

Министерство транспорта Российской Федерации (Минтранс России)
Федеральное агентство воздушного транспорта (Росавиация)
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный
университет гражданской авиации»



СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Методические указания по изучению дисциплины
и выполнению контрольной работы
Для студентов направления 38.03.03 «Управление персоналом»
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
квалификация (степень) «бакалавр»

Санкт-Петербург

2017

Одобрено и рекомендовано к изданию
Учебно-методическим советом Университета

Ш87 (3)

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА: Методические указания по изучению дисциплины и выполнению контрольной работы / Университет ГА. С.-Петербург, 2017.

Издаются в соответствии с программой дисциплины «Современные методики оценки персонала».

Содержат общие методические указания по изучению дисциплины, программу и методические указания по выполнению контрольной работы, перечень тем по написанию контрольной работы, вопросы для подготовки к зачету, список литературы.

Предназначены для студентов заочного обучения по направлению подготовки 38.03.03: «Управление персоналом», профилю подготовки «Управление персоналом организации», квалификация (степень) выпускника: «бакалавр».

Библ. 17 назв.

Составитель В.Н.Кузнецов, канд. ист. наук доц.

Рецензент О.А.Красненкова, канд. экон. наук, доцент.

ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

В целях построения эффективной системы управления персоналом и осмысления значимости человеческого фактора в условиях глобальных изменений всех сфер жизни общества, радикальных преобразований в экономике, стремительных темпов обновления технологий усиливается необходимость пересмотреть подходы к оценке персонала как важнейшему инструменту кадрового менеджмента. На протяжении длительного времени оценка персонала оставалась формальным инструментом, чаще всего сконцентрированным на анализе соответствия работника занимаемой должности.

В современных компаниях оценка персонала становится не только источником информации об уровне квалификации работников, но и методом изучения индивидуальных черт и потенциала сотрудников. Это служит основой для принятия таких организационных решений, как отбор кадров, кадровые перемещения, зачисление в кадровый резерв, обучение и развитие персонала, стимулирование работников к труду, формирование эффективных команд, создание благоприятного социально-психологического климата в организации и др.

Главная цель дисциплины «Современные методики оценки персонала» - приобретение представлений и знаний о теоретических основах оценки персонала и формирование практических навыков по организации процедуры оценки в современных организациях.

Для достижения поставленных целей в рамках дисциплины решаются следующие **задачи**:

- формирование понимания оценки персонала как функции управления, ее роли и места в кадровом менеджменте;
- дать системное представление об оценке персонала;
- обучение основам процедуры оценки (исследование этапов процедуры; документации, необходимой для ее организации, а также роли экспертов в процедуре оценки);

- рассмотрение инструментов оценки персонала;
- изучение современных методик оценки персонала, определение их преимуществ и недостатков;
- сформировать навыки проведения оценки и аттестации персонала;
- выделить основных ошибок и трудностей в проведении процедуры оценки персонала и нахождение основных путей их устранения.

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать:

- теоретические основы проведения оценки персонала (понятие и сущность оценки, ее цели, функции и принципы, место и роль в кадровом менеджменте);
- методические и методологические аспекты оценки в кадровом менеджменте (основные методы оценки, их преимущества и недостатки, процесс оценки персонала в современных компаниях);
- практические аспекты применения оценки персонала в современных компаниях (как зарубежных, так и российских);
- психологические, социально-экономические последствия эффективной работы с персоналом.

Уметь:

- разрабатывать и применять современные методики и инструментарий оценки (анкеты, опросники, оценочные листы, оценочные шкалы и т.д.);
- составлять перечень оценочных критериев для различных должностей в компании, формировать «профессиограмму» профессии;
- анализировать кадровый потенциал организации, отдельных работников;
- изучать профессиональные, деловые и личностные качества работников в целях рационального их использования;
- применять базовые методики в оценке кадров;
- анализировать социальные процессы и отношения в организации;

- разрабатывать схему процедуры оценки и планировать ее основные этапы.

