — Санкт-Петербург : СПбГАУ, 2024. — 126 с. — ISBN 978-5-85983-432-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/506662
4. Сычанина, С. Н. Основы управления персоналом : учебник / С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. — Краснодар : КубГАУ, 2020. — 208 с. — ISBN 978-5-907373-93-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/422003
5. Десслер, Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Г. Десслер ; пер. с англ. Д. П. Коньковой. — Электрон.дан. — Москва : Издательство "Лаборатория знаний", 2015. — 802 с. — Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/84198.

7.2. Дополнительная литература

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
3. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
4. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Федорова И.А. Управление персоналом: теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие. / пол ред. А.Я. Кибанова.- М.: Проспект,2013.- 80с.
5. Куприянчук, Е.В. Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: РИОР, 2013. - 255 с.
6. Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р. Оценка персонала: учебник и практикум для бакалавров.- М.: Изд-во Юрайт,2015.- 378с.
7. Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебно-практическое пособие. / под ред. А.Я. Кибанова.- М.: Проспект,2013.- 72с.
8. Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 72с

7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022)

2. Постановление Совета Министров СССР от 26.07.1973 № 531 "О введении аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи (с изм. и доп. от 21.02.1986 № 256).
3. о Положение о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи (в ред. от 22.10.1979 с изменениями от 14.11.1986).
4. о Положение о порядке проведения аттестации руководящих, научных, инженерно-технических работников и специалистов научно-исследовательских учреждений, конструкторских, технологических, проектных, изыскательских и других организаций науки. Постановление ГКНТ СССР от 17.02.1986 № 38;
5. о Положение о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций государственной торговли. Письмо Минторга РСФСР от 07.07.1981 № 0213.
6. о Об утверждении Основных положений "О порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании". Постановление Минюста России от 23.10.1992 № 27.
7. о Положение об аттестации врачей, провизоров и других специалистов с высшим образованием в системе здравоохранения Российской Федерации. Приказ Минздравмедпрома России от 16.02.1995 № 33 (по сост. на 28.09.1999).
8. о Положение об аттестации профессиональных бухгалтеров. Приказ Минфина России от 15.02.1996 № 16-00-26-02, Ассоциация бухгалтеров и аудиторов СНГ 08.02.1996.
9. о Положение об аттестации федерального государственного служащего, утв. Указом Президента Российской Федерации от 09.03.1996 № 353 (по сост. на 12.11.1999);
10. о Положение о порядке аттестации педагогических и руководящих работников государственных и муниципальных образовательных учреждений. Приказ Минобразования России от 26.06.2000 № 1908.
11. о Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 № 79-ФЗ (с изм. от 02.02.2006);
12. о Указ Президента РФ "О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации" от 01.02.2005 г. № 110.

7.4. Интернет-ресурсы

1. HR-Info.ru: сеть кадровых ресурсов. Режим доступа: http://www.hr-info.ru. Загл. с экрана.
2. Национальный союз кадровиков: сайт. Режим доступа: http://www.kadrovik.ru. Загл. с экрана.
3. Российская Ассоциация Бизнес-Образования: сайт. Режим доступа: http://www.rabe.ru. Загл. с экрана.
4. EPAM Systems Training Center: official portal. Режим доступа: http://www.training.ru. Загл. с экрана.
5. Портал тренеров и консультантов: сайт. Режим доступа: http://www.treko.ru. Загл. с экрана.
6. Бизнес-образование в России и за рубежом: федеральный экспертный канал. Режим доступа: http://www.ubo.ru. Загл.с экрана.
7. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации – http://rosmintrud.ru
8. Федеральная служба государственной статистики (www.fsgs.ru; www.gks.ru).
9. Федеральная служба по труду и занятости (www.rostrud.info).
10. Всероссийский центр уровня жизни (www.vcug.ru).

11. HR-лаборатория (www.ht.ru).
12. Ассоциация специалистов по персоналу (www.hrm.ru; www.begin.ru).
13. Портал по персоналу (www.hr-zone.net).
14. Международная организация труда (www.ilo.ru).

7.5. Иные источники.

1. Базаров Т. Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты :практ. пособие / Т. Ю. Базаров. М. : КНОРУС, 2011.
2. Бухалков М.И. Уравление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб.пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 192с.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 608с.
4. Даринская В.М., Чаплыгин И.Н. Оценка и развитие персонала методом «Ассесмент». – М.: Изд-во «Речь», 2008. – 224с.
5. Демин Ю.М. Аттестация персонала. – СПб.: Изд-во «Питер», 2008. – 176с.
6. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 320с.
7. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб.пособие. – М: ИНФРА-М, 2011. – 301с.
8. Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала. – М.: Изд-во МИЭМП, 2010. – 120с.
9. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М. М. Панов. М. : Инфра-М, 2013.
10. Папонова Н.Е. Построение системы оценки персонала: практ. Пособие. – М.: Изд-во «Финпресс», 2009. – 160с.
11. Управление персоналом: учебник. / Под общ.ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 608с.
12. Управление персоналом: учебник. / Под общ.ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Ермина. – 2-е изд., доп. и перер. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 560с.
13. Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 224с.
14. Шмидт В.Р. Проблемы и технологии оценки персонала: психологический практикум. - М.: Изд-во «Речь», 2008. – 160с.

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для обеспечения учебного процесса студентов по дисциплине «Деловая оценка и аттестация персонала» используется следующая материально-техническая база:

для проведения лекционных занятий: аудитории с видеопроекционным оборудованием для презентаций и (в случае необходимости) средствами звуковоспроизведения, имеющие доступ в сеть Интернет;

для проведения практических занятий (в том числе индивидуальных и групповых консультаций): аудитории для проведения практических занятий, оборудованные учебной мебелью и возможностью ее перемещения, ноутбуком (в случае необходимости);

для самостоятельной работы студентов (в том числе выполнения курсовых работ): аудитории, оборудованные учебной мебелью, имеющие беспроводной доступ в сеть Интернет; читальный зал библиотеки, оснащенный компьютерами с доступом к электронно-библиотечным системам и сети Интернет.

Для обеспечения учебного процесса студентов в электронной информационной образовательной среде филиала может использоваться следующее лицензионное программное обеспечение:

1.	Операционная система MicrosoftWindowsXP-10

2.	Пакет программ для работы с документами MicrosoftOffice 2003-2017
3.	Антивирусная программа Kaspersky Endpoint Security 6-10
4.	Справочная правовая система «Консультант Плюс»
5.	Электронно-библиотечная система филиала.
6.	Поисковые системы Yandex, Google