

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

Институт отраслевой экономики и управления

**А. Л. Маркевич**

## **ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины  
для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2023

УДК 614.2

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности  
Института отраслевой экономики и правления ФГБОУ ВО «КГТУ»  
А. Е. Тарутина

**Маркевич, А. Л.**

Деловая оценка и аттестация персонала: учеб-метод. пособие по изучению дисциплины для бакалавриата по напр. подгот. 38.03.03 Управление персоналом / А. Л. Маркевич. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. – 42 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине, методические указания по ее самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, подготовке и сдачи экзамена, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины «Деловая оценка и аттестация персонала» направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 31.08.2022 г., протокол № 08

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 31.08.2022 г., протокол № 08

УДК 614.2

© Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Калининградский государственный  
технический университет», 2023 г.  
© Маркевич А. Л., 2023 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению .....	7
Тема 1. Основы оценки и аттестации персонала .....	7
Тема 2. Требования к сертификации персонала .....	14
Тема 3. Организационный механизм сертификации персонала .....	19
Тема 4. Использование результатов оценки и аттестации персонала в кадровой политике .....	23
2 Методические указания для подготовки к практическим работам .....	28
Тема 1. Основы оценки и аттестации персонала .....	28
Тема 2. Требования к сертификации персонала .....	28
Тема 3. Организационный механизм сертификации персонала .....	29
Тема 4. Использование результатов оценки и аттестации персонала в кадровой политике .....	30
3 Методические указания по выполнению курсовой работы .....	33
Примерная тематика курсовой работы .....	34
4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации .....	35
Контрольные вопросы по дисциплине .....	36
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине .....	38
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ .....	40

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Деловая оценка и аттестация персонала» является дисциплиной, формирующей у обучающихся знания в области всестороннего анализа всех элементов управления персоналом компании, способов взаимодействия всех участников данного процесса, порядка постановки задач, порядка выполнения работ и отчетности, а также оценки легитимности тех критериев, по которым принимается то или иное решение об эффективности системы управления персоналом.

Целью освоения дисциплины является формирование у студентов установления соответствия количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям должности (рабочего места), подразделения и организации в целом.

В результате освоения дисциплины студент должен

**знать:**

- основные литературные источники по вопросам оценки и аттестации персонала;
- методологические основы оценки и аттестации персонала;
- содержание требований к процессу аттестации персонала;
- порядок аттестации персонала по видам работ или профессиям;
- структуру критериев аттестации персонала по видам работ или профессиям;

**уметь:**

- проводить оценку и аттестацию персонала;
- принимать эффективные решения в области оценки и аттестации персонала;
- организовать аттестацию персонала по видам работ или профессиям;
- использовать результаты оценки и аттестации персонала при формировании кадровой политики предприятия (организации);

- использовать результаты оценки и аттестации персонала при подборе и расстановки кадров, материальном и моральном стимулировании;

**владеть:**

- методами аттестации персонала по видам работ или профессиям;  
- методами формирования кадровой политики предприятия (организации);  
- методами принятия управленческих решений по совершенствованию системы аттестации персонала по видам работ или профессиям.

Дисциплина Б1.В.12 «Деловая оценка и аттестация персонала» относится к Блоку 1 вариативной части образовательной программы (ОП) бакалавриата по направлению 38.03.03 Управление персоналом, профиль «Аудит и контроллинг персонала».

Изучение дисциплины базируется на знаниях и навыках, полученных при освоении дисциплин: Б1. В.03 «Тайм-менеджмент», Б1.В.05 «Управление кадровой службой» ОП бакалавриата.

Результаты освоения дисциплины используются при изучении дисциплин Б1.В.16 «Основы кадровой политики и кадрового планирования», Б1.В.18 «Обучение персонала в организации», профессионального модуля Б1.В.ДВ.01.01 «Аудит и контроллинг персонала на предприятиях рыбохозяйственного комплекса (РХК)», при прохождении производственной практики и в дальнейшей профессиональной деятельности бакалавра.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы (зет), т. е. 144 академических часа контактной (лекционных и практически) занятий и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине. Лекции – 30 ч, практические занятия – 30 ч.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме курсовой работы и экзамена. К экзамену допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины;

- получившие положительную оценку по результатам практических занятий;

- защитившие контрольную работу (для студентов заочной формы обучения).

Экзаменационная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на экзаменационный вопрос, выполнении им экзаменационного задания).

Для получения оценки «отлично» студент должен:

- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;

- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;

- уметь правильно решить задачу, сделать грамотные обобщения и выводы по результатам ее решения.

Для получения оценки «хорошо» студент должен:

- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;

- продемонстрировать знание основных теоретических понятий;

- достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;

- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок, сделать достаточно обоснованные выводы.

Для получения оценки «удовлетворительно» студент должен:

- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;

- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;

- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;

- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок без необходимых обобщений и выводов.

Оценка «неудовлетворительно» ставится в случае:

- отсутствия знания значительной части программного материала;
- отсутствия понятийного аппарата по изучаемой дисциплине;
- наличия существенных ошибок при решении задачи.

## **1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению**

### **Тема 1. Основы оценки и аттестации персонала**

**Форма занятия** – лекция.

#### **Вопросы для изучения**

**Вопрос 1.** Виды оценки и аттестации персонала.

**Вопрос 2.** Методы оценки и аттестации персонала

#### **Методические указания по изучению темы 1**

Цель и задачи дисциплины. Место дисциплины в структуре образовательной программы. Планируемые результаты освоения дисциплины.

Основные понятия и сущность оценки и аттестации персонала.

Взаимосвязь оценки и аттестации персонала

Цели и задачи, необходимые для достижения целей оценки и аттестации персонала. Виды оценки и аттестации персонала. Методы оценки и аттестации персонала

**Вопрос 1.** Виды оценки и аттестации персонала

Оценка персонала — это сложная система выявления характеристик сотрудников, которая направлена на то, чтобы помочь руководителю организации в принятии управленческих решений по увеличению результативности работы подчиненных. Оценка тесно связана практически со всеми основными функциями управления персоналом.

1. Кадровое планирование: оценка рабочих показателей определяет качественную и количественную потребность компании в персонале.

