

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Рабочая программа дисциплины

Современные методы оценки и аттестации персонала

<i>Направление подготовки</i>	Управление персоналом
<i>Код</i>	38.03.03
<i>Направленность (профиль)</i>	Управление персоналом организации и государственной службы
<i>Квалификация (степень) выпускника</i>	бакалавр

Москва
2026

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные		ПК-2

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-2	Способен использовать знания основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разрабатывать и внедрять программы и процедуры подбора и отбора персонала, владеть методами деловой оценки персонала при найме	ПК-2.1 использует методы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, найма, ПК-2.2 разрабатывает и внедряет программы и процедуры подбора и отбора персонала ПК-2.3 разрабатывает планы, определяет ресурсы, выбирает средства и методы проведения деловой оценки персонала при найме

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-2		
	-основное содержание	-разрабатывать и внедрять требования к должностям,	- навыками и методами деловой оценки

	ключевых направлений в оценке персонала, основные требования, предъявляемые к должностям, группы параметров и их содержания; -критерии подбора и расстановки персонала, основы найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала; -современные методы деловой оценки персонала при найме	критерии подбора и расстановки персонала, внедрять современные методы оценки, применять методы деловой оценки персонала при найме; -формулировать цели и задачи подбора и расстановки персонала, основ найма; -анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять её ключевые элементы, оценивать их влияние на эффективность персонала организации и госслужбы; - анализировать потребности в персонале организации и госслужбы и составлять программы и процедуры подбора и отбора персонала	персонала при найме и умение применять их на практике; - навыками оценки групп параметров требований к должностям; -методами и инструментами подбора, отбора и расстановки персонала, найма; -процедурами деловой оценки персонала
--	--	--	--

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современные методы оценки и аттестации персонала» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: «Маркетинг персонала», «Управление карьерой», «Управление социальным развитием персонала», «Организация кадровой службы».

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческий.

Профиль (направленность) программы установлен путем его ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Управление персоналом организации и государственной службы.

5. Объем дисциплины

<i>Виды учебной работы</i>	<i>Формы обучения</i>	
	<i>Очно-заочная</i>	<i>Заочная или Очно-заочная с применением ДОТ</i>
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	3/108	3/108
Контактная работа:		
Занятия лекционного типа	12	2

Занятия семинарского типа	18	8
Промежуточная аттестация: <i>зачет с оценкой</i>	18	18
Самостоятельная работа (СРС)	60	80
Курсовая работа	10	10

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

6.1.1 Очно-заочная форма обучения

№ п/ п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самосто ятельна я работа
		Занятия лекционног о типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебн ые заня тия	Прак тичес кие заня тия	Семи нары	Лабора торны е работ ы	Иные занят ия	
1.	Теоретические аспекты оценки персонала	2		4				10
2.	Технологии оценки персонала	2		4				10
3.	Традиционные методы оценки	2		4				10
4.	Современные методы оценки	2		2				10
5.	Психологические методы оценки	2		2				6
6.	Аттестация персонала	2		2				4
Курсовая работа		10						
Промежуточная аттестация		18						
Итого		12		18				60
Всего		108						

6.1.1 Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/ п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)			
		Контактная работа			Самосто ятельна я работа
		Занятия лекционног о типа	Занятия семинарского типа		

		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные занятия	
1.	Теоретические аспекты оценки персонала	2		1				14
2.	Технологии оценки персонала			2				12
3.	Традиционные методы оценки			1				14
4.	Современные методы оценки			1				12
5.	Психологические методы оценки			1				14
6.	Аттестация персонала			2				14
Курсовая работа		10						
Промежуточная аттестация		18						
Итого		2		8				80
Всего								

6.2. Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

6.2.1. Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
1.	Тема 1. Теоретические аспекты оценки персонала	Теоретические аспекты оценки персонала компании. В ней рассмотрены роль и место оценки персонала в кадровом менеджменте; основные задачи, цели и функции оценки в современной компании; даны определения понятий «оценка персонала», «аттестация персонала», «критерий оценки» и других; приведены основные классификации систем оценки персонала.
2.	Тема 2. Технологии оценки персонала	Изучение особенностей процедуры оценки персонала в компании. Здесь раскрываются особенности технологии процедуры оценки, рассматриваются правила выбора оценочных критериев, а также выбора оптимального метода или группы методов для оценки персонала как при первоначальном отборе, так и при оценке результативности труда уже работающих сотрудников. Описаны типичные проблемы, возникающие при построении системы оценки персонала и проведении оценки сотрудников.
3.	Тема 3. Традиционные	Традиционные методы оценки персонала:

