

Автономная некоммерческая организация
дополнительного профессионального образования
«Корпоративный университет РЖД»

СОГЛАСОВАНО

Начальник Департамента
управления персоналом
ОАО «РЖД»



С.Ю.Саратов
2020 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор
АНО ДПО «Корпоративный
университет РЖД»



Р.В.Баскин
«05» марта 2020 г.

**Программа повышения квалификации
«Технология оценки персонала методом ассесмент-центр»**

1. Цель реализации программы

Качественное изменение профессиональных умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей в рамках следующей трудовой функции, соответствующей профессиональному стандарту «Специалист по управлению персоналом» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г. N 691н):

- С/01.6 организация и проведение оценки персонала.

В рамках программы повышения квалификации развиваются следующие трудовые действия:

- проведение оценки персонала в соответствии с планами организации;
- анализ результатов оценки персонала, подготовка рекомендаций руководству и персоналу.

В соответствии с решением, закрепленным протоколом заседания правления ОАО «РЖД» № 25 от 13.05.2019 г., утверждено новое Положение о Модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД». В рамках программы повышения квалификации «Технология оценки персонала методом ассессмент-центр» развиваются следующие корпоративные компетенции:

- развитие потенциала сотрудников;
- системное мышление;
- эффективная коммуникация.

2. Планируемые результаты обучения

По результатам прохождения программы повышения квалификации слушатели приобретут:

- знание на всех уровнях должностей содержания Модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД»;
- навык наблюдения за поведением в ходе различного вида упражнений, используемых ассессмент-центре;
- умение выставять оценки по компетенциям в соответствии с заданными критериями и шкалой оценки;
- умение систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала;

- умение обеспечивать сохранность конфиденциальной информации при проведении оценки персонала;
- умение обеспечивать обратную связь по результатам проведенной оценки с персоналом и руководством;
- умение разрабатывать рекомендации по развитию персонала на основе проведенной оценки;
- умение писать отчеты по результатам оценки корпоративных компетенций.

3. Содержание программы

Учебный план

Категория слушателей: руководители, заместители руководителей и специалисты Дорожных центров оценки, мониторинга персонала и молодежной политики; руководители, заместители руководителей и специалисты всех уровней служб управления персоналом филиалов, структурных подразделений и ДЗО холдинга «РЖД».

Нормативный срок освоения программы: 190 академических часов.

Продолжительность обучения по программе: в соответствии с согласованным календарным учебным графиком.

Форма обучения: очно-заочная, с применением электронного обучения.

№ п/п	Наименование учебных модулей, учебных тематических блоков	Всего, ак.час.	В том числе			Проме- жуточ- ная аттеста- ция
			Дистанц. образоват. техноло- гии, электрон. обучение	Лекции, тренинги, семинары, деловые игры	Стажиров- ки, практи- ческая, самостоя- тельная работа	
1.	Ассессмент-центр как инструмент оценки	40		40		Зачет

	корпоративных компетенций					
Модуль 2. Оценка корпоративных компетенций методом ассесмент-центр						
2.1	Системный подход в анализе проблем и принятии решений	16	16			Тестирование
2.2	Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД».	4	4			
2.3	Влияние и убеждение на основе личностного ресурса	16	16			Тестирование
2.4	Производственная практика: проведение оценки методом ассесмент-центр	60			60	Отчеты по производственной практике
2.5	Проведение оценки методом ассесмент-центр (супервизия)	24		24		Отчет по супервизии
Итого часов по модулю		120	36	24	60	
3.	Интервью по компетенциям и обратная связь как ключевые элементы оценки методом ассесмент-центр. Калибровка выставления оценок.	29		29		Зачет
Итоговая аттестация		1	Тестирование			

Итого часов по программе	190	36	93	60	
--------------------------	-----	----	----	----	--

Виды учебных занятий и учебных работ: тренинг, предусматривающий использование интерактивной презентации, работу в малых группах, игровые упражнения, анализ практических ситуаций; самостоятельное освоение учебного материала с использованием электронного обучения; выполнение практических заданий под супервизией; производственная практика.

Рабочая программа

Приложение 1. Рабочая программа учебного модуля «Ассесмент-центр как инструмент оценки корпоративных компетенций» программы повышения квалификации «Технология оценки персонала методом ассесмент-центр».

Приложение 2. Рабочая программа учебного тематического блока «Системный подход в анализе проблем и принятии решений» учебного модуля «Оценка корпоративных компетенций методом ассесмент-центр» программы повышения квалификации «Технология оценки персонала методом ассесмент-центр».

Приложение 3. Рабочая программа учебного тематического блока «Модель корпоративных компетенций, утвержденная в 2019 году» учебного модуля «Оценка корпоративных компетенций методом ассесмент-центр» программы повышения квалификации «Технология оценки персонала методом ассесмент-центр».

Приложение 4. Рабочая программа учебного тематического блока «Влияние и убеждение на основе личностного ресурса» учебного модуля «Оценка корпоративных компетенций методом ассесмент-центр» программы повышения квалификации «Технология оценки персонала методом ассесмент-центр».

Приложение 5. Рабочая программа учебного тематического блока «Производственная практика: проведение оценки методом ассесмент-центр» учебного модуля «Оценка корпоративных компетенций методом ассесмент-центр» программы повышения квалификации «Технология оценки персонала методом ассесмент-центр».

Приложение 6. Рабочая программа учебного тематического блока «Проведение оценки методом ассесмент-центр (супервизия)» учебного

модуля «Оценка корпоративных компетенций методом ассесмент-центр» программы повышения квалификации «Технология оценки персонала методом ассесмент-центр».

Приложение 7. Рабочая программа учебного модуля «Интервью по компетенциям и обратная связь как ключевые элементы оценки методом ассесмент-центр. Калибровка выставления оценок.» программы повышения квалификации «Технология оценки персонала методом ассесмент-центр».

4. Календарный учебный график

Календарный учебный график согласовывается с заказчиком дополнительно.

5. Формы аттестации, оценочные материалы и иные компоненты

Промежуточная аттестация по окончании учебных модулей «Ассесмент-центр как инструмент оценки корпоративных компетенций» и «Интервью по компетенциям и обратная связь как ключевые элементы оценки методом ассесмент-центр. Калибровка выставления оценок.» осуществляется в форме зачета, основываясь на активности и вовлеченности слушателей в обсуждаемую тему, полученных ответах от слушателей. Вопросы для зачета по учебному модулю «Ассесмент-центр как инструмент оценки корпоративных компетенций» представлены в Приложении 8. Вопросы для зачета по учебному модулю «Интервью по компетенциям и обратная связь как ключевые элементы оценки методом ассесмент-центр. Калибровка выставления оценок.» представлены в Приложении 9.