2. Подбор персонала: оценка показывает, насколько эффективны методы привлечения и отбора новых сотрудников, используемые в компании.

3. Обучение персонала: оценка выявляет потребности в обучении и определяет эффективность имеющихся обучающих программ.

4. Формирование кадрового резерва: в его основе лежит оценка работы и рабочего поведения сотрудников компании.

5. Анализ работы персонала: оценка позволяет определить стандарты и показатели, с помощью которых оценивается рабочее поведение сотрудников конкретной компании.

6. Развитие персонала: оценка выявляет рабочий потенциал сотрудников.

7. Система материального стимулирования: оценка повышает эффективность мотивационных систем. Процедуры оценки персонала являются базовыми для ряда аспектов работы с кадрами — при приеме на работу, обучении, продвижении по службе, сокращении и увольнении, реорганизации и поощрении.

Основными целями проведения оценки являются:

- определение соотношения между затратами на содержание работника и реально выполненным им объемом работы, проще говоря, выгодно ли содержать конкретного сотрудника на конкретном месте;

- оценка потенциала имеющихся работников — есть ли возможность выдвижения кого-то из них на руководящие должности без затрат на поиск и обучение новых сотрудников;

- выявление функциональной роли отдельно взятого сотрудника — является ли он только командным игроком или при создании определенных условий может проявить себя как яркая индивидуальность и пр.

В конечном итоге проведенные мероприятия положительно сказываются на эффективности работы отдельных сотрудников и компании в целом. На сегодняшний день в российских компаниях активно происходит пересмотр подхода к оценке персонала. Отличительной чертой становится применение целого комплекса различных методов, направленных на оценку соответствия множеству показателей и критериев. При этом широко используемые за рубежом



методы оценки на отечественную почву перенесены сравнительно недавно, поэтому недостаточно опытные руководители и сотрудники HR-отделов сталкиваются со сложностями в их применении. К сожалению (или к счастью), ни в России, ни за рубежом пока не существует единой системы для решения всех возникающих проблем. Чтобы свести эти сложности к минимуму, рекомендуется привлекать квалифицированных консультантов, которые помогут разъяснить необходимость проведения процедуры, подготовить и реализовать.

Критериями оценки являются рабочие, личностные, поведенческие и другие характеристики, по которым оценивается эффективность работы сотрудника. Каждый критерий определяет то, как именно должна выполняться рабочая функция, чтобы полностью соответствовать требованиям клиентов и компании. При разработке критериев оценки персонала нужно учитывать специфику деятельности организации, сегмент рынка, в котором она работает, цели и задачи оценки, т. е. то, что планируется от нее получить. Также необходимо определить, какие из критериев будут приоритетными. Например, при оценке линейного персонала, основным критерием может быть качество работы: отсутствие ошибок, следование стандартам обслуживания, дисциплина, лояльность, объем работы.

Основные требования к выставляемым критериям:

1. Достижимость.
2. Объективность: разработка критерия проводится для конкретной должности, а не для человека.
3. Прозрачность: какие именно результаты ожидаются от сотрудника.
4. Соответствие содержанию работы.
5. Мотивация сотрудника на достижение результатов.
6. Понятность и связанность с важнейшими результатами работы.

7. Динамичность: способность развиваться в соответствии с текущими изменениями в компании. Все критерии оценки персонала обычно разделяют на две группы.

При оценке компетенций оцениваются знания и умения сотрудника, его способность применять их в практической работе, а также поведение и личные качества. Одним из самых эффективных способов оценки компетенций является решение ситуационных задач с учетом специфики той должности, которую занимает или планирует занять сотрудник.

Оценка результативности основана на сравнении показателей работы конкретного сотрудника с запланированными для данного периода работы и должности показателями. Для этого перед началом оценки необходимо поставить четко измеримые задачи. Результативность работы сотрудника может выражаться, например, в объеме продаж за месяц, в количестве реализованных проектов, сумме прибыли или количестве заключенных сделок.

Разработкой критериев оценки обычно занимается специалист отдела персонала совместно с руководителем или с сотрудниками, которые выполняют соответствующую работу. Это необходимо для того, чтобы критерии были понятны всем участникам оценки и учитывали конкретные условия и содержание работы.

## **Вопрос 2. Методы оценки и аттестации персонала**

Подходов к оценке персонала существует очень много, но обычно их объединяют в три группы, в соответствии с направленностью.

1. Качественные методы. Второе их название — описательные, поскольку они характеризуют сотрудников без применения строгих количественных данных. К качественной оценке относятся:

А) Матричный метод — сравнение качеств конкретного человека с идеальной моделью сотрудника для той или иной должности.

Б) Метод системы произвольных характеристик — кадровая служба или руководитель выделяют самые крупные достижения и самые серьезные нарушения в работе и делают выводы на основе их сопоставления.

В) Оценка выполнения задач — самый простой метод, когда оценивается работа сотрудника в целом.

Г) Метод «360 градусов» — оценка работника коллегами, руководителями, подчиненными, клиентами и им самим.

Д) Групповая дискуссия — разговор работника с руководителем или экспертами в этой сфере деятельности о результатах его работы и перспективах.

2. Количественные методы. Эти методы считаются наиболее объективными, поскольку все результаты их проведения выражены в цифрах:

А) Метод балльной оценки. За каждое профессиональное достижение персонал получает определенное, заранее оговоренное количество баллов, которые суммируются по итогам конкретного периода — месяца, квартала или года.

Б) Ранговый метод. Группа руководителей составляет нечто вроде рейтинга сотрудников, потом все рейтинги сверяются между собой, и тех сотрудников, которые оказались на самых низких позициях, увольняют или переводят на менее ответственную должность.

В) Метод свободной балльной оценки. В этом случае каждое качество сотрудника оценивается экспертами на определенное количество баллов, а результаты суммируются. На основе полученных фактов составляется рейтинг.

3. Комбинированные методы. Наиболее эффективные подходы к оценке, поскольку в них используются и описательные, и количественные аспекты:

А) Метод суммы оценок. Каждая характеристика работника оценивается по определенной шкале, а затем выводится некий средний показатель, сравниваемый с идеальным для конкретной должности.