	методы оценки	биографический, интервью, анкетирование, личностные опросники, ранжирование, шкалирование, балльный, методы эталона, вынужденного выбора, критических случаев, дневников, самооценки и др.
4.	Тема 4. Современные методы оценки	Современные методы оценки персонала. Особое внимание уделяется изучению методов управления по целям, «360-градусной» аттестации, «ассесментцентра», оценки по компетенциям. Отведено место и так называемым спорным методикам, применяемым и отечественными, и зарубежными компаниями.
5.	Тема 5. Психологические методы оценки	Ряд психологических методов оценки, важнейшими из которых являются группы проективных методик, методов исследования способностей, когнитивных психологических тестов. Изучаются цели и задачи психологических методик оценки, сущность и становление психологического тестирования в практике современных компаний, приведены основные проблемы применения психологических методов оценки.
6.	Тема 6. Аттестация персонала	Аттестации персонала ее основным этапам. Изучаются важные аспекты аттестации, способы ее проведения и регламентации.

6.2.2. Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание практических занятий
1.	Тема 1. Теоретические аспекты оценки персонала	Проблемные и ситуационные задачи для закрепления полученных на лекциях знаний.
2.	Тема 2. Технологии оценки персонала	Проблемные и ситуационные задачи для закрепления полученных на лекциях знаний.
3.	Тема 3. Традиционные методы оценки	Проблемные и ситуационные задачи для закрепления полученных на лекциях знаний.
4.	Тема 4. Современные методы оценки	Проблемные и ситуационные задачи для закрепления полученных на лекциях знаний.
5.	Тема 5. Психологические методы оценки	Проблемные и ситуационные задачи для закрепления полученных на лекциях знаний.
6.	Тема 6. Аттестация персонала	Проблемные и ситуационные задачи для закрепления полученных на лекциях знаний.

6.2.3 Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Тема 1. Теоретические аспекты оценки персонала	Оценки персонала: понятие, цель, решаемые задачи, инструментальное использование руководителем

		организации. Место оценки персонала в системе работы с персоналом организации. Значение и функции оценки персонала: административная, мотивационная, информационная. Развитие законодательства по вопросам оценки персонала в советский период. Современное правовое обеспечение оценки персонала организации. Правовые понятия, используемые при оценке персонала: деловые качества работника, категории персонала, оценка сложности работы, квалификация работника, профессиональный стандарт.
2.	Тема 2. Технологии оценки персонала	Изменение оценки персонала вследствие развития техники и технологий. Современная система оценки персонала. Содержание трудового потенциала работника. Место оценки персонала в теории труда. Основные профессионально важные качества человека, необходимые для выполнения трудовой деятельности. Качество труда. Интеллектуальный и традиционный труд. Компетентность человека. Понятие технологии оценки. Комбинирование методов оценки на этапах процедуры оценки персонала. Факторы, определяющие оценку персонала современной организации. Выбор методики для оценки персонала. Принципы эффективной технологии оценки персонала: валидность, всеобщность, комплексность. Методологические проблемы оценки экономической и социальной эффективности оценки персонала при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала.
3.	Тема 3. Традиционные методы оценки	Качественные методы оценки. Биографические методы оценки. Метод наблюдения. Анкетирование. Интервью (собеседование). Метод оценки по решающей ситуации. Метод критических случаев. Количественные методы оценки. Ранжирование. Метод балльной оценки. Метод коэффициентов. Автоматизированные методы оценки. Комбинированные методы оценки. Метод эталона. Метод вынужденного выбора. Описательный метод. Экспертный метод. Тестирование. Деловая игра. Экзамен. Аттестация персонала. Современные методы оценки персонала. Метод ассессмент-центр. Метод управления по целям. Система сбалансированных показателей BSC. Система ключевых показателей эффективности деятельности KPI. Метод оценки «360-градусов».