Владеть:

- методами оценки потенциальных кандидатов, их личностных особенностей и деловых качеств;
- методами проведения оценки результативности труда сотрудников компании;
- навыками анализа полученных в ходе процедуры оценки данных для принятия дальнейших кадровых решений;
- навыками организации и применения современных методов управления персоналом;
- навыкам организации работы по оценке и управлению деловой карьерой, формирования резерва и аттестации персонала.

Изучение курса «Современные методики оценки персонала» слушателями организуется в виде лекций, практических занятий и самостоятельной работы, включающей выполнение контрольной работы. Лекция предполагает ознакомление студентов с ключевыми проблемами изучаемой дисциплины преимущественно теоретического характера, а на практических занятиях обсуждаются практические ситуации по темам курса. Завершающий этап самостоятельной работы – подготовка и сдача зачета с оценкой.

ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Место оценки персонала в кадровом менеджменте

Причины возрастания интереса к оценке персонала в современных условиях. Место оценки персонала в управлении персоналом организации. Оценка персонала как основа принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнения работников.

Исторические аспекты изучения оценки персонала в менеджменте. Эволюция подходов в изучении деловой оценки за рубежом [4, с.10-28; 15, с.202-204; 3, с.310-312; 6, с.306-313; 15, с.202-204; 17, с.19-23].

Тема 2. Понятие, цели и задачи оценки персонала

Определение оценки и аттестации персонала. Ключевые понятия. Сравнительная характеристика определений, характеризующих оценку персонала. Различия понятий «оценка персонала» и «аттестация персонала».

Понятия субъекта, объекта и системы оценки. Ключевые принципы проведения оценки. Критерии оценки и стандарты работы. Требования к критериям оценки. Выработка критериев. Принцип полноты и достаточности в выборе критериев оценки конкретных категорий персонала. Показатели и методы оценки персонала.

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

Понятие валидности оценочного метода. Разновидности валидности [4, с.20-38; 3, с.311-318; 2, с.159,193; 339-342; 6, с.322-336, 328-330; 1, с.81-85; 10, с.115-118; 17, с.30-46].

Тема 3. Особенности процедуры оценки персонала в компании

Структура процедуры оценки персонала. Этапы процедуры оценки персонала. Формирование целей оценки. Первичная и периодическая оценки персонала. Выбор субъектов и объектов оценки. Состав оценочной комиссии. Сложности формирования критериев оценки кандидатов. Виды оценочных методик. Основные правила выбора метода оценки.

Оценка работы руководителей. Содержание управленческой деятельности. Система и методы оценки управленческого персонала. Система оценки результативности труда. Основные ошибки при проведении оценки персонала и аттестации менеджеров [4, с.46-68; 2, с. 616-626; 6, с.300-305, 310-316, 327-328].

Тема 4. Организационные проблемы проведения процедуры оценки

Общие проблемы оценки персонала в современных компаниях. Проблема эффективности оценочных методик. Достоверность различных инструментов и методик отбора кадров.

Трудности экспертной оценки и способы преодоления субъективности. Типичные ошибки экспертов в процедуре оценки персонала.

Основные требования (системность, объективность, надежность, достоверность, прогностичность, комплексность, технологичность) к процедуре оценки и их применение как способы преодоления проблем оценки персонала.

Зависимость производительности труда от качества персонала, результативности и эффективности труда работников.

Сопrotивление проведению оценки работы персонала и пути его преодоления. Причины сопротивления проведению оценки. Преодоление сопротивления внедрению методов оценки персонала [4, с.69-83;12, с. 111-114; 15, с. 221-223].

Тема 5. Традиционные методы оценки персонала и трудовой деятельности

Понятие традиционных методов оценки и аттестации персонала. Количественные методы оценки: бальный метод оценки, метод коэффициентов, метод дневников.

Методы оценки трудовой деятельности. Установление стандартов и нормативов. Шкалы оценки. Методы ранжирования. Заданное распределение. Оценка рабочего поведения.

Комбинированные методы оценки: метод эталона, метод вынужденного выбора, описательный метод [4, с.111-130;5, с.123-146; 1, с.88-93; 12, с.141-145; 17, с.61-80].