Промежуточная аттестация по окончании каждого учебного тематического блока, реализуемого с использованием электронного обучения, осуществляется в форме тестирования (Приложения 10, 11).

Промежуточная аттестация по окончании учебного тематического блока «Производственная практика: проведение оценки методом ассесмент-центр» учебного модуля «Оценка корпоративных компетенций методом ассесмент-центр» осуществляется в форме отчетов по результатам производственной практики. Формат отчета представлен в Приложении 12.

Промежуточная аттестация по окончании учебного тематического блока «Проведение оценки методом ассесмент-центр (супервизия)» учебного

модуля «Оценка корпоративных компетенций методом ассессмент-центр» осуществляется в форме отчета по результатам супервизии, подписанного преподавателем. Формат отчета представлен в Приложении 13.

По окончании всей программы повышения квалификации «Технология оценки персонала методом ассессмент-центр» предусмотрена итоговая аттестация в форме тестирования, затрагивающего все учебные тематические блоки программы. Вопросы для проведения итоговой аттестации представлены в Приложении 14.

6. Организационно-педагогические условия

6.1. Материально-технические условия реализации программы

Оборудование, материалы и принадлежности, необходимые для реализации обучения по программе:

- компьютер (ОС не ниже Windows 7);
- проектор и экран для проектора (альтернатива – мультимедийная доска / плазменная панель);
- колонки для компьютера;
- столы, стулья (по количеству участников и для преподавателя);
- флипчарты;
- блокноты для флипчарта;
- бумага А4;
- маркеры для флипчарта;
- канцелярские товары;
- бейджи.

6.2. Учебно-методическое обеспечение программы

Для реализации обучения в рамках программы используются:

- методические и раздаточные материалы для слушателей (по количеству участников);
- методические материалы преподавателя.
- модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД», поведенческие индикаторы компетенций;
- руководство по проведению интервью;
- практическое пособие «Оценка персонала»;

- руководство по проведению обратной связи;
- Ассесмент-центр. Руководство для наблюдателей. Тактический уровень.

Отраслевые и нормативные документы

1. Профессиональный стандарт. Специалист по управлению персоналом (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «06» октября 2015 г. № 691н).
2. Положение о модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД» (утверждено решением правления ОАО «РЖД» от 13 мая 2019 года № 25).

Список рекомендуемой литературы

1. Аксенова Е.А. Стратегический ассесмент: Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений: Учеб. пособие для студентов вузов / Е.А. Аксенова. – М.: Аспект Пресс, 2008.
2. Баллантайн Й., Пова Н. Центры оценки и развития / Пер. с англ. – М.: НИРРО, 2017.
3. Бикхофф Н., Бергер Р., Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. – М.: Альпина Паблишерз, 2016. <https://curzd.alpinadigital.ru/book/13426>.
4. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А.А. Вучкович-Стадник. – М: Эксмо, 2008.
5. Вудраф Ч. Центры развития и оценки / Чарльз Вудраф. Пер. с англ. – М.: НИРРО, 2005.
6. Гоулман Д., Бояцис Р., Маки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Паблишерз, 2017. <https://curzd.alpinadigital.ru/book/28>.
7. Гуревич А.М. Ассесмент: принципы подготовки и проведения / Анна Гуревич. – СПб.: Речь, 2005.
8. Деминг У.Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблишерз, 2011.
9. Зуб А., Локтионов М. Стратегический менеджмент. Системный подход. – М.: Генезис, 2011.

10. Иванова С.В. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. – М.: Альпина Паблишерз, 2017. <https://curzd.alpinadigital.ru/book/380>.
11. Истомин Е., Соколов А. Теория организации. Системный подход. – Спб.: Андреевский издательский дом, 2009.
12. Кабейн О. Харизма: Как влиять, убеждать и вдохновлять. – М.: Альпина Паблишерз, 2017
13. Кодин В., Литягина С. Как работать над управленческим решением. Системный подход. – М.: КноРус, 2013.
14. Кинг Л. Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно. – М.: Альпина Паблишерз, 2017. <https://curzd.alpinadigital.ru/book/242>.
15. Мэддакс Р. Успешная команда: Как ее создавать, мотивировать и развивать. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
16. Непряхин Н. Гни свою линию: Приемы эффективной коммуникации. – М.: Альпина Паблишерз, 2017. <https://curzd.alpinadigital.ru/book/201>.
17. О'Коннор Д., Макдермотт И. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. – М.: Альпина Паблишерз, 2019. <https://curzd.alpinadigital.ru/book/734>.
18. Пирсон Б., Томас Н. MBA в кармане: Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. – М.: Альпина Паблишерз, 2019.
19. Страдвик Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей. Сборник упражнений для обучения наблюдателей, ролевых игроков и экспертов. – М.: HIPPO, 2003.
20. Шервуд. Д. Системное мышление для руководителей: Практика решения бизнес-проблем. – М.: Альпина Паблишерз, 2015. <https://curzd.alpinadigital.ru/book/7928>.
21. Шоул Д. Реальные полномочия: Самостоятельность сотрудников как ключ к успеху. – М.: Альпина Паблишерз, 2016. <https://curzd.alpinadigital.ru/book/384>.
22. Л. Эдвардс Л. Искусство проведения интервью. Пер. с англ. – М.: HIPPO PUBLISHING LTD, 2006.

6.3. Требования к профессорско-преподавательскому составу

- высшее образование;
- опыт преподавания;

- наличие экспертизы в предметной области.

6.4. Особенности реализации программы

Программа повышения квалификации «Технология оценки персонала методом ассессмент-центр» реализуется в три этапа по учебным модулям. Первый и третий модуль проходят в режиме аудиторных занятий, второй модуль включает в себя дистанционные курсы, производственную практику, направленную на получение опыта профессиональной деятельности, и самостоятельную работу слушателей под наблюдением (супервизию). Между первым и третьим этапом должен пройти временной интервал не менее шести календарных месяцев.

Производственная практика представляет собой практическую часть освоения слушателя образовательной программы. Производственная практика направлена на формирование слушателями практических знаний в предметной области.

Для прохождения слушателем производственной практики (далее – практика) назначается руководитель практики от АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД» (далее – руководитель от Университета) и руководитель практики от Организации, в которой проходит практика (далее – руководитель от Организации).