		Метод оценки по компетенциям.
4.	Тема 4. Современные методы оценки	Психологические методы в системе методов оценки персонала. Виды психологических тестов: личностные, мотивационные, когнитивные интеллектуальные, проективные. Сравнение эффективности методов оценки персонала. Методы оценки социально-психологических свойств личности. Тест Сонди. Миннесотский многоаспектный личностный опросник. Многофакторный личностный опросник Кэттелла. Фрайбургский личностный опросник. Биографический опросник. Опросник социально-психологической адаптации. Опросник Кейрси. Тест Леонгарда- Шмишека. Методики исследования профессиональной направленности личности, качеств и компетенций работника. Диагностика принятия других. Тест на поведение в конфликтной ситуации. Тест профессионального личностного типа Голланда. Методика определения профессиональных предпочтений. Шкала толерантности к неопределённости Баднера. Опросник выгорания Маслач. Опросник стратегии преодоления стрессовых ситуаций.
5.	Тема 5. Психологические методы оценки	Аттестация: понятие, решаемые задачи. Отличие аттестации от оценки знаний. Правовой статус аттестации. Формы аттестации. Классификация аттестации по профессиональному признаку. Периодичность и цели проведения аттестации. Принципы аттестации: гласность, демократизм, результативность, объективность. Критерии оценочных показателей при аттестации персонала организации. Основные этапы проведения аттестации: подготовительная работа, собственно проведение аттестации, анализ результатов аттестации и принятие мер по ее итогам. Методическая подготовка. Организационная подготовка: графики проведения аттестации, состав комиссий, категории аттестуемого персонала, нормативные документы. Порядок проведения аттестации. Работа с документами. Установление оценки аттестуемому работнику организации
6.	Тема 6. Аттестация персонала	Государственная гражданская службы РФ в системе государственной службы России. Правовой статус, категории, должности государственных гражданских служащих.

		Квалификационные требования к должностям гражданской службы в соответствии с категориями и группами должностей гражданской службы. Аттестация гражданских служащих: понятие, цели, задачи. Категории аттестуемых. Состав аттестационных комиссий. Аттестационные документы. Результаты аттестации. Формирование кадрового резерва. Квалификационный экзамен
--	--	---

6. Текущий контроль по дисциплине (модулю) в рамках учебных занятий

В рамках текущего контроля преподаватель самостоятельно может проводить следующие мероприятия:

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Тема 1. Роль и место оценки персонала в системе управления персоналом	Опрос, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
2.	Тема 2. Методологические проблемы оценки персонала организации	Опрос, тестирование, исследовательский проект Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
3.	Тема 3. Традиционные и современные методы оценки персонала организации	Опрос, деловая игра, информационный проект, ситуационные задания Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
4.	Тема 4. Методы оценки персонала при найме. Психологические методы оценки персонала.	Опрос, проблемно-аналитическое задание, ситуационные задания Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
5.	Тема 5. Аттестация персонала организации	Опрос, проблемно-аналитическое задание, информационный проект. Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.
6.	Тема 6. Аттестация государственных служащих Российской Федерации	Опрос, проблемно-аналитическое задание, исследовательский проект Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

8.1 Основная литература:

1. Денисов, А. Ф. Отбор и оценка персонала: учебник / А. Ф. Денисов. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 316 с. — ISBN 978-5-4497-1851-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/125594.html>
2. Современные методы оценки состояния человека: учебное пособие / Е. К. Айдаркин, О. Л. Кундупьян, А. Н. Старостин [и др.]. — Ростов-на-Дону, Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2024. — 298 с. — ISBN 978-5-9275-4641-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/145114.html>

8.2 Дополнительная литература:

1. Горскина, Л. С. Кадровые риски и их оценка: учебное пособие / Л. С. Горскина. — Омск: Омский государственный технический университет, 2023. — 114 с. — ISBN 978-5-8149-3597-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/140834.html>
2. Иванова, С. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С. Иванова ; под редакцией М. Савиной. — 12-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2024. — 269 с. — ISBN 978-5-9614-5100-9. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/137976.html>
3. Пурыжова, Л. В. Исследование системы мотивации персонала производственного предприятия: монография / Л. В. Пурыжова, Л. В. Семенова, Д. В. Кашпаров. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 103 с. — ISBN 978-5-4497-2757-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/137132.html>

8.3 Периодические издания

1. Вопросы управления – 2026 г. №1. <https://www.iprbookshop.ru/160346.html>
2. Ars Administrandi. Искусство управления – 2025 г. №4. <https://www.iprbookshop.ru/158239.html>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru>
2. Электронно-библиотечная система «Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU» <https://www.elibrary.ru>
3. Электронно-библиотечная система IPR BOOKS <https://www.iprbookshop.ru>
4. Электронная библиотечная система <https://biblioclub.ru>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

1. Работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
2. Внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;

3. Выполнение самостоятельных практических работ;
4. Подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. Microsoft Windows Server;
2. Семейство ОС Microsoft Windows;
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);

Перечень используемого программного обеспечения указан в п.12 данной рабочей программы дисциплины.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows Server 2016, Windows 10, Microsoft Office, КонсультантПлюс, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Яндекс Браузер, LibreOffice, МТС Линк, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

13.Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;

- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: (*«мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.*) используются следующие:

- диспут;
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач;
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция;
- дискуссия;
- беседа.