Тема 6. Качественные методы оценки персонала

Качественные методы оценки. Биографические методы, метод наблюдения, анкетирование и личностные опросники. Оценка на основании письменных характеристик. Метод контрольных карт. Метод критических случаев. Оценка по методу черт. Оценка на основе анализа труда. Функциональная оценка.

Оценочное собеседование. Подходы к проведению оценочного собеседования. Факторы, влияющие на оценочное собеседование. Подготовка и проведения оценочного собеседования.

Методика определения стиля руководства. Оценка по результатам деятельности коллектива. Диагностическая системы оценки и аттестации персонала [4, с.96-83; 1, с. 177-178; 2, с.160-184; 16, с.129-145].

Тема 7. Организация процесса аттестации персонала

Аттестация персонала и ее предназначение. Структура и цели аттестации. Виды аттестации. Методы проведения аттестации. Порядок проведения аттестации. Подведение итогов аттестации. Поведенческие и этические аспекты при оценке персонала и проведении аттестации.

Система документов по аттестации, алгоритм разработки и особенности применения [17, с.85-137, 184-211; 1, с.215-229; 2, с.194-199; 16, с. 17-41, 104-213; 4, с.330-333; 8, с. 420-425; 15, с. 208-220].

Тема 8. Психологические и нестандартные методы оценки персонала

Цели и задачи психологических методов оценки. Виды психологических тестов: тесты способностей, когнитивные тесты, тесты личностных особенностей (черт характера), профориентационные тесты, тесты на диагностику психических состояний, проективные тесты.

«Спорные» (нестандартные) методы оценки персонала: физиогномика, графология, оценка по группе крови, метод оценки на полиграфе [4, с.163-166, 170-191; 1, с.119- 133; 9, с.439-446].

Тема 9. Современные формы организации и методики оценки персонала

Оценка персонала на основе моделей компетенций. компетентности. Понятие компетенции и ее виды. Уровни компетенции. Практика применения.

Значение оценки уровня профессионализма для разработки дифференцированной профессиограммы, описывающей психологические требования к работнику. Формирование должностных профессиограмм.

Функции и обязанности специалистов службы персонала в работе с профессиограммами.

Метод управления по целям, «Оценка персонала в рамках системы сбалансированных показателей и KPI», «360-градусная аттестация», «Автоматизированные методы оценки» [4, с.147-162; 1, с.547-549; 3, с.318-329; 2, с.178; 9, с. 493-499; 17, с. 46-57, 170-176,177-183; 10, с. 53-88, 140-189; 12, с. 11-74,79-153].

Тема 10. Центр оценки персонала как подразделение службы управления персоналом

Основные цели функционирования Центра оценки персонала. Процедура разработки корпоративной системы критериев оценки персонала и внутренней системы аттестации.

Ассесмент-центр как оценочная система и метод комплексной оценки, основанный на использовании системы взаимодополняющих методик, ориентированный на реальное рабочее поведение оцениваемых сотрудников и учет особенностей требований должностных позиций [4, с.146-147; 9, с.412; 10, с. 89-114,115-139,190-234].

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

В процессе изучения курса «Современные методики оценки персонала» студенты заочного факультета выполняют одну контрольную работу.

Тема контрольной работы определяется по таблице в соответствии с личным шифром студента. Для определения номера темы следует найти в верхней горизонтальной строке цифру, соответствующую цифре десятков (предпоследняя цифра шифра), а в левом вертикальном столбце – цифру, соответствующую единицам (последняя цифра шифра). На пересечении найденных вертикали и горизонтали находится искомый номер темы, на которую студент должен написать контрольную работу.

В контрольной работе студент должен показать:

А) способность изучения проблемы, умение выделить и самостоятельно осмыслить определенную тему или вопрос;

Б) навыки связного, логичного изложения исторического материала;

В) знание принятых норм оформления текстов нужного характера.