Руководителем практики от Университета является лицо, из числа главных специалистов по оценке персонала Центра оценки компетенций АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД».

Руководителем практики от Организации назначается лицо, из числа руководящего состава структурных подразделений организации, в которой проходит практика.

Обязанности руководителя от Университета:

- установление связи с руководителем практики от Организации;
- осуществление контроля за соблюдением сроков практики и ее содержанием;
- оказание методической помощи слушателям при прохождении ими практики.

Обязанности руководителя от Организации:

- организация рабочих мест слушателей;
- инструктаж на рабочем месте;

- выдача отдельных поручений и контроль исполнения;
- организация допуска к информации, необходимой для прохождения практики;
- оказание помощи по различным вопросам, связанным с прохождением практики.

Слушатель имеет право:

- обращаться по всем возникающим вопросам и проблемам к руководителю практики от Университета и к руководителю практики от Организации;
- иметь доступ к информации, необходимой для прохождения практики.

Слушатель обязан:

- выполнять порученную ему работу и указания руководителя практики от Организации в случае, если это не противоречит действующему законодательству РФ, а также если это не подвергает опасности жизнь и здоровье слушателя.

7. Составители программы

Рабочая группа АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»:

- Платонова Т.В., начальник Центра оценки компетенций;
- Соколова Е.С., главный специалист по оценке персонала Центра оценки компетенций;
- Кравец С.В., канд. филос. наук, главный специалист по оценке персонала Центра оценки компетенций.

Начальник Центра оценки компетенций



Т.В.Платонова

Программа повышения квалификации «Технология оценки персонала методом ассесмент-центр» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Корпоративного университета РЖД и рекомендована к использованию в образовательном процессе. Протокол заседания учебно-методической комиссии № 59 от 06 декабря 2019 года.

Заместитель директора
по научно-методической работе

А.В.Шобанов

Рабочая программа учебного модуля «Ассесмент-центр как инструмент оценки корпоративных компетенций» программы повышения квалификации «Технология оценки персонала методом ассесмент-центр»

Развиваемые трудовые действия и компетенции: проведение оценки персонала в соответствии с планами организации, анализ результатов оценки персонала, подготовка рекомендаций руководству и персоналу, развитие потенциала сотрудников, системное мышление, эффективная коммуникация.

Продолжительность обучения: 40 академических часов.

Цель: обеспечить необходимыми знаниями в области оценки корпоративных компетенций и научить проводить оценку методом ассесмент-центр.

Содержание:

1. *Модель корпоративных компетенций как основа оценки персонала методом ассесмент-центр.*
 - 1.1. Оценка персонала: цели, задачи, методы.
 - 1.2. Компетенции, как критерии оценки. Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД».
 - 1.3. Основные характеристики метода ассесмент-центр.
 - 1.4. Модель корпоративных компетенций, как основа оценки персонала методом ассесмент-центр.
2. *Деловая игра в процедуре ассесмент-центр: аналитический кейс, групповые и парные упражнения. Наблюдение и ведение в ходе ассесмент-центра.*
 - 2.1. Принципы наблюдения в ходе ассесмент-центра. Роль и функции ведущего ассесмент-центра.
 - 2.2. Структура и содержание кейса. Способы анализа информации.
 - 2.3. Наблюдение в групповых упражнениях.
 - 2.4. Специфика наблюдения в ходе парных упражнений.
 - 2.5. Типичные ошибки наблюдения.
3. *Интервью, согласование оценок и обратная связь, как этапы процедуры ассесмент-центр.*

- 3.1. Техники проведения интервью.
- 3.2. Совещание по согласованию итоговых оценок.
- 3.3. Инструменты развития, используемые в ходе оценки методом ассессмент-центр.
- 3.4. Логика, структура и терминология отчета по результатам оценки.

Планируемые результаты

- Знание на всех уровнях должностей содержания Модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД»;
- Навык наблюдения за поведением в ходе различного вида упражнений, используемых ассессмент-центре;
- Умение выставять оценки по компетенциям в соответствии с заданными критериями и шкалой оценки;
- Умение систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала;
- Умение обеспечивать сохранность конфиденциальной информации при проведении оценки персонала.

Виды учебных занятий и учебных работ: тренинг, предусматривающий использование интерактивной презентации, работу в малых группах, игровые упражнения, анализ практических ситуаций.

Список рекомендуемой литературы:

1. Аксенова Е.А. Стратегический ассессмент: Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений: Учеб. пособие для студентов вузов / Е.А. Аксенова. – М.: Аспект Пресс, 2008.
2. Аткинсон М., Чойс Р. Мастерство жизни: Внутренняя динамика развития. – М.: Альпина Паблишер, 2017.
3. Баллантайн Й., Пова Н. Центры оценки и развития / Пер. с англ. – М.: НІРРО, 2017.
4. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А.А. Вучкович-Стадник. – М: Эксмо, 2008.
5. Вудраф Ч. Центры развития и оценки / Чарльз Вудраф. Пер. с англ. – М.: НІРРО, 2005.
6. Гуревич А.М. Ассессмент: принципы подготовки и проведения / Анна Гуревич. – СПб.: Речь, 2005.

7. Кабейн О. Харизма: Как влиять, убеждать и вдохновлять. – М.: Альпина Паблишер, 2017
8. Пирсон Б., Томас Н. MBA в кармане: Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
9. Симоненко С.И., Хренов Д.В. Сказки и Были о методах оценки персонала /С. Симоненко, Д. Хренов. – М.: Изд-во «De-Tech», 2010.
10. Страдвик Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей. Сборник упражнений для обучения наблюдателей, ролевых игроков и экспертов. – М.: HIPPO, 2003.
11. Л. Эдвардс Л. Искусство проведения интервью. Пер. с англ. – М.: HIPPO PUBLISHING LTD, 2006.

Рабочая программа учебного тематического блока «Системный подход в анализе проблем и принятии решений» учебного модуля «Оценка корпоративных компетенций методом ассесмент-центр» программы повышения квалификации «Технология оценки персонала методом ассесмент-центр»

Развиваемая компетенция: системное мышление.

Продолжительность обучения: 16 академических часов.

Цель: обеспечить необходимыми знаниями по теме «системный подход в анализе проблем и принятии решений» и научить использовать методы и инструменты системного подхода в анализе проблем и принятии решений.