13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав. При обучении учитываются особенности их психофизического развития, индивидуальные возможности и при необходимости обеспечивается коррекция нарушений развития и социальная адаптация указанных лиц.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентами с инвалидностью и студентами с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Современные методы оценки и аттестации персонала

<i>Направление подготовки</i>	Управление персоналом
<i>Код</i>	38.03.03
<i>Направленность (профиль)</i>	Управление персоналом организации и государственной службы
<i>Квалификация (степень) выпускника</i>	бакалавр

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональные		ПК-2

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-2	Способен использовать знания основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разрабатывать и внедрять программы и процедуры подбора и отбора персонала, владеть методами деловой оценки персонала при найме	ПК-2.1 использует методы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, найма, ПК-2.2 разрабатывает и внедряет программы и процедуры подбора и отбора персонала ПК-2.3 разрабатывает планы, определяет ресурсы, выбирает средства и методы проведения деловой оценки персонала при найме

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-2		
	-основное содержание	-разрабатывать и внедрять требования к должностям,	-навыками и методами деловой оценки

	ключевых направлений в оценке персонала, основные требования, предъявляемые к должностям, группы параметров и их содержания; -критерии подбора и расстановки персонала, основы найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала; -современные методы деловой оценки персонала при найме	критерии подбора и расстановки персонала, внедрять современные методы оценки, применять методы деловой оценки персонала при найме; -формулировать цели и задачи подбора и расстановки персонала, основ найма; -анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять её ключевые элементы, оценивать их влияние на эффективность персонала организации и госслужбы; -анализировать потребности в персонале организации и госслужбы и составлять программы и процедуры подбора и отбора персонала	персонала при найме и умение применять их на практике; -навыками оценки групп параметров требований к должностям; -методами и инструментами подбора, отбора и расстановки персонала, найма; процедурами деловой оценки персонала
--	--	---	--

3.2. Критерии оценки знаний студентов

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО/Зачтено	Знает:	- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов,

		- изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО/Зачтено	Знает:	- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; - При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/Зачтено	Знает:	- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; - При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/Не зачтено	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

При ответе на вопросы в рамках прохождения промежуточной аттестации (зачет/зачет с оценкой/ экзамен) допускается вольная формулировка ответа, по смыслу раскрывающая содержание ответа, указанного в фонде оценочных средств, в качестве верного ответа.

4. Типовые контрольные задания (закрытого, открытого и иного типа) для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции, соотнесенной с результатами обучения по дисциплине

ТЕСТИРОВАНИЕ

7 СЕМЕСТР

ПК-2

1. Что из перечисленного относится к основным целям деловой оценки персонала при найме? Выберите несколько вариантов ответов.

- а) Определение соответствия кандидата требованиям должности**
- б) Прогнозирование успешности деятельности кандидата**
- в) Установление размера заработной платы на весь период работы
- г) Снижение рисков ошибочного найма**
- д) Проведение аттестации уже работающих сотрудников

Ответ: а) Определение соответствия кандидата требованиям должности; б) Прогнозирование успешности деятельности кандидата; г) Снижение рисков ошибочного найма

2. Какой метод оценки персонала предполагает создание идеальных профилей должностей и сравнение с ними профилей оцениваемых лиц?

- а) Метод ассессмент-центр

- б) Метод управления по целям
- в) Метод оценки по компетенциям**
- г) Метод «360-градусов»

Ответ: в) Метод оценки по компетенциям

3. Какие параметры относятся к группам требований, предъявляемых к должностям? Выберите несколько вариантов ответов.

- а) Профессиональные знания и умения**
- б) Деловые и личностные качества**
- в) Образование и квалификация**
- г) Семейное положение кандидата
- д) Опыт практической работы**

Ответ: а) Профессиональные знания и умения; б) Деловые и личностные качества; в) Образование и квалификация; д) Опыт практической работы

4. Что понимается под «критериями подбора персонала»?