Б) Система группировки. Всех сотрудников делят на несколько групп — от тех, кто работает неудовлетворительно, до тех, чья работа практически

безупречна. Все перечисленные методы способны оценить только определенный аспект работы сотрудника или его социально-психологических характеристик, поэтому в последнее время HR-отделы или кадровые консультанты все чаще используют для объективного оценочного анализа комплексные универсальные методы, вобравшие в себя достижения всех имеющихся подходов.

4. Методы оценки компетенций персонала. Именно они дают наиболее объективное представление о профессиональных качествах сотрудников. Основной целью подхода является повышение эффективности использования уже имеющегося в компании кадрового потенциала. В результате проведенных мероприятий экономится заработная плата, рабочее время и снижаются затраты на вспомогательные ресурсы, требующиеся для выполнения тех или иных задач некомпетентным работником.

После проведения оценки компетенции человек может быть переведен на другую должность, на которой его способности и возможности принесут больше пользы. Другим вариантом является отправка сотрудника на курсы повышения квалификации для раскрытия его потенциала. Существует несколько наиболее распространенных методов оценки компетенции сотрудников:

А) Аттестация. Порядок ее проведения должен быть изложен в официально утвержденных руководством компании документах. В ходе нее оценивается квалификация, результаты труда, уровень практических навыков и теоретических знаний, деловые и личностные качества сотрудника. Критерий оценки — профессиональный стандарт должностей и специальностей. Руководство компании имеет право проводить аттестацию всех сотрудников, за исключением работников, чей стаж работы в компании менее года, беременных женщин и представителей топ-менеджмента.

Аттестация проводится периодически — один, два или три раза в год.

Б) Ассесмент-центр (центр оценки). Современный метод оценки персонала, позволяющий получить достоверную информацию о личностных, деловых качествах сотрудника и о том, насколько имеющийся кадровый состав

организации соответствует ее целям, политике и структуре. Проведение оценки этим методом включает три этапа:

- подготовительный, во время которого определяются цели оценки и разработка модели компетенций.

- разработка процедуры, включающая сценарий проведения ассесмент-центра, моделирование и адаптацию упражнений, определение набора оценочных методик, обучение экспертов и наблюдателей.

Процедура ассесмент-центра, в которую входят деловые игры, кейсы, групповые дискуссии, индивидуальные интервью и тесты. По результатам мероприятий проводится общая оценка участника — интеграционная сессия и составление отчета. Заканчивается этап предоставлением обратной связи с участниками. Это наиболее комплексный и сложный в проведении метод, обычно его применяют только в крупных компаниях.

В) Тестирование. При оценке кандидатов используют как профессиональные, так и психологические тесты. Психологические помогают выявить личностные особенности сотрудника, а профессиональные — его умения и знания, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей.

Г) Интервьюирование. Метод, основанный на вопросах и ответах. Процедура может быть проведена в свободной форме (неструктурированное интервью), в этом случае определяется эмоциональная реакция на вопросы. Структурированное интервью предполагает подготовку вопросов заранее в соответствии с разработанной схемой. Наиболее эффективным структурированным интервью считается ситуационно-поведенческое, когда кандидату предлагается вспомнить ситуацию из его профессиональной деятельности, а затем оценить свою роль в ней и воспроизвести модель поведения.

Д) Метод экспертных оценок персонала. Он заключается в привлечении к оценке персонала экспертов, которые анализируют характеристики сотрудников

и на основе собственного опыта и знаний делают заключения. Экспертом может выступать как руководитель организации, так и сотрудники, хорошо знающие оцениваемого (внутренняя оценка). Внешняя оценка — это оценка с участием привлеченных специалистов в области наблюдения и психологии.

Е) Деловые игры. Оценка персонала с помощью имитации деловой активности. Метод деловой игры позволяет смоделировать действия сотрудника в той или иной, желательно, сложной ситуации и оценить его поведение, стрессоустойчивость, способность быстро и правильно принимать решения, взаимодействие с коллегами и клиентами.

При оценке персонала очень важно соблюсти несколько принципов: объективность, надежность, комплексность, достоверность и доступность для понимания, которые в равной степени распространялись бы на обе стороны — оценивающую и оцениваемую.

### **Методические материалы по теме 1**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).

Деловая оценка и аттестация персонала.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [2, 5, 7].*

### **Тема 2. Требования к сертификации персонала**

**Форма занятия** – лекция.

#### **Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Профессиональный стандарт сертификации персонала**

**Вопрос 2. Критерии обязательной и добровольной сертификаций**

## **Методические указания по изучению темы 2**

Взаимосвязь аттестации и сертификации персонала. Основания для сертификации персонала. Профессиональный стандарт сертификации персонала. Международные требования к организациям, применяющим системы сертификации персонала.

Критерии обязательной сертификации. Критерии добровольной сертификации.

### **Вопрос 1. Профессиональный стандарт сертификации персонала**

Сертификация персонала – это подтверждение компетентным органом квалификации работника на соответствие требованиям профессионального стандарта.

Суть сертификации – объективная оценка уровня профессиональной квалификации работника требованиям производства и бизнеса, установленным соответствующим профессиональным стандартом, подтверждающая его возможности и право выполнять конкретные виды трудовой деятельности вне зависимости от места, времени и способа получения квалификации.

Целями сертификации персонала являются:

- создание условий для работы предприятий, организаций, учреждений всех форм собственности на едином товарном рынке Российской Федерации по выпуску конкурентоспособной продукции;
- содействие предприятиям, организациям и учреждениям в подборе компетентного персонала на рынке труда;
- подтверждение возможностей предприятия, организации, учреждения обеспечивать заявленные показатели качества продукции (услуг) имеющимся персоналом;
- защита потребителя от недобросовестного изготовителя, использующего в процессе создания продукции (оказания услуги) трудовые ресурсы, имеющие уровень профессиональной квалификации, не соответствующей заявленному качеству выпускаемой продукции или оказываемой услуги;

- защита права граждан на выполнение работы в соответствии с имеющейся компетентностью;

- обеспечение безопасности окружающей среды, жизни, здоровья и имущества, компетентностью должностных лиц и отдельных категорий работников, обусловленной профессиональными стандартами;

- обеспечение эволюции профессий и квалификаций, переход от рынка труда к рынку профессиональных компетенций.