Таблица

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	28	9	27	7	5	23	16	29	12	17
2	11	26	4	22	3	14	27	15	7	28
3	15	2	25	6	29	5	18	23	16	26
4	30	10	19	25	8	17	22	13	24	21
5	19	24	6	13	20	9	12	26	30	4
6	8	16	3	20	1	21	24	14	11	18
7	21	9	27	7	5	23	17	1	12	16
8	5	26	11	22	14	3	28	16	7	25
9	17	29	26	6	23	19	25	4	15	24
0	24	8	18	25	15	28	22	13	1	30

Контрольная работа представляет собой комментированное изложение определенной проблемы на основе избранного студентом круга источников.

Подготовка материалов для контрольной работы включает:

- подбор и изучение литературы, журнальных статей;
- составление плана контрольной работы (два – три вопроса).

При раскрытии темы рекомендуется обращать внимание на: современное состояние проблемы; тенденции развития и анализ рассматриваемой проблемы; причины, мешающие эффективному развитию рассматриваемого направления.

В заключении необходимо дать краткие выводы и список использованной литературы, указав автора, название, место и год издания книги, журнальной статьи. При цитировании литературы требуется делать ссылки на источник так, как это принято во всей научной литературе.

Недопустимо механическое переписывание опубликованных материалов или копирование текста контрольной работы из интернет. Подобные работы зачтены не будут.

Контрольная работа должна быть аккуратно оформлена в тетради, написана разборчивым почерком, объем не должен превышать 20 страниц рукописного текста. Титульный лист оформляется по общим правилам.

Тематика контрольных работ

1. Оценка персонала: цели, формы и методы.
2. Система оценки персонала как элемент кадрового менеджмента.
3. Оценка результатов деятельности персонала организации.
4. Инновационные методы оценки персонала в организации.
5. Внедрение современных методов оценки персонала в организации.
6. Особенности оценки деятельности управленческого персонала в организации.
7. Комплексная оценка управленческого персонала в системе кадрового менеджмента.
8. Процедура оценки деятельности персонала организации.
9. Технология аттестации персонала организации.
10. Аттестация как метод оценки работников предприятия.
11. Профессиограмма: понятие, структура и содержание.
12. Технология разработки профессиограммы.

13. Модель корпоративных компетенций и ее использование в практике работы с персоналом.
14. Процедуры оценки на этапе отбора кадров в организацию.
15. Экспертные оценки как методы оценки персонала.
16. Технология аттестации «360 градусов».
17. Оценка качеств персонала на основе диагностического интервью: виды интервью, структура и содержание.
18. Ассесмент-центр как технология деловой оценки.
19. Оценка управленческого потенциала руководителей, цель, задачи, практические технологии.
20. Организация оценки затрат на персонал организации.
21. Собеседование по результатам оценки деятельности: цели, технология, структура.
22. Цель и задачи системы оценки трудовой деятельности и ее место в системе управления персоналом организации.
23. Общая схема оценки трудовой деятельности (этапы организации оценки).
24. Критерии оценки персонала: требования к разработке.
25. Аттестация как форма оценки персонала и ее правовые основы.
26. Методы оценки деятельности: ранжирование (принудительное распределение) и метод рейтинговых шкал.
27. Возможные субъекты оценки деятельности и их краткая характеристика.
28. Управление по целям как подход к оценке эффективности деятельности.
29. Тестирование знаний, умений и навыков как метод оценки компетентности персонала.
30. Оценка трудовой деятельности и ее влияние на мотивацию персонала.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

1. Общее и специфическое понятия «оценка».
2. Понятия «оценка» и «аттестация».
3. Место и роль оценки в системе управления персоналом.