- а) Методы мотивации сотрудников
- б) Совокупность показателей, позволяющих оценить соответствие кандидата требованиям должности**
- в) Правила внутреннего трудового распорядка
- г) Система оплаты труда в организации

Ответ: б) Совокупность показателей, позволяющих оценить соответствие кандидата требованиям должности

5. Какие методы относятся к количественным методам оценки персонала? Выберите несколько вариантов ответов.

- а) Ранжирование**
- б) Метод наблюдения
- в) Метод балльной оценки**
- г) Метод коэффициентов**
- д) Биографический метод

Ответ: а) Ранжирование; в) Метод балльной оценки; г) Метод коэффициентов

6. Что из перечисленного относится к принципам эффективной технологии оценки персонала?

- а) Субъективность
- б) Валидность**
- в) Всеобщность**
- г) Комплексность**
- д) Эпизодичность

Ответ: б) Валидность; в) Всеобщность; г) Комплексность

7. Какой метод оценки персонала предполагает сбор информации о сотруднике от всех источников: руководителя, подчиненных, коллег, клиентов и самооценку?

- а) Метод ассессмент-центр
- б) Метод управления по целям
- в) Метод «360-градусов»**
- г) Метод эталона

Ответ: в) Метод «360-градусов»

8. Какие документы относятся к правовым основам оценки персонала в организации? Выберите несколько вариантов ответов.

- а) Трудовой кодекс РФ**
- б) Положение об аттестации персонала**
- в) Профессиональные стандарты**
- г) Устав организации (только)
- д) Коллективный договор (только)

Ответ: а) Трудовой кодекс РФ; б) Положение об аттестации персонала; в) Профессиональные стандарты

9. Что понимается под термином «валидность» применительно к методам оценки персонала?

- а) Экономическая выгода метода
- б) Простота применения метода
- в) Степень соответствия метода тем параметрам, которые он должен измерить**
- г) Скорость получения результатов

Ответ: в) Степень соответствия метода тем параметрам, которые он должен измерить

10. Какие методы относятся к качественным методам оценки персонала? Выберите несколько вариантов ответов.

- а) Биографический метод**
- б) Метод интервью**
- в) Метод наблюдения**
- г) Анкетирование
- д) Метод коэффициентов

Ответ: а) Биографический метод; б) Метод интервью; в) Метод наблюдения; г) Анкетирование

11. Назовите фамилию автора метода «критических инцидентов» в оценке персонала. Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Фланаган

12. Как называется метод оценки персонала, представляющий собой комплексную оценку компетенций персонала, включающий деловые игры, упражнения и тестирование? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Ассессмент-центр

13. Как называется способность метода оценки давать стабильные, непротиворечивые результаты при повторном применении? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Надежность

14. Какой показатель эффективности персонала позволяет оценить соотношение полученного результата к затраченным ресурсам? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Эффективность

15. Назовите правовой документ, который в соответствии со статьей 81 ТК РФ устанавливает порядок проведения аттестации в организации. Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Положение об аттестации

16. Как называется метод оценки, при котором сотрудники сравниваются между собой по определенному критерию и располагаются в порядке убывания или возрастания? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Ранжирование

17. Как называется метод оценки персонала, основанный на постановке конкретных, измеримых целей перед сотрудником на определенный период? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: МВО

18. Как называется совокупность знаний, умений, навыков и личностных характеристик, необходимых для успешного выполнения должностных обязанностей? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Компетенция

19. Какой метод оценки персонала предполагает письменный отчет или устное выступление сотрудника с анализом выполнения плана работы? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Самооценка

20. Как называется процедура установления соответствия качественных характеристик работника требованиям должности или рабочего места? Запишите ответ в именительном падеже.