Принципы сертификации персонала:

- добровольность прохождения процедур оценки и сертификации квалификаций;

- открытость и достоверность информации о процедурах и результатах оказания услуг по оценке и сертификации квалификаций, своевременность ее предоставления;

- адаптированность процедур оценки к изменяющимся требованиям к квалификациям;

- независимость и объективность оценки квалификаций, делегированной независимым экспертам;

- обеспечение конфиденциальности в отношении персональных данных, полученных при проведении оценки и сертификации квалификаций.

Процедура сертификации персонала базируется на профессиональных стандартах по видам деятельности.

Профессиональный стандарт – это нормативный документ, который содержит минимально необходимые требования к профессии по квалификационным уровням и компетенциям с учетом обеспечения качества, продуктивности и безопасности выполняемых работ.

К профессиональному стандарту имеются комплекты оценочных средств, критерии оценки квалификаций.

Сертификация дает целый ряд очевидных преимуществ работнику:



- подтверждение независимой организацией уровня квалификации и профессионального мастерства на текущий момент времени;
- документально оформленное свидетельство профессионализма, которое позволит различным категориям работников, с различным стажем или только выходящим на рынок труда, получить официальное признание их компетенции и квалификации, что определит их ценность для рынка труда с одной стороны, а с другой – позволит выявить пути для дальнейшего обучения и профессионального роста;
- повышение шансов трудоустройства с учетом качества своей подготовки;
- основание для заключения трудового договора по эффективному контракту;
- приоритетность продвижения по служебной лестнице;
- подтверждение качества и надежности всех выполняемых работником операций;
- дополнительное основание для повышения заработной платы;
- обеспечение психологической комфортности и уверенности в собственных возможностях;
- повышенное внимание руководства предприятия, доверие и уважение к обладателю сертификата;
- защиту от недобросовестного предпринимателя.

## **Вопрос 2. Критерии обязательной и добровольной сертификаций.**

В Российской Федерации сертификация делится на обязательную и добровольную. Обязательная сертификация проводится в законодательно регулируемой области, а добровольная - в законодательно не регулируемой.

Обязательная сертификация распространяется на персонал, связанный с обеспечением безопасности окружающей среды, жизни, здоровья и имущества. Работы по обязательной сертификации персонала осуществляются органами по сертификации и испытательными лабораториями, аккредитованными в

установленном порядке в рамках существующих систем обязательной сертификации.

Добровольная сертификация проводится в тех случаях, когда строгое соблюдение требований существующих стандартов или другой нормативной документации государством не предусмотрено, т. е. когда стандарты или нормы не касаются требований безопасности и носят добровольный характер. Потребность в добровольной сертификации появляется, как правило, когда несоответствие нормативам затрагивает экономические интересы крупных финансово-промышленных групп, отраслей индустрии и сферы услуг.

Добровольная сертификация персонала устанавливает соответствие специалистов в той или иной области деятельности требованиям, предъявляемым к их работе. Сертификация не заменяет базовое образование и не ставит его под сомнение. Развитие промышленности и услуг предъявляет к специалистам новые требования по знанию техники и технологий, нормативных документов, а это диктует необходимость проведения их периодической аттестации на соответствие принятым сегодня требованиям. Объективную и независимую оценку обеспечивает сертификация. Критерии оценки и порядок сертификации устанавливает не государство, а заинтересованные стороны.

Несмотря на то, что в российском законодательстве нет строгих правил по сертификации персонала и это предоставляет право работы по собственным нормам, сертификация персонала в России основана на соблюдении своеобразного международного кодекса добровольной сертификации. К его основным принципам относятся следующие:

- в системе сертификации персонала должны быть четко определены правила и процедуры, о которых информируются заявители;
- персонал и его характеристики, которые может подтвердить данная система, должны оговариваться с указанием конкретных нормативных документов;

- процедуры сертификации персонала надлежит должным образом документировать, что особенно важно для случаев апелляций;
- любая система сертификации персонала вправе устанавливать свою форму сертификата и свой знак соответствия. Сертификат должен содержать все общепринятые реквизиты, а знак — обладать патентной чистотой;
- вопрос о передаче полномочий органа по сертификации другим участникам системы должен быть отражен в правилах системы.

### **Методические материалы по теме 2**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).

Деловая оценка и аттестация персонала.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [3, 5, 11].*

### **Тема 3. Организационный механизм сертификации персонала**

**Форма занятия** – лекция.

#### **Вопросы для изучения**

#### **Вопрос 1. Процедура проведения сертификации**

#### **Вопрос 2. Этапы проведения сертификации**

#### **Методические указания по изучению темы 3**

Организационный механизм сертификации персонала. Схема сертификации. Процедура проведения сертификации. Этапы проведения сертификации.

#### **Вопрос 1. Процедура проведения сертификации**

Процедура сертификации вынесена за пределы конкретной организации, ее проводит третья независимая сторона и ее целью является установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям внешних профессиональных стандартов, разработанных вне конкретной организации профессиональными сообществами. Сертификация позволяет установить и удостоверить более широкую область собственной компетенции специалиста, дает гарантию уровня его профессионализма, позволяет специалисту

использовать большой диапазон смены профессиональных ролей при соответствующей дополнительной профессиональной подготовке.

Эти две процедуры в руках опытного руководителя организации взаимно дополняют друг друга. На этапе подбора персонала сертификат соответствия служит гарантией будущего качества работы. Количество сертифицированных сотрудников влияет на увеличение нематериальных активов организации, ее конкурентоспособность.

Заявитель вправе сам выбрать уровень квалификации, на соответствие которому он хочет сертифицироваться. Для проведения сертификации заявитель направляет в центр сертификации заявление по установленной форме. В случае сертификации персонала организации подается заявка от юридического лица.

К заявлению (заявке) прилагаются следующие документы:

- копия паспорта;
- копия свидетельства о браке (при смене фамилии);
- копия документов, подтверждающих образовательный ценз (диплом, свидетельство), либо опыт работы;
- резюме или характеристика (в произвольной форме);
- справка о профессиональном трудовом стаже (копия трудовой книжки);
- фотография;
- заявление (заявка) на сертификацию установленного образца;
- копия квитанции об оплате.

Лица, успешно прошедшие сертификацию, получают сертификат компетентности и заносятся в Единый реестр сертифицированного персонала РССП и региональный реестр сертифицированного персонала.