Содержание:

1. *Понятие системного подхода на современном этапе бизнеса.*
 - 1.1. Применение различных методов для решения задач.
 - 1.2. Понятие системы.
 - 1.2.1. Что такое система?
 - 1.2.2. Примеры систем.
 - 1.2.3. Внешняя среда системы.
 - 1.2.4. Надсистема и подсистема.
 - 1.2.5. Структура системы.
 - 1.2.6. Функции системы.
 - 1.2.7. Цели системы.
 - 1.2.8. Основные свойства систем.
 - 1.2.9. Особенности и проблемы Больших систем.
 - 1.2.10. Что такое системное мышление?
 - 1.2.11. Почему именно системное мышление позволяет добиться желаемого результата?
 - 1.2.12. Особенности системного мышления.
 - 1.2.13. Моделирование как неотъемлемая часть системного подхода.
 - 1.2.14. Шаги моделирования.
 - 1.2.15. Элементы мыслительных моделей.
 - 1.3. Системное мышление в бизнесе.
 - 1.3.1. Роль системного мышления в современном бизнесе.

1.3.2. Потребность в руководителях, обладающих системным мышлением.

1.3.3. Преимущества руководителя, обладающего системным мышлением.

1.3.4. Актуальность системного мышления в конкретных ситуациях.

1.3.5. Системный подход.

1.3.6. Организация как система.

1.3.7. Примеры применения системного подхода в ОАО «РЖД».

1.3.8. Финансовая выгода от системного мышления.

1.3.9. Значение системного подхода в управлении организацией.

2. Анализ проблемной ситуации.

2.1. Понятие системного анализа как метода системного мышления.

2.1.1. Принципы системного анализа.

2.1.2. Методика системного анализа.

2.1.3. Классификация методов системного анализа.

2.1.4. Экспертные методы системного анализа.

2.2. Этапы системного анализа и принятия решения.

2.2.1. Основные подходы.

2.2.2. Этапы системного анализа.

2.2.3. Схема процесса анализа ситуации и принятия решения.

2.2.4. Этап 1. Формулировка проблемы.

2.2.5. Этап 2. Упорядочивание информации о проблеме.

2.2.6. Этап 3. Анализ корневых причин.

3. Принятие решения.

3.1. Управленческое решение, как реализация системного подхода.

3.1.1. Понятие управленческого решения.

3.1.2. Лицо, принимающее решение (ЛПР).

3.1.3. Классификации управленческих решений.

3.1.4. Критерии качества управленческого решения.

3.1.5. Эффективность управленческого решения.

3.1.6. Показатели эффективности.

3.1.7. Факторы, влияющие на эффективность управленческого решения.

3.2. Этапы принятия решений.

3.2.1. Формулировка альтернативных вариантов решения

3.2.2. Оценка альтернатив.

3.2.3. Принятие решения

3.2.4. Алгоритм сценарного моделирования.

4. Итоговое тестирование.

5. Глоссарий.

Планируемые результаты

- Знание основных принципов системного мышления.
- Знание системного подхода к поиску системных проблем.
- Знание инструментов анализа ситуации.
- Умение структурировать информацию, осуществлять поиск причин проблем, оценивать альтернативные варианты решений.
- Умение принять оптимальное управленческое решение на основе системного подхода.

Виды учебных занятий и учебных работ: самостоятельное освоение учебного материала с использованием электронного обучения.

Список рекомендуемой литературы:

1. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI. Инструменты для руководителей. – М.: Альпина Паблишер, 2008.
2. Деминг У.Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
3. Зуб А., Локтионов М. Стратегический менеджмент. Системный подход. – М.: Генезис, 2011.
4. Истомин Е., Соколов А. Теория организации. Системный подход. – Спб.: Андреевский издательский дом, 2009.
5. Клейнер Г. Системный подход к стратегии предприятия. – М.: Синергия, 2014.
6. Кодин В., Литягина С. Как работать над управленческим решением. Системный подход. – М.: КноРус, 2013.
7. Ксенчук Е. Системное мышление. Границы ментальных моделей и системное видение мира. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2011.
8. О'Коннор Макдермотт И. Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. – М. Альпина Паблишер, 2014.
9. О'Нил М.Б. Коучинг руководителей. Твердость и открытость. Системный подход в привлечении руководителей к решению их проблем. – Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005.
10. Павлов В. Искусство решать сложные задачи. Системный подход. – М.: Дашков и Ко, 2014.

11. Прангишвили И. Системный подход и повышение эффективности управления. – М.: Наука, 2005.
12. Федоров И. Системный подход к выявлению бизнес-процессов методом «сверху-вниз». – М.: Синергия, 2014.
13. Шервуд Д. Видеть лес за деревьями: Системный подход для совершенствования бизнес-модели. – М.: Альпина Паблишер, 2012.
14. Шрагенхайм Э. Теория ограничений в действии. Системный подход к повышению эффективности компании. – М.: Альпина Диджитал, 2014.

Рабочая программа учебного тематического блока «Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД» учебного модуля «Оценка корпоративных компетенций методом ассесмент-центр» программы повышения квалификации «Технология оценки персонала методом ассесмент-центр»

Развиваемые компетенции: проведение оценки персонала в соответствии с планами организации.

Продолжительность обучения: 4 академических часа.

Цель: Качественное изменение профессиональных умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей в рамках следующей трудовой функции, соответствующей профессиональному стандарту «Специалист по управлению персоналом» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г. N 691н):

- С/01.6 организация и проведение оценки персонала.

Содержание:

1. Введение.
2. Основные понятия.
3. *От Модели корпоративных компетенций, утвержденной в 2010, к Модели корпоративных компетенций, утверждённой в 2019 году.*
 - 3.1. Процесс обновления Модели корпоративных компетенций.
 - 3.2. Модель корпоративных компетенций, утверждённая в 2019 году.
4. *Подробно о компетенциях Модели корпоративных компетенций, утверждённой в 2019 году.*
 - 4.1. Инновативность.
 - 4.2. Клиентоориентированность.
 - 4.3. Ответственность за результат.
 - 4.4. Организация рабочего процесса.
 - 4.5. Командная работа и взаимовыручка.
 - 4.6. Развитие и забота о сотрудниках.
 - 4.7. Комплексное мышление.

4.8. Эффективная коммуникация.

5. Заключение.

Планируемые результаты

- Знание на всех уровнях должностей содержания Модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД».

Виды учебных занятий и учебных работ: самостоятельное освоение учебного материала с использованием электронного обучения.

Отраслевые и нормативные документы:

1. Положение о модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД», утверждено решением правления ОАО «РЖД» от 13 мая 2019 года № 25.

Рабочая программа учебного тематического блока «Влияние и убеждение на основе личностного ресурса» учебного модуля «Оценка корпоративных компетенций методом ассесмент-центр» программы повышения квалификации «Технология оценки персонала методом ассесмент-центр»

Развиваемые компетенции: эффективная коммуникация.