Ответ: Аттестация

21. Установите соответствие между методами оценки персонала и их характеристиками:

№	Метод оценки персонала	Буква	Характеристика
1	Метод ассессмент-центр	А	Оценка сотрудника всеми участниками взаимодействия: руководителем, подчиненными, коллегами, клиентами
2	Метод «360-градусов»	Б	Постановка конкретных измеримых целей на определенный период с последующей оценкой их достижения
3	Метод управления по целям (МВО)	В	Комплексная оценка компетенций с использованием деловых игр, упражнений и симуляций рабочих ситуаций

Заполните соответствующие буквы под цифрами:

1	2	3

Ответ: 1В, 2А, 3Б

Примерный список вопросов

1. Оценки персонала: понятие, цель, решаемые задачи, инструментальное использование руководителем организации.
2. Место оценки персонала в системе работы с персоналом организации.
3. Значение и функции оценки персонала: административная, мотивационная, информационная.
4. Развитие законодательства по вопросам оценки персонала в советский период.
5. Современное правовое обеспечение оценки персонала организации.
6. Правовые понятия, используемые при оценке персонала: деловые качества работника, категории персонала, оценка сложности работы, квалификация работника, профессиональный стандарт.
7. Содержание трудового потенциала работника.
8. Место оценки персонала в теории труда.
9. Основные профессионально важные качества человека, необходимые для выполнения трудовой деятельности.
10. Качество труда.
11. Интеллектуальный и традиционный труд.
12. Компетентность человека.
13. Понятие технологии оценки.
14. Комбинирование методов оценки на этапах процедуры оценки персонала. Факторы, определяющие оценку персонала современной организации.
15. Выбор методики для оценки персонала.
16. Принципы эффективной технологии оценки персонала: валидность, всеобщность, комплексность.
17. Методологические проблемы оценки экономической и социальной эффективности оценки персонала при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала.
18. Качественные методы оценки.
19. Биографические методы оценки.
20. Метод наблюдения.
21. Анкетирование.
22. Интервью (собеседование).
23. Метод оценки по решающей ситуации.
24. Метод критических случаев.
25. Количественные методы оценки.
26. Ранжирование.
27. Метод балльной оценки.
28. Метод коэффициентов.
29. Автоматизированные методы оценки.
30. Комбинированные методы оценки.

Примерный список вопросов к промежуточной аттестации

1. Анализ системы оценки персонала.
2. Зарубежный опыт оценки персонала и возможности его применения в России.
3. Экспресс-оценка персонала.
4. Нетрадиционные методы оценки персонала.
5. Метод критических инцидентов Д. Фланагана.
6. Оценка сотрудников по ключевым показателям эффективности (KPI).
7. Модель компетенций сотрудника и стратегические цели компании.
8. Применение цифровых технологий в оценке персонала.
9. Индикаторы и способы оценки вовлеченности персонала.
10. Психологическая оценка способности к управленческой деятельности.
11. Оценка деятельности руководителей и исполнительской деятельности сотрудников.
12. Разработка нормативно-методического материала для оценки и аттестации.
13. Оценка результатов обучения, условий мотивации труда, соответствия требованиям корпоративной культуры.
14. Создание модели компетенций на основе анализа работ.
15. Оценка персонала в современной организации.
16. Место оценочных технологий в системе управления персоналом.
17. Функции организационного психолога в связи с подготовкой, проведением и использованием результатов оценки.
18. Методы оценки: их специфика, достоинства и ограничения.
19. Оценка при приеме на работу.
20. Профессиональная, исполнительская и деловая оценка после окончания испытательного срока.
21. Методы оценки личностного потенциала и индивидуально-психологических особенностей.
22. Разработка индивидуального стиля деятельности по результатам оценки.
23. Использование методов психодиагностики при отборе кандидатов на работу.
24. Разработка методики оценки профессиональной компетентности при приеме на работу (при переводе на другую должность).
25. Оценка управленческого потенциала при формировании кадрового резерва.
26. Использование метода Центра оценки (Assessment Center) при отборе руководителей.
27. Измерение компетенций методом Центра оценки.
28. Оценка как метод повышения уровня мотивации персонала.
29. Роль оценки в системе планирования карьеры работников.
30. Разработка системы аттестации персонала организации.
31. Аттестация и развитие персонала.
32. Оценка в системе кадрового аудита.
33. Комплексная оценка персонала (мониторинг персонала).
34. Оценка персонала при формировании команды (в системе управления проектами).
35. Оценка эффективности работы управленческого персонала.
36. Разработка системы стимулирования персонала с использованием оценки результатов труда.
37. Этические аспекты оценки.
38. Правовые аспекты организации и проведения аттестации.
39. Использование метода Центра оценки при приеме на работу.
40. Преимущества и недостатки различных методов оценки.
41. Ошибки, возникающие в процессе оценки, и пути их преодоления.
42. Оценка результатов обучения в организации.