## **Вопрос 2. Этапы проведения сертификации**

Сертификация персонала проводится в следующей последовательности действий:

1. Обращение кандидата в орган сертификации персонала.

2. Предоставление (направление) кандидату информации для заявителя с изложением требований и порядка сертификации, перечнем экзаменационных (аттестационных) центров.

3. Подача заявки на сертификацию в орган по сертификации (независимый или уполномоченный орган по сертификации персонала).

4. Экспертиза заявочных документов и принятие решения по заявке.

5. Направление кандидату сообщения о сроках проведения сертификации или о необходимости представления дополнительной информации.

6. Оформление договора с работодателем или счета на оплату расходов по сертификации.

7. Направление на сдачу квалификационных экзаменов.

8. Проведение квалификационных экзаменов.

9. Анализ полученных результатов и принятие решения о возможности выдачи сертификата компетентности.

10. Оформление, регистрация и выдача сертификата компетентности.

11. Инспекционный контроль.

12. Публикация информации о результатах сертификации.

13. Рассмотрение жалоб и претензий.

1. Этап заявки на сертификацию в выборе заявителем органа по сертификации, способного провести оценку соответствия интересующего его объекта. Это определяется областью аккредитации органа по сертификации. Заявка направляется по установленной в системе сертификации форме. Орган по сертификации рассматривает её и сообщает заявителю решение. Решение по заявке содержит все основные условия сертификации, в том числе схему сертификации, наименование испытательной лаборатории (если они предусмотрены схемой сертификации) или их перечень для выбора заявителем, номенклатуру нормативных документов, на соответствие которым будет проведена сертификация. В случае сертификации персонала в решении по заявке указывается экзаменационный центр.

2. Оценка соответствия персонала как особого объекта сертификации имеет свои особенности. После подачи заявки в орган по сертификации специалист получает комплект документов для заполнения. Они необходимы органу для предварительной оценки возможности сертификации заявителя. В первую очередь последний должен соответствовать установленным критериям, таким как:

- общее и профессиональное образование;
- опыт работы в специальной области;
- профессиональная этика;
- физическая пригодность.

Дополнительно к этому запрашиваются отчёты о работе в специальной области, сделанные заявителем за последнее время (отчёты по оценке, протоколы проверки методами неразрушающего контроля). При положительном результате по предварительной экспертизе входных документов со специалистом, желающим пройти сертификацию, заключается договор. В нём указываются сроки и порядок проведения сертификационного экзамена, а также условия оплаты. Экзамен проводится в специальном аккредитованном испытательном (экзаменационном) центре. Он должен располагать необходимыми площадями, оборудованием, документацией, персоналом и быть независимым от структур обучения и органа по сертификации.

3. Этап анализа практической оценки соответствия объекта сертификации установленным требованиям заключается в рассмотрении результатов испытаний, экзамена или проверке системы качества в органе по сертификации. При сертификации персонала протокол экзаменационной комиссии должен направляться в комиссию по сертификации, состоящую из руководства органа и экспертов, не участвовавших в приеме экзамена. Положительное решение данной комиссии по утверждению протокола экзамена является основанием для выдачи сертификата.

4. Решение по сертификации сопровождается выдачей сертификата соответствия заявителю или отказом в нем. Вид сертификата соответствия и срок его действия устанавливаются правилами системы сертификации. Обычно действие сертификата на персонал распространяется на 5 лет.

5. Инспекционный контроль за сертифицированным объектом проводится органом, выдавшим сертификат, если это предусмотрено схемой сертификации. В комиссии органа по сертификации при инспекционном контроле могут участвовать специалисты территориальных органов Госстандарта Казахстана, представители обществ потребителей и других заинтересованных организаций. При контроле сертифицированного специалиста проверяется соответствие его работы принятым критериям. По итогам инспекционного контроля составляется акт, где делается заключение о возможности сохранения действия сертификата или приостановления его действия. Информация о приостановлении доводится органом по сертификации до сведения заявителя, потребителей, представителей Госстандарта РФ и других участников системы сертификации.

### **Методические материалы по теме 3**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).  
Деловая оценка и аттестация персонала.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1, 8, 11].*

### **Тема 4. Использование результатов оценки и аттестации персонала в кадровой политике**

**Форма занятия** – лекция.

#### **Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Объекты оценки и аттестации персонала**

**Вопрос 2. Преимущества оценки и аттестации персонала для работодателя и самих работников**

#### **Методические указания по изучению темы 4**

Объекты оценки и аттестации персонала. Преимущества оценки и аттестации персонала для работодателя и самих работников

## **Вопрос 1. Объекты оценки и аттестации персонала**

Основными объектами оценки при аттестации персонала могут быть:

1. Результаты труда за определенный период времени.

2. Те или иные стороны деятельности или отношение к своим обязанностям.

3. Черты личности, связанные с выполнением рабочих или служебных функций.

4. Потенциальные способности к соответствующей работе.

Нужно иметь в виду, что вследствие различия функций эти моменты имеют неодинаковое значение и формы проявления для различных категорий персонала. В соответствии с этим объективно должны различаться основные факторы и показатели самой оценки.

Под факторами оценки здесь понимается набор характеристик оцениваемого, позволяющий получить адекватное представление о нем, а под показателями – степень выраженности этих характеристик. Кроме того, необходимо выделить такое ключевое понятие, как критерий оценки. Это своего рода порог, за которым состояние фактора оценки будет удовлетворять или не удовлетворять неким требованиям.

Факторы оценки делятся на основные и дополнительные. К основным относятся те, без которых невозможно составить представление о субъекте и расшифровать содержание его оценки. Дополнительные факторы помогают глубже раскрыть и уточнить это содержание. Они бывают как самостоятельными, т. е. «заполняющими пробелы» между основными факторами, так и вспомогательными, уточняющими последние.

Рассмотрим основные факторы оценки, применимые к большинству работников. К ним можно отнести: профессиональные (знания, опыт, навыки); моральные (трудолюбие, принципиальность, честность, обязательность, самокритичность); волевые (энергичность, упорство, работоспособность); деловые и организаторские (инициативность, целеустремленность,



самостоятельность, собранность, исполнительность, дисциплинированность, лидерские задатки, оперативность, творческий подход к делу); потенциальные способности, т. е. качества, которые не раскрыты, но, вероятно, раскроются в будущем (в данный момент определяются на основе тестирования). При этом люди аттестуются только с точки зрения содержания работы. Личность человека как таковая оценке не подлежит, иными словами, нельзя делать выводы, хорошим он является в целом или плохим.