Продолжительность обучения: 16 академических часов.

Цель: обеспечить необходимыми знаниями по теме «Влияние и убеждение на основе личностного ресурса» и научить использовать методы принятия управленческих решений с помощью влияния и убеждения без использования административного ресурса.

Содержание:

1. *Влияние и убеждение как элементы лидерского стиля.*
 - 1.1. Процесс влияния.
 - 1.2. Стратегии оказания влияния.
 - 1.3. Использование инструментов влияния и убеждения в лидерском управлении.
2. *Влияние с помощью убедительной аргументации.*
 - 2.1. Аргументация как инструмент убеждения.
 - 2.2. ТАП-модель аргументации.
3. *Основы успешного влияния*
 - 3.1. Приемы успешной аргументации.
 - 3.2. Позитивное влияние.
 - 3.3. Негативное влияние.
4. *Планирование успешного влияния.*
 - 4.1. Подготовка к ситуации, требующей оказания влияния.
5. *Алгоритм целенаправленного убеждения.*
 - 5.1. Этапы алгоритма убеждения.
6. *Итоговое тестирование по курсу.*

7. Глоссарий.

Планируемые результаты

- Умение определять ситуации, требующие оказания влияния и убеждения в рабочей практике.
- Умение применять алгоритм целенаправленного влияния с помощью аргументации и отдельных инструментов убедительной аргументации.
- Понимание значимости влияния и убеждения без использования административного ресурса в деятельности руководителя.
- Понимание воздействия на других людей на основе личностного ресурса.

Виды учебных занятий и учебных работ: самостоятельное освоение учебного материала с использованием электронного обучения.

Список рекомендуемой литературы:

1. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Паблишер, 2014.
2. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2007.
3. Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Паблишер, 2013.
4. Адизес И. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные. – М.: Альпина Паблишер, 2013.
5. Вумек Дж. Поднимая планку. Как работать эффективнее, мыслить масштабнее и успевать больше. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
6. Деминг У. Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. — М.: Альпина Паблишер, 2011. – (Модели менеджмента ведущих корпораций).
7. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. – М.: Вильямс, 2006.
8. Друкер П. Эффективный руководитель. – М.: Вильямс, 2007.
9. Катценбах Д., Смит Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. – М.: Альпина Паблишер, 2013.
10. Кинан К. Проведение собраний и совещаний. – М.: Эксмо-Пресс, 2007. – (Серия: «Менеджмент на ладони»).

11. Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
12. Линчевский Э. Управленческое общение. Все так просто, все так сложно. Ситуации, проблемы, рекомендации. – М.: Альпина Паблишер, 2008.
13. Логачев С. 101 совет по переговорам. – М.: Альпина Паблишер, 2012.
14. Лукичева Л. И., Егорычев Д. Н. Управленческие решения. – М.: Омега-Л, 2011.
15. Максвелл Дж. Золотые уроки лидерства. Как поднять свой авторитет среди людей: Практический курс для лидеров. 26 недель. – Минск: Попурри, 2010.
16. Максвелл Дж. Лидерство. – Минск: Попурри, 2009.
17. Перл Д. Опять совещание?! Как превратить пустые обсуждения в эффективные. – М.: Альпина Паблишер, 2017.
18. Питер Д. Эффективный руководитель. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2012.
19. Питерс Т. Основы. Лидерство. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006.
20. Расиел М. Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач. – М.: Альпина Паблишер, 2014.
21. Стил П., Бизор Т. Переговоры в бизнесе. Практическое пособие. – М.: НИРРО, 2004.
22. Трофимов В. В., Трофимова Л. А. Методы принятия управленческих решений. – М.: Юрайт, 2013.
23. Шоул Д. Реальные полномочия. Самостоятельность сотрудников как ключ к успеху. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

**Рабочая программа учебного тематического блока
«Производственная практика: проведение оценки методом ассесмент-
центр» учебного модуля «Оценка корпоративных компетенций
методом ассесмент-центр» программы повышения квалификации
«Технология оценки персонала методом ассесмент-центр»**

Развиваемые трудовые действия и компетенции: проведение оценки персонала в соответствии с планами организации, анализ результатов оценки персонала, подготовка рекомендаций руководству и персоналу.

Продолжительность обучения: 60 академических часов.

Цель: обеспечить отработку на практике умений и навыков проведения оценки методом ассесмент-центр.

Содержание:

1. *Проведение оценки методом ассесмент-центр.*
 - 1.1. Работа наблюдателя в процессе деловой игры.
 - 1.2. Работа наблюдателя в процессе согласования итоговых оценок участников.
 - 1.3. Работа наблюдателя в процессе проведения интервью.
 - 1.4. Работа наблюдателя в процессе обратной связи по результатам оценки компетенций.
2. *Подготовка индивидуальных отчетов по результатам оценки компетенций.*

Планируемые результаты

- Знание на всех уровнях должностей содержания Модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД».
- Навык наблюдения за поведением в ходе различного вида упражнений, используемых ассесмент-центре.
- Умение выставить оценки по компетенциям в соответствии с заданными критериями и шкалой оценки.
- Умение систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала.

- Умение обеспечивать сохранность конфиденциальной информации при проведении оценки персонала.
- Умение обеспечивать обратную связь по результатам проведенной оценки с персоналом и руководством.
- Умение разрабатывать рекомендации по развитию персонала на основе проведенной оценки.
- Умение писать отчеты по результатам оценки корпоративных компетенций.

Виды учебных занятий и учебных работ: производственная практика.

Способ проведения практики: стационарная. Слушатели проходят практику на своих рабочих местах в Дорожных центрах оценки, мониторинга персонала и молодежной политики и Дорожном центре профессионального отбора кадров Свердловской железной дороги. Слушатели отрабатывают самостоятельно 3 оценочных мероприятия методом ассессмент-центр. Руководитель практики от организации является ведущим оценочных мероприятий и имеет удостоверение о повышении квалификации по программе «Технология оценки персонала методом ассессмент-центр».

Форма проведения практики: непрерывно, в соответствии с рабочим графиком проведения оценки методом ассессмент-центр в организации.

Виды отчетности: отчет руководителя по результатам практики, отчеты по результатам оценки компетенций.