43. Оценка эффективности работы подразделения.
44. Опыт оценки персонала зарубежных компаний.
45. История методологии оценки персонала в России и за рубежом.
46. Сравнительный анализ качественных и количественных методов оценки персонала.
47. Роль оценки персонала в формировании кадрового резерва организации.
48. Ассесмент-центр как комплексный метод оценки: этапы и технологии проведения.
49. Метод «360 градусов»: процедура сбора информации, обработка и предоставление обратной связи.
50. Оценка персонала в системе управления талантами (Talent Management).

Примерные темы курсовых работ

1. Оценка персонала: условия эффективности.
2. Нетрадиционные методы оценки персонала.
3. Полиграф (детектор лжи) как метод оценки персонала.
4. Метод «Центр оценки персонала («Assessment center») и условия его эффективного использования.
5. Использование детекторов лжи и других технических средств при оценке кадров.
6. Аттестация персонала: факторы эффективности.
7. Аттестация персонала: социально-психологические проблемы.
8. Аттестация и технология ее проведения в организации на примере...
9. Психодиагностика предпринимательских и организаторских способностей.
10. Интервьюирование персонала в организации.
11. Тестирование персонала в организации.
12. Анкетирование персонала в организации.
13. Применение научного наблюдения за поведением персонала организации.
14. Проведение экспериментов в управлении персоналом.
15. Организация прикладного научного исследования в современной компании.
16. Применение методик контент-анализа в управлении персоналом.
17. Качественные методы оценки персонала в организации.
18. Биографические методы оценки персонала в организации.
19. Применение метода оценки по решающей ситуации в организации.
20. Количественные методы оценки персонала в организации.
21. Ранжирование как метод оценки персонала в организации.
22. Совершенствование метода балльной оценки персонала в организации.
23. Использование комбинированных методов оценки персонала в организации.
24. Современные методы оценки персонала на примере...
25. Внедрение системы сбалансированных показателей BSC на примере...
26. Применение системы ключевых показателей эффективности деятельности KPI на примере...
27. Использование метода оценки «360-градусов» на примере...
28. Применение метода оценки по компетенциям на примере...
29. Оценка персонала как фактор мотивации.
30. Деловые игры как метод оценки персонала.
31. Методы оценки персонала в условиях реформирования государственной службы.
32. Мировой опыт методов оценки персонала на государственной службе и его использование в России (конкретизация по отдельным странам).
33. Специфика применения методов оценки персонала на государственной службе.
34. Аттестация государственных служащих: зарубежный опыт.

35. Особенности государственной службы в России.
36. Профиль должности государственного гражданского служащего,
37. Аттестация государственных служащих в России.
38. Критерии и методы оценки персонала государственной службы.
39. Должностные конкурсы и аттестация.
40. Комплексная оценка государственных гражданских служащих.
41. Цифровые технологии в системе оценки кадров государственной службы

Типовые проблемно-аналитические задания

Практические задания:

Задание 1.

В лекционном материале выберите одну из методик оценки персонала; в интернете на сайте психологических тестов ответьте на вопросы теста, соответствующего методике; рассмотрите результаты тестирования.

1. Выберите одну из методик оценки социально-психологических свойств личности.
2. Выберите одну из методик оценки исследования профессиональной направленности личности, качеств и компетенций работника.

Источник: Психологические тесты.

Задание 2. Вакансия

1. Составьте резюме претендента на руководящую должность (информацию себе, представляемую работодателю).
2. Подготовьте требования к кандидату на замещение вакантной должности руководителя.

Источник: Правовая система «Гарант»: поиск по ключевым фразам.

Ситуационные задания

1. Охарактеризуйте особенности кадровой политики организации в части оценки персонала в условиях:

ВАРИАНТ 1: стабильной экономики в целом в стране, увеличения объемов производства в отрасли, увеличения заказов в организации;

ВАРИАНТ 2: нестабильной экономики в целом в стране, уменьшения объемов производства в отрасли, уменьшения заказов в организации.

2. Охарактеризуйте особенности методов оценки персонала при наличии организационных проблем в виде:

ВАРИАНТ 1: сопротивления оценке со стороны персонала при проведении процедур оценки;

ВАРИАНТ 2: типичных ошибок экспертов в процедурах оценки персонала.

3. Установите и обоснуйте приоритетность тех или иных методов оценки персонала наиболее целесообразных для оценки работников, занятых:

ВАРИАНТ 1: в промышленном производстве (на крупных заводах); ВАРИАНТ 2: в сельском хозяйстве.