В качестве основных факторов оценки руководителей можно назвать моральные и волевые качества, эрудицию, организаторские способности, общие итоги работы организации или подразделения. Причем при оценке руководителей функциональных служб речь идет об управленческих итогах, а линейных – о производственных с учетом «цены» этих результатов.

## **Вопрос 2. Преимущества оценки и аттестации персонала для работодателя и самих работников**

Многие компании проводят ежегодную аттестацию (оценку) персонала. В чем преимущества этой процедуры?

Для организации:

1. Повышение имиджа организации. Проведение аттестации персонала — это признак развитой кадровой политики компании. Именно такая политика характерна для устойчивых и солидных компаний. Проведение аттестации соответствует общепринятой международной практике.

2. Развитие корпоративного чувства (духа) у персонала.

3. Позитивное влияние на мотивацию сотрудников к трудовой деятельности и повышение эффективности их работы.

4. Ревизия и развитие кадрового состава (человеческого ресурса компании).

5. Отработка критериев и оптимизация процесса перестановки (ротации) кадров.

6. Оптимальное распределение ответственности между руководителем подразделения и организацией по отношению к сотруднику.

7. Повышение организованности в работе с кадрами.

Для высшего руководства:

1. Получение инструмента для принятия кадровых решений.

2. Получение инструмента для принятия решений по дифференциации оплаты труда.

3. Получение инструмента для обновления кадрового состава.

4. Получение ориентации в положении дел с кадрами.

5. Выявление кадрового резерва для замещения должностей руководителей подразделений и резерва квалифицированных специалистов.

Для непосредственного руководителя:

1. Возможность обоснованно активизировать кадровую работу.

2. Осознание и формулировка требований к персоналу для выполнения тех или иных задач (систематизация взгляда на подчиненного).

3. Обоснованная возможность отвлечься от «текучки» и «увидеть» своих сотрудников.

4. Возможность оценить эффективность своих действий с персоналом по обратной связи.

5. Возможность начать процесс снижения напряженности в коллективе через вскрытие и снятие скрытых конфликтов.

6. Возможность психологически мотивировать сотрудников и тем самым повысить эффективность труда.

7. Возможность найти нужный тон с теми сотрудниками, с которыми сложились неформальные отношения, или с теми, которые навязаны обстоятельствами.

8. Возможность с меньшим конфликтом избавиться от нежелательного сотрудника.

9. Возможность прояснить свои позиции, а также начать диалог и найти во взаимной субъективности зону согласия и консенсуса.

10. Возможность обсудить с сотрудниками результаты проведения аттестации и связанную с этим ситуацию в коллективе.

11. Возможность сформулировать обоснованные пожелания вышестоящему руководству.

Для сотрудника (аттестуемого):

1. Возможность услышать мнение руководителя о себе (снизить неадекватную тревожность или неадекватную беспечность).

2. Понимание, что именно руководитель принимает в нем за недостатки и что же именно нужно руководителю для того, чтобы относиться к подчиненному позитивно; понимание, что ему делать для того, чтобы его ценил руководитель, как корректировать в дальнейшем свое поведение.

3. Понимание, чем руководитель может ему помочь.

4. Возможность высказать самому свои соображения о себе, своей работе, своих потребностях, планах, надеждах и т. д.

#### **Методические материалы по теме 4**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).

Деловая оценка и аттестация персонала.

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1, 8, 11].*

## **2 Методические указания для подготовки к практическим работам**

### **Тема 1. Основы оценки и аттестации персонала**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по**

**теме 1**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какую роль играет деловая оценка персонала в современном кадровом менеджменте?
2. Раскройте основные подходы к оценке персонала.
3. Назовите основные методы деловой оценки персонала.
4. Какое место занимают психодиагностические методы в деловой оценке персонала?

#### **Методические материалы по теме 1**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).

Деловая оценка и аттестация персонала.

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 1: [2, 5, 7].*

### **Тема 2. Требования к сертификации персонала**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по**

**теме 2**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы этапы (фазы) кадрового собеседования, раскройте особенности работы интервьюера на каждой из них.
2. Приведите классификацию кадровых собеседований, раскройте особенности каждого вида кадрового интервью.
3. Охарактеризуйте стили ведения кадрового интервью, в каких ситуациях наиболее эффективен каждый из них?

4. Укажите области использования и ограничения метода экспертной оценки.

5. Каковы способы снижения влияния ограничений на результативность экспертной оценки?

6. Раскройте основные принципы построения оценочной технологии.

7. Опишите основные оценочные процедуры.

### **Методические материалы по теме 2**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).

Деловая оценка и аттестация персонала.

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 2: [3, 5, 11].*

### **Тема 3. Организационный механизм сертификации персонала**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Какое значение имеет технология оценки для определения делового и личностного потенциала и развития персонала организации?

2. Охарактеризуйте понятие самооценки

3. В чем отличительная особенность самооценки?

4. Охарактеризуйте основные принципы оценки персонала, применяемые в рыночных условиях

5. Какие требования предъявляют к современной системе аттестации?

6. Охарактеризуйте уровни оценки персонала

#### **Типовые задачи**

**Задача 1.** К Вам должна подойти Ваша сотрудница, которую Вы вызвали по поводу ее опозданий. Она работает в компании больше года и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила даже раньше на работу. А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. В общем, Вы могли бы закрыть на это

глаза, но есть корпоративные правила, исполнения которых требуют, прежде всего, от Вас. Пару раз ей было сделано замечание, что следует все же вовремя приходить, хотя бы потому, что это прописано в трудовом договоре. Вы предупредили, что будете оформлять все письменно и составлять служебные записки об ее опозданиях. Сегодня 28 марта: прошло два месяца с того момента, как Вы сделали замечание. Тогда сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится. Но все осталось так же. Для сегодняшнего разговора Вы собрали данные об ее опозданиях. Кроме того, Вы планировали повышать ее, но теперь думаете, следует ли это делать. Дайте ответы на вопросы:

1. Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о повышении сотрудника?
2. Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры? Аргументируйте свое решение.