Список рекомендуемой литературы:

1. Аткинсон М., Чойс Р. Мастерство жизни: Внутренняя динамика развития. – М.: Альпина Паблишер, 2017.
2. Баллантайн Й., Пова Н. Центры оценки и развития / Пер. с англ. – М.: НІРРО, 2017.
3. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А.А. Вучкович-Стадник. – М.: Эксмо, 2008.
4. Вудраф Ч. Центры развития и оценки / Чарльз Вудраф. Пер. с англ. – М.: НІРРО, 2005.
5. Гуревич А.М. Ассессмент: принципы подготовки и проведения / Анна Гуревич. – СПб.: Речь, 2005.

6. Кабейн О. Харизма: Как влиять, убеждать и вдохновлять. – М.: Альпина Паблишер, 2017
7. Кляйнманн М. Ассесмент-Центр / Мартин Кляйнманн. Пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2004.
8. Пирсон Б., Томас Н. МВА в кармане: Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
9. Симоненко С.И., Хренов Д.В. Сказки и Были о методах оценки персонала / С. Симоненко, Д. Хренов. – М.: Изд-во «De-Tech», 2010.
10. Страдвик Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей. Сборник упражнений для обучения наблюдателей, ролевых игроков и экспертов. – М.: НІРРО, 2003.

Рабочая программа учебного тематического блока «Проведение оценки методом ассесмент-центр (супервизия)» учебного модуля «Оценка корпоративных компетенций методом ассесмент-центр» программы повышения квалификации «Технология оценки персонала методом ассесмент-центр»

Развиваемые компетенции: проведение оценки персонала в соответствии с планами организации, консультирование персонала по вопросам оценки, анализ результатов оценки, подготовка рекомендаций руководству и персоналу.

Продолжительность обучения: 24 академических часа.

Цель: обеспечить развитие и совершенствование умений и навыков проведения оценки методом ассесмент-центр, предоставить развивающую обратную связь.

Содержание:

1. *Проведение оценки методом ассесмент-центр.*
 - 1.1. Работа наблюдателя в процессе деловой игры.
 - 1.2. Работа наблюдателя в процессе согласования итоговых оценок участника.
 - 1.3. Работа наблюдателя в процессе проведения интервью
 - 1.4. Работа наблюдателя в процессе обратной связи по результатам оценки компетенций.
 - 1.5. Подготовка индивидуальных отчетов по результатам оценки.
2. *Обратная связь по результатам супервизии.*

Планируемые результаты

- Знание на всех уровнях должностей содержания Модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД».
- Навык наблюдения за поведением в ходе различного вида упражнений, используемых ассесмент-центре.
- Умение выставять оценки по компетенциям в соответствии с заданными критериями и шкалой оценки.
- Умение систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала;

- Умение обеспечивать сохранность конфиденциальной информации при проведении оценки персонала.

Виды учебных занятий и учебных работ: выполнение практических заданий под наблюдением (супервизией).

Список рекомендуемой литературы:

1. Аксенова Е.А. Стратегический ассесмент: Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений: Учеб. пособие для студентов вузов / Е.А. Аксенова. – М.: Аспект Пресс, 2008.
2. Аткинсон М., Чойс Р. Мастерство жизни: Внутренняя динамика развития. – М.: Альпина Паблишер, 2017.
3. Баллантайн Й., Пова Н. Центры оценки и развития / Пер. с англ. – М.: HIPPO, 2017.
4. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А.А. Вучкович-Стадник. – М: Эксмо, 2008.
5. Вудраф Ч. Центры развития и оценки / Чарльз Вудраф. Пер. с англ. – М.: HIPPO, 2005.
6. Гуревич А.М. Ассесмент: принципы подготовки и проведения / Анна Гуревич. – СПб.: Речь, 2005.
7. Кабейн О. Харизма: Как влиять, убеждать и вдохновлять. – М.: Альпина Паблишер, 2017
8. Пирсон Б., Томас Н. MBA в кармане: Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
9. Симоненко С.И., Хренов Д.В. Сказки и Были о методах оценки персонала /С. Симоненко, Д. Хренов. – М.: Изд-во «De-Tech», 2010.
10. Страдвик Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей. Сборник упражнений для обучения наблюдателей, ролевых игроков и экспертов. – М.: HIPPO, 2003.
11. Л. Эдвардс Л. Искусство проведения интервью. Пер. с англ. – М.: HIPPO PUBLISHING LTD, 2006.

Рабочая программа учебного модуля «Интервью по компетенциям и обратная связь как ключевые элементы оценки методом ассесмент-центр. Калибровка выставления оценок.» программы повышения квалификации «Технология оценки персонала методом ассесмент-центр»

Развиваемые компетенции: проведение оценки персонала в соответствии с планами организации, анализ результатов оценки персонала, подготовка рекомендаций руководству и персоналу.

Срок освоения программы: 30 академических часов.

Цель программы: Качественное изменение профессиональных умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей в рамках следующей трудовой функции, соответствующей профессиональному стандарту «Специалист по управлению персоналом» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г. N 691н):

- С/01.6 организация и проведение оценки персонала.

Содержание:

1. *Поведенческое интервью как инструмент оценки компетенций.*
 - 1.1. Структура и логика интервью. Конструирование вопросов различного типа.
 - 1.2. Сбор поведенческих примеров в ходе интервью по компетенциям.
 - 1.3. Особенности проведения интервью с «трудными участниками».
2. *Цели, принципы, этапы сессии обратной связи.*
 - 2.1. Цели, задачи и принципы обратной связи.
 - 2.2. Этапы сессии обратной связи.
 - 2.3. Особенности проведения обратной связи с «трудными участниками».
3. *Сферы и методы развития компетенций.*
4. *Калибровка выставления оценок по результатам ассесмент-центра.*
 - 4.1. Особенности оценки управленческих компетенций в ходе ассесмент-центра. Структура управленческого цикла.

- 4.2. Измерение коммуникативных компетенций в ходе ассессмент-центра.
- 4.3. Показатели личной эффективности, и их проявление участником в ходе ассессмент-центра.

Планируемые результаты обучения

- Знание на всех уровнях должностей содержания Модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД».
- Умение выставлять оценки по компетенциям в соответствии с заданными критериями и шкалой оценки.
- Умение систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала.
- Умение обеспечивать сохранность конфиденциальной информации при проведении оценки персонала.
- Умение обеспечивать обратную связь по результатам проведенной оценки с персоналом и руководством.
- Умение разрабатывать рекомендации по развитию персонала на основе проведенной оценки.

Виды учебных занятий и учебных работ: тренинг, предусматривающий использование интерактивной презентации, работу в малых группах, игровые упражнения, анализ практических ситуаций.