4. Понятие валидности оценочного метода.
5. Задачи оценки.
6. Функции оценки.
7. Цели оценки персонала.
8. Основные принципы оценки персонала.
9. Классификации систем оценки персонала.
10. Структура процедуры оценки.
11. Субъекты и объекты в оценочном процессе.
12. Роль линейного руководителя при проведении деловой оценки персонала.
13. Критерии и показатели деловой оценки работников.
14. Требования к формированию состава показателей оценки.
15. Методы оценки персонала и их характеристика.
16. Квалификационная оценка кандидатов при приеме на работу.
17. Методы оценки деловых качеств управленческого работника.
18. Традиционные методы оценки персонала.
19. Цели и виды аттестации персонала, порядок ее организации и проведения.
20. Нетрадиционные методы оценки персонала.
21. Проблемы оценки персонала в современных организациях.
22. Способы преодоления сопротивления проведению оценки со стороны сотрудников.
23. Типичные ошибки экспертов в процедуре оценки персонала.
24. Особенности оценки управленческого персонала.
25. Качественные методы оценки персонала.
26. Интервью как метод оценки: виды, этапы и правила проведения.
27. Количественные методы оценки персонала.
28. Комбинированные методы оценки персонала.
29. Методы ранжирования. Основные преимущества и недостатки.
30. Виды шкал в методике шкалирования.
31. Метод оценки «Управление по целям».
32. Метод оценки «Аттестация 360».

33. Сущность и назначение Центров оценки персонала.
34. Оценка персонала в рамках системы сбалансированных показателей и КРІ.
35. Метод оценки по компетенциям.
36. Основные принципы и правила создания моделей профессиональных компетенций.
37. Направления использования компетентностного подхода.
38. Этапы разработки модели компетенций.
39. Автоматизированные методы оценки.
40. «Спорные» методы оценки персонала, их преимущества и недостатки.
41. Цели и задачи психологических методов оценки персонала.
42. Виды психологических тестов.

ЛИТЕРАТУРА

а) основная литература

1. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика Учебник.– М.; Проспект, 2015.- 688 с. – ISBN 978-5-392-16754-8
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012.- 447 с. - – ISBN 978-5-16-005112-3.
3. Маслова М.В. Управление персоналом: Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2012.- 488 с. – ISBN 978-5-9916-0828-2
4. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для бакалавров. – М.: Юрайт, 2015. – 378 с. – ISBN 978-5-9916-3597-4.
5. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Юрайт, 2011. – 561 с.– ISBN 978-5-9916-1398-9.
6. Управление персоналом: Учебник для бакалавров Ю.Г.Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – ISBN 978-5-9916-2505-0.

б) дополнительная

7. Айзенк Г., Вильсон Г. Как измерить личность / пер. с англ. М.: Когито-Центр, 2001.

8. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: Учебник -2-е, перер.- М. Синергия, 2012.- 656 с. – ISBN 978-5-4257- 0055.

9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами.10-е изд. – СПб: Питер, 2010.-848 с.- ISBN 978-5-91180-771-9.

10.Барышникова Е.И. Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR-стратегии/ - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 255 с.- ISBN 978-5- 91657-793-8.

11. Демин Ю.М. Ассесмент персонала. Как объективно оценить деловые качества сотрудника и соискателя за 15 минут. – СПб.: Питер, 2010.

12. Иванова С. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство / Светлана Иванова. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблицер, 2013. – 155 с.

13. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие. – М.: КноРус, 2012.

14. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интелл-синтез, 2002.

15. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Под ред. А.А.Литвинюка. – М.: Юрайт, 2015. – ISBN 978-5-9916-2654-5.

16.Фартвенглер Д. Аттестация персонала. 10-минутный тренинг для менеджера. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес»,2010.-224 с. - ISBN 978-5-9693- 0122-1.

17. Хруцкий В.У. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей- 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2009.- 224 с. - ISBN 978-5-279-03190-0.

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

[http // www.glossari.ru](http://www.glossari.ru)

[http // www.dps.smirlc.ru](http://www.dps.smirlc.ru)

[http // www.kadrovik.ru,](http://www.kadrovik.ru)

[http // www.top-personal.ru.](http://www.top-personal.ru)

Система поиска в сети Интернет www.google.com

Система поиска в сети Интернет <http://www.yandex.ru>

Электронная библиотека www.wikipedia.org

Электронная библиотека www.koob.ru

Информационно-правовой портал <http://www.garant.ru/>

г) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

Нормативные и нормативно-правовые акты, используемые службой управления персоналом. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. Пост. Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. № 37)