### **Методические материалы по теме 3**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).  
Деловая оценка и аттестация персонала.

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 3: [1, 8, 11].*

### **Тема 4. Использование результатов оценки и аттестации персонала в кадровой политике**

**Форма занятий** - практическое занятие

### **Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. В чем заключается периодичность оценки персонала?
2. Охарактеризуйте основные функции оценки персонала
3. В чем заключается комплексная оценка персонала?
4. Охарактеризуйте понятие деловая оценка персонала
5. Охарактеризуйте требования, предъявляемые к критериям оценки

#### **Типовые задачи**

**Задача 1.** Составьте оперограммы следующих управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом:

1. Прием на работу.
2. Анализ текучести персонала.
3. Разработка плана повышения квалификации специалистов.
4. Проведение аттестации специалистов.
5. Формирование резерва кадров на выдвижение.

Оперограммы отдельных процедур по управлению персоналом относятся к организационно-регламентирующим документам и представляют собой таблицы с указанием управленческих работ (операций, действий), их исполнителей и времени выполнения работ. Линии, соединяющие отдельные операции, показывают последовательное (или параллельное) их выполнение различными исполнителями процедуры.

**Задача 2.** Обеспечение качества всегда было проблемой номер один для компании «Форд». В 1985 г., анализируя действующую на «Форд» систему обеспечения качества, его исполнительный директор, ответственный за реализацию этой системы, пришел к неожиданному выводу. Он сказал: «По моему мнению, система оценки работы персонала есть самое большое препятствие для улучшения работы любой организации». Вот как он объяснял это утверждение.

1. Оценка каждого работника и достижения им конкретных индивидуальных задач может не способствовать успешной работе организации в целом. Она подрывает командный дух. Некоторые организации устанавливают для оценки персонала стандарты исполнения. А такая оценка может способствовать поощрению посредственной работы. Большинство систем оценки имеют множество категорий и градаций. Например, по итогам работы сотрудник может попадать в категории: «средний уровень исполнения», «ниже среднего», «вышесреднего», «выдающиеся достижения» и др. Работники обычно стремятся получить наиболее высокую оценку, продвигнуться на следующий

уровень, особенно когда это подкреплено дополнительными материальными стимулами. Однако на самом деле их работа может быть и так вполне удовлетворительной, необходимость ее улучшения не обусловлена объективными причинами и потребностями рынка сбыта.

2. Работник может получить высокую оценку, однако результаты работы могут зависеть не столько от его личного вклада, сколько от качества сырья и материалов, работы оборудования.

3. Большинство методов оценки концентрируется на достижении высоких результатов, которые можно увидеть и оценить в данном периоде. А чрезмерное внимание к достижению текущих результатов может приводить к игнорированию, а иногда даже вступать в противоречие с достижением долгосрочных целей и задач развития организации.

Ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Какие проблемы, связанные с оценкой персонала, существуют в компании?

2. Следует ли отказаться от периодической оценки персонала? Как можно решить описанные выше проблемы?

#### **Методические материалы по теме 4**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины).  
Деловая оценка и аттестация персонала.

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 4: [1, 8, 11].*



### 3 Методические указания по выполнению курсовой работы

Курсовая работа по дисциплине «Деловая оценка и аттестация персонала» представляет собой самостоятельный вид учебной и научно-исследовательской работы студента, позволяет закрепить теоретические знания, сформировать умение решать прикладные задачи в области управления персоналом организации, подготавливает к выполнению выпускной квалификационной работы и к самостоятельной деятельности по избранному направлению. Выполнение курсовой работы обобщает и завершает изучение курса «Деловая оценка и аттестация персонала».

Выполненная студентом курсовая работа проверяется руководителем.

По результатам проверки курсовая работа может быть:

- 1) не допущена к защите и отправлена студенту на доработку;
- 2) допущена к защите.

Курсовая работа не допускается к защите и возвращается студенту, если:

- курсовая работа содержит многочисленные ошибки ее оформления;
- содержание не раскрывает тему исследования;
- студент не проявил достаточной самостоятельности при написании курсовой работы.

Защита курсовой работы проводится каждым студентом публично.

Курсовая работа рассматривается как самостоятельный вид учебной работы и предварительно оценивается по 100-балльной рейтинговой шкале с последующим переводом 5-балльную.

Шкала соответствия рейтинговых оценок пятибалльным оценкам для оценивания курсовой работы:

- 90-100 баллов – «отлично» (5);
- 75-89 баллов – «хорошо» (4);
- 60-74 баллов – «удовлетворительно» (3);
- менее 60 баллов – «неудовлетворительно» (2).

Оценка курсовой работы зависит от умения студента:

- четко, логично, последовательно формулировать проблемы, выявлять их возможные последствия и риски;
- формировать предложения стратегических альтернатив по укреплению конкурентоспособности предприятия;
- аргументировать свою позицию относительно предложенных решений;
- оценивать степень реализации своих рекомендаций, предложений для предприятия в текущих экономических и политических условиях.

Тема курсовой работы выбирается студентом самостоятельно в соответствии с примерной тематикой.

### **Примерная тематика курсовой работы**

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. Оценка компетенций персонала, методы оценки.
6. Методы проведения анализа деятельности персонала.
7. Результативность труда различных категорий персонала.
8. Факторы, учитываемые при оценке деятельности персонала.
9. Методы оценки степени удовлетворенности работников трудом.
10. Требования к оценке персонала.
11. Проблемы в оценке результативности и эффективности персонала.
12. Роль различных участников бизнес-процессов в оценке деятельности персонала.
13. Количественные и качественные показатели оценки деятельности персонала.
14. Прямые и косвенные показатели оценки деятельности персонала.
15. Методы выявления показателей оценки деятельности персонала.
16. Выбор наиболее эффективного оценочного инструментария деятельности персонала.

17. Преимущества и недостатки методов оценки деятельности персонала.
18. Работа с результатами оценки деятельности персонала.
19. Стандарты, касающиеся оценки работников в организациях.
20. Алгоритм создания регламентированной процедуры оценки персонала

#### **4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

К экзамену допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины;
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий;
- защитившие курсовую работу.