Список рекомендуемой литературы:

1. Аксенова Е.А. Стратегический ассессмент: Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений: Учеб. пособие для студентов вузов / Е.А. Аксенова. – М.: Аспект Пресс, 2008.
2. Аткинсон М., Чойс Р. Мастерство жизни: Внутренняя динамика развития. – М.: Альпина Паблишер, 2017.
3. Баллантайн Й., Пова Н. Центры оценки и развития / Пер. с англ. – М.: НІРРО, 2017.
4. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А.А. Вучкович-Стадник. – М.: Эксмо, 2008.
5. Вудраф Ч. Центры развития и оценки / Чарльз Вудраф. Пер. с англ. – М.: НІРРО, 2005.

6. Гуревич А.М. Ассесмент: принципы подготовки и проведения / Анна Гуревич. – СПб.: Речь, 2005.
7. Кабейн О. Харизма: Как влиять, убеждать и вдохновлять. – М.: Альпина Паблишер, 2017
8. Пирсон Б., Томас Н. MBA в кармане: Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
9. Симоненко С.И., Хренов Д.В. Сказки и Были о методах оценки персонала /С. Симоненко, Д. Хренов. – М.: Изд-во «De-Tech», 2010.
10. Страдвик Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей. Сборник упражнений для обучения наблюдателей, ролевых игроков и экспертов. – М.: HIPPO, 2003.
11. Л. Эдвардс Л. Искусство проведения интервью. Пер. с англ. – М.: HIPPO PUBLISHING LTD, 2006.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ЗАЧЕТА

по учебному модулю «Ассесмент-центр как инструмент оценки корпоративных компетенций» программы повышения квалификации «Технология оценки персонала методом ассесмент-центр»

Оценка проводится экспертно преподавателем. «Зачтено» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, излагает его четко и логически стройно, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с вопросами и другими видами применения знаний, не затрудняется с ответом при видоизменении вопросов, использует в работе материал методических источников, грамотно обосновывает принятое решение.

«Не зачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала и не может грамотно изложить ответы на вопросы, допускает существенные ошибки.

1. Цели и задачи оценки персонала.
2. Какие методы оценки персонала вы знаете? Какие из них используются в ОАО «РЖД»?
3. Что такое компетенция? Какие виды компетенций вы знаете?
4. Что такое поведенческий индикатор компетенции?
5. Что такое Модель компетенций?
6. Сколько уровней должностей содержит Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД»? Перечислите их.
7. Назовите все компетенции, составляющие Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД» (для 2 уровня должностей).
8. Шкала оценки компетенций, принятая в ОАО «РЖД». Опишите содержание каждого уровня.
9. Что такое ассесмент-центр? Назовите его отличительные особенности.
10. Назовите и охарактеризуйте ключевые элементы ассесмент-центра.
11. В чем состоит основная задача наблюдателя в ходе деловой игры? В ходе согласования оценок?
12. В чем состоит роль ведущего ассесмент-центра?
13. Цели, задачи и этапы интервью по компетенциям.
14. Какие вы знаете типы вопросов? Какие типы вопросов используются при проведении интервью по компетенциям?
15. Что такое STAR-пример?
16. Как обеспечить достоверность информации в ходе интервью по компетенциям?

17. Назовите ключевые характеристики развивающей обратной связи.
18. Как в ОАО «РЖД» регламентируется доступ к результатам оценки?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ЗАЧЕТА

По учебному модулю «Интервью по компетенциям и обратная связь как ключевые элементы оценки методом ассесмент-центр.

Калибровка выставления оценок» программы повышения квалификации «Технология оценки персонала методом ассесмент-центр»

Оценка проводится экспертно преподавателем. «Зачтено» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, излагает его четко и логически стройно, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с вопросами и другими видами применения знаний, не затрудняется с ответом при видоизменении вопросов, использует в работе материал методических источников, грамотно обосновывает принятое решение.

«Не зачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала и не может грамотно изложить ответы на вопросы, допускает существенные ошибки.

1. Перечислите и опишите основные этапы проведения интервью по компетенциям.
2. Сформулируйте STAR-вопросы для оценки компетенций: ответственность за результат, развитие потенциала сотрудников, обеспечение командной работы.
3. Какие характеристики приведенного участником примера позволят вам убедиться, что на его основании можно сделать корректный вывод о компетенции?
4. Кто такой «трудный участник»? Типы «трудных участников».
5. Как проводить интервью с молчаливым/ излишне разговорчивым/ настроенным агрессивно участником?
6. Цели проведения обратной связи по результатам ассесмент-центра.
7. Перечислите и опишите основные этапы сессии обратной связи.
8. Принципы развивающей обратной связи.
9. Из какой личностной роли (по Э. Берну) наиболее эффективно предоставлять обратную связь? Какие личностные роли вы знаете?
10. Работа на обратной связи с трудными участниками. Треугольник Карпмана.

11. Работа на обратной связи с трудными участниками. 4 типа отношения к себе и к миру.
12. Методы развития компетенций.
13. Структура управленческого цикла.

Промежуточная и итоговая аттестации проходят в виде электронного тестирования внутри модулей электронного курса и по завершению модулей всех курсов в форме итогового электронного теста в системе WebTutor. Количество вопросов в тестах: Раздел 1: 6 вопросов, проходной балл - 60%. Раздел 2: 8 вопросов, проходной балл - 60%. Раздел 3: 4 вопроса проходной балл - 60%. Итоговое тестирование: 20 случайных вопросов из банка вопросов, включая 5 случайных из банка вопросов 5 раздела. Проходной балл - 70%.