Типовые задания к интерактивным занятиям

Деловая игра 1

Участники деловой игры под руководством преподавателя делятся на несколько подгрупп: руководитель отдела маркетинга; оцениваемый сотрудник отдела; эксперты, которые наблюдают за ходом деловой игры и подводят итоги участия в ней каждой подгруппы. В процессе деловой игры ее участники меняться ролями.

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.

Организация в связи с расширением своей деятельности произвела расчет потребностей персонале. В организацию стали поступать резюме и анкеты кандидатов на вакантные должности, что позволило произвести предварительный отбор претендентов, которым и были разосланы письма с приглашением на собеседование.

В собеседовании участвуют: с одной стороны - специалисты отдела управления персоналом, других подразделений, для которых производится отбор на вакантную должность, руководитель организации, консультант по вопросам отбора персонала; с другой стороны - претендент (или претенденты) на должность.

Деловая игра 2

Для выполнения задания группа делится на небольшие команды по 3-4 человека. Каждая команда самостоятельно выбирает должность (специальность, профессию), по которой будет проводиться отбор кандидатов.

Цель игры: Освоение методики отбора и оценки персонала. Для выполнения задания группа делится на небольшие команды по 3-4 человека. Каждая команда самостоятельно выбирает должность (специальность, профессию), по которой будет проводиться отбор кандидатов.

Задание:

1 Студенты самостоятельно дают характеристику организации, в которую будет требоваться кандидат (сфера деятельности, размер, положение на рынке и т.п.). Также характеризуются особенности кадровой политики организации и корпоративная культура, стиль руководства, особенности коллектива.

2 Для выбранной должности разрабатывается должностная инструкция.

В дополнение к должностной инструкции проводится профессиографический анализ и разрабатывается профессиограмма.

3 На основе разработанных документов формируется и обосновывается список требований к кандидату на замещение вакантной должности.

1. Для качеств, в оценке которых предполагается использовать собеседование или анализ ситуаций, разработайте примерные вопросы (ситуации), позволяющие их оценить.

Имитируются условия и задачи работы кадровой службы. Подготовка, обоснование, разработка и реализация методики отбора и оценки персонала проводится каждой из подгрупп в диалоговом режиме и носит соревновательный характер.

Темы информационных проектов

1. Анализ системы оценки персонала.
2. Нетрадиционные методы оценки персонала.
3. Оценка сотрудников по ключевым показателям эффективности (KPI)
4. Модель компетенций сотрудника и стратегические цели компании.
5. Психологическая оценка способности к управленческой деятельности.
6. Оценка деятельности руководителей и исполнительской деятельности сотрудников.

7. Оценка результатов обучения, условий мотивации труда, соответствия требованиям корпоративной культуры, деятельности
8. Оценка персонала в современной организации.
9. Место оценочных технологий в системе управления персоналом.
10. Методы оценки: их специфика, достоинства и ограничения.
11. Оценка при приеме на работу.
12. Профессиональная, исполнительская и деловая оценка после окончания испытательного срока.
13. Методы оценки личностного потенциала и индивидуально-психологических особенностей.
14. Разработка индивидуального стиля деятельности по результатам оценки.
15. Использование методов психодиагностики при отборе кандидатов на работу.

Темы исследовательских проектов

1. Разработка методики оценки профессиональной компетентности при приеме на работу (при переводе на другую должность).
2. Оценка управленческого потенциала при формировании кадрового резерва.
3. Использование метода Центра оценки при отборе руководителей.
4. Оценка как метод повышения уровня мотивации персонала.
5. Роль оценки в системе планирования карьеры работников.
6. Разработка системы аттестации персонала организации.
7. Оценка в системе кадрового аудита.
8. Комплексная оценка персонала (мониторинг персонала).
9. Оценка персонала при формировании команды (в системе управления проектами).
10. Оценка эффективности работы управленческого персонала.
11. Разработка системы стимулирования персонала с использованием оценки результатов труда.
12. Использование метода Центра оценки при приеме на работу.
13. Ошибки, возникающие в процессе оценки и пути их преодоления.
14. Оценка результатов обучения в организации.
15. Оценка эффективности работы подразделения.
16. Опыт оценки персонала зарубежных компаний.
17. История методологии оценки персонала в России и за рубежом.