При оценке знаний на экзамене учитывается: уровень сформированности компетенций; уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей; логика, структура и грамотность изложения вопроса; умение связать теорию с практикой.

Для получения оценки «отлично» студент должен:

- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;
- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;
- уметь правильно решить задачу, сделать грамотные обобщения и выводы по результатам ее решения.

Для получения оценки «хорошо» студент должен:

- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;
- продемонстрировать знание основных теоретических понятий;

- достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;

- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок, сделать достаточно обоснованные выводы.

Для получения оценки «удовлетворительно» студент должен:

- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;

- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;

- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;

- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок

без необходимых обобщений и выводов.

Оценка «неудовлетворительно» ставится в случае:

- отсутствия знания значительной части программного материала;

- отсутствия понятийного аппарата по изучаемой дисциплине;

- наличия существенных ошибок при решении задачи.

### **Контрольные вопросы по дисциплине**

1. Роль деловой оценки персонала в современном кадровом менеджменте

2. Основные подходы к оценке персонала

3. Основные методы деловой оценки персонала

4. Требования к составлению анкет, основные типы вопросов в кадровой анкете

5. Психологические тесты, используемые при деловой оценке персонала

6. Место психодиагностических методов в деловой оценке персонала

7. Этапы (фазы) кадрового собеседования, особенности работы интервьюера на каждой из них.

8. Классификация кадровых собеседований, особенности каждого вида кадрового интервью

9. Стили ведения кадрового интервью, их эффективность

10. Области использования и ограничения метода экспертной оценки

11. Способы снижения влияния ограничений на результативность экспертной оценки

12. Основные принципы построения оценочной технологии Ассесмент-центр
13. Основные оценочные процедуры, входящие в Ассесмент-центр
14. Роль психодиагноста, наблюдателя, фасилитатора, организатора технологии Ассесмент-центр
15. Значение технологии Ассесмент-центра для определения делового и личностного потенциала и развития персонала организации
16. Понятие самооценки. Классификация самооценки по Т. Конти
17. Основные принципы оценки персонала, применяемые в рыночных условиях
18. Требования, предъявляемые к современной системе аттестации
19. Уровни оценки персонала и их характеристика
20. Основные функции оценки персонала
21. Комплексная оценка персонала
22. Понятие деловая оценка персонала
23. Понятие критерия деловой оценки персонала
24. Требования, предъявляемые к критериям деловой оценки персонала
25. Задачи, стоящие перед деловой оценкой персонала по результатам труда
26. Основные направления при оценке управленческого потенциала персонала

## **5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине**

Основным принципом организации самостоятельной работы студентов является перевод на индивидуальную работу с переходом от формального пассивного выполнения определенных заданий к познавательной активности, с формированием собственного мнения, при решении поставленных проблемных вопросов и задач.

Самостоятельная работа включает воспроизводящие творческие процессы в деятельности студента и организована на следующих уровнях:

- реконструктивный уровень. Самостоятельные реконструктивные работы в ходе которых происходит перестройка решений, составление плана, тезисов, аннотирование. На этом уровне могут изучаться первоисточники, выполняться рефераты. Цель этого вида работ – научить студентов основам самостоятельного планирования и организации собственного учебного труда;

- творческий, поисковый уровень. Самостоятельная творческая работа требует анализа проблемной ситуации, получения новой информации. Студент должен самостоятельно произвести выбор средств и методов решения. Цель данного вида работ – обучение основам творчества, перспективного планирования, в соответствии с логикой организации научного исследования.

Самостоятельная работа спланирована так, что по мере достижения более глубокого понимания предлагаемой информации и ее применения, студент должен время от времени возвращаться к теоретическим конструктам и практическому инструментарию, стараясь расширять свои знания, развивать умения навыки в области управленческого аудита персонала организации.

Целью самостоятельной работы является освоение бакалаврами фундаментальных знаний, опыта практической деятельности по профессии. Самостоятельная работа должна способствовать развитию ответственности и организованности, а также творческого подхода к решению нестандартных задач.

Самостоятельная работа студентов, как планируемая работа, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия в специально отведенное для этого аудиторное и внеаудиторное время, ориентирована на поэтапное закрепление теоретических знаний и практических навыков, полученных на лекционных и практических занятиях, и проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов;

- углубление и расширение профессиональных знаний;

- формирования умений использовать специальную литературу и инструментарий;

- развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;

- формирование интереса к учебно-познавательной деятельности.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Шлендер, П. Э. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / П. Э. Шлендер, М. П. Куркина, В. М. Лаврентьев. - Москва: Вузовский учебник, 2009. - 223 с.
2. Аудит: учеб. / под ред. В. И. Подольского. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ: Аудит: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 583 с.
3. Аудит: учеб. / под ред. Р. П. Булыги. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 431 с.
4. Ковалев, С. В. Система контроллинга персонала промышленной организации: учеб. пособие / С. В. Ковалев. - Москва: КноРус, 2010. - 264 с.
5. Литвинюк, А. А. Контроллинг и аудит персонала: учеб. пособие / А. А. Литвинюк. - Москва: КноРус, 2018. - 295 с.
6. Мезенцева, О. В. Экономический анализ в коммерческой деятельности: учеб. пособие / О. В. Мезенцева, А. В. Мезенцева. - Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2014. - 233 с.
7. Миргородская, Т. В. Аудит: учеб. пособие / Т. В. Миргородская. - Москва: КноРус, 2017. - 308 с.
8. Миргородская, Т. В. Аудит: учеб. пособие / Т. В. Миргородская. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: КНОРУС, 2010. - 253 с.
9. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей и направлений ИФЭМ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. - 2-е изд., испр., доп. - Калининград: КГТУ, 2018. - 22 с.
10. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П. В. Журавлев [и др.]. - Москва: Экзамен, 2000. - 576 с.



11. Управление персоналом: учеб. для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 561 с.
12. Управление персоналом: учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк. - 3-е изд. - Москва: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2016. - 280 с.
13. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 364 с.
14. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2009. - 637 с.
15. Управление персоналом: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановской. - Москва: Экзамен, 2006. - 350 с.

Локальный электронный методический материал

Анжела Леонидовна Маркевич

## ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 3,0. Печ. л. 2,6

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет».  
236022, Калининград, Советский проспект, 1