При разработке повышения квалификации	Вопросы для определения уровня знаний	Варианты ответов на вопросы	Правильный ответ
Системный подход в анализе проблем и принятии решений	1. Выберите признак Больших (Сложных) систем.	Наличие подсистемных частей (управляющих подсистем) Участие в системе людей, машин и природной среды Наличие материальных, энергетических и информационных связей между частями систем Наличие связей между рассогласованной большой системой и другими системами Необходимость формирования системы позитив, необходимых и достаточных для единого понимания идей и формулировка проблемы	+ + + +
	2. Расставьте в правильной последовательности этапы анализа ситуации и принятия решения. Перемещайте этапы при помощи стрелок вверх-вниз.	Упорядочивание информации о проблеме Анализ корневых причин Определение вариантов решения Оценка вариантов решения Выбор решения	+ + + + +
	3. Какая структура позволяет каждый блок информации отнести к нескольким множествам?	Матричная Линейная Древовидная	+ + +
	4. Укажите признаки единичной проблемы	Понятковая Отождествление произошло случайно. Отсутствует повторяемость и перекрещиваемость. Отождествление связано с действиями конкретных людей. Отождествление проявляется независимо от действий и индивидуальных особенностей отдельных людей.	+ + +
	5. Симптом — это ...	Отождествление влияет на изменение интегральных показателей деятельности системы (компания, отдел) причина верхнего уровня, наиболее оцененная и легко определяемая, индикатор влияния «скоренных причин» истинный источник проблемы, приводящий в движение цепь причинно-следственных связей, которые наиболее важные проблемы, без решения которых в принципе невозможно достижение намеченной цели.	+
	6. Фактор — это ...	группа причин, имеющих одинаковую природу и оказывающих влияние на процесс, в котором происходит причина верхнего уровня, наиболее оцененная и легко определяемая, индикатор влияния «коренных причин» истинный источник проблемы, приводящий в движение цепь причинно-следственных связей, которые наиболее важные проблемы, без решения которых в принципе невозможно достижение намеченной цели.	+
	7. Расставьте в правильной последовательности этапы системного анализа (сверху вниз при помощи стрелок)	Сопоставления поставленных задач Построение модели изучаемой системы Отыскание решения задачи с помощью модели Проверка решения с помощью модели Постройка решения под внешние условия	+ + + + +
	8. Расставьте в правильном порядке этапы формулирования общей цели	Определение цели и требований подсистем. Определение цели и ограничений среды. Формулирование общей цели.	+ + +
	9. Если имеется информация только о возможных результатах и отсутствует информация о связи между решениями и результатами, то это неопределенность ...	Определение критерия. Декомпозиция цели и критериев по подсистемам. Композиция общего критерия из критериев подсистем. Стохастическая Поведенческая	+ + + +
	10. Расставьте в правильном порядке шаги алгоритма оценки альтернативных вариантов решений.	Приоритная Аддитивная Сформулируйте все возможные варианты решения. Сформулируйте значимые критерии. Взвесьте критерии. Оцените варианты решений в соответствии с вашими критериями. Рассчитайте решение.	+ + + + +
	11. Метод «попарных сравнений» — это ...	умиротворение качественных суждений и перевод их в количественное соотношение рангов критериев. оценка вариантов с помощью критериев оптимального решения для сокращения вариантов до наиболее удовлетворяющих вырабатываемым критериям. оценка вариантов слабоструктурированных решений с помощью ранжирования альтернатив на основе весов критериев.	+ + +
	12. Какие из указанных рисков находятся в зоне влияния линейного менеджера?	Стратегические риски Операционные риски Случайные риски Финансовые риски Риски несоответствия требованиям	+ + + + +

Приложение 11. Процедура проведения, критерии оценивания, примеры вопросов и ответов для промежуточной аттестации по учебно-тематическому блоку "Влияние и убеждение на основе личностного ресурса".

Промежуточная и итоговая аттестация проходит в виде электронного тестирования внутри модулей электронного курса и по завершению модулей всех курсов в форме итогового электронного теста в системе WebTutor. Количество вопросов в тестах: Раздел 1: 6 вопросов, проходной балл - 60%. Раздел 2: 8 вопросов, проходной балл - 60%. Раздел 3: 4 вопроса проходной балл - 60%. Раздел 4: 4 вопроса, проходной балл - 60% Итоговое тестирование: 20 случайных вопросов из банка вопросов, включая 5 случайных из банка вопросов 5 раздела. Проходной балл - 70%

Вопрос 1.

Укажите преимущества алгоритмического построения деятельности в процессе коммуникации.

Верный	Варианты ответов
V	Возможность планирования и подготовки
V	Возможность осуществления входного, промежуточного и выходного контроля
V	Возможность внесения корректив в процессе между этапами
V	Возможность анализа действий и результатов
	Возможность принятия правильного решения

Вопрос 2.

Возможность развития компетентности в убеждении собеседника является следствием:

Верный	Варианты ответов
	Частоты ситуаций, связанных с убеждением собеседника
	Регулярного обучения коммуникативным навыкам
V	Регулярного применения на практике алгоритма убеждения собеседника
	Таланта и особых способностей человека

Вопрос 3.

Расположите этапы алгоритма убеждения собеседника в верном порядке:

Верный порядок	
1	Открытие
2	Уточнение
3	Аргументация
4	Решение

Вопрос 4.

Укажите задачу этапа «Открытие»

Верный	Варианты ответов
	Актуализация информации
	Передача тезиса, аргументов и подкреплений
	Стимулирование принятия запланированного решения
V	Создание ситуации открытого диалога, устранение формального общения, оказание позитивного влияния

Вопрос 5.

Укажите задачу этапа «Уточнение»

Верный	Варианты ответов
V	Актуализация информации, получение новой информации, развитие диалога
	Передача тезиса, аргументов и подкреплений
	Стимулирование принятия запланированного решения
	Создание ситуации позитивного настроения на беседу

Вопрос 6.

Когда вопросы личного характера лучше не задавать?

Верный	Варианты ответов
	При беседе с начальником
	При беседе с коллегой
V	В групповой беседе
	В беседе с подчинённым

Вопрос 7.

Почему не стоит задавать два вопроса подряд?

Верный	Варианты ответов
	Это раздражает собеседника
V	Собеседник ответит только на последний вопрос
	Собеседнику трудно ответить сразу на два вопроса
	Задавать два вопроса нетактично

Вопрос 8.

Какова задача этапа «Аргументация»?

Верный	Варианты ответов
	Информировать о всех подготовленных аргументах собеседника
	Убедить собеседника в справедливости и истинности аргументов
V	Передать аргументацию ясно и четко собеседнику
	Организовать дискуссию с собеседником

Вопрос 9.

Какова задача этапа «Решение»?

Верный	Варианты ответов
	Завершить процесс оказания влияния принятым решением и договоренностями о действиях на основе этого решения
V	Обязательно получить запланированное решение
	Настоять на своем решении в любом случае
	Предложить вариант решения собеседнику

Вопрос 10.

Укажите эффективные приемы стимулирования решений при выявлении потребности в безопасности и защите:

Верный	Варианты ответов
	Прямое предложение принять решение немедленно
V	Представление ситуации принятия решения как критической
V	Уменьшение риска принятия решения
	Предложение адресату самостоятельно подвести итог положительных и отрицательных последствий решения
	Предложение альтернативных решений, в меньшей степени удовлетворяющих адресата
V	Представление «обратного плана действий»

Вопрос 11.

Назовите эффективные приемы стимулирования решений при выявлении потребности самовыражения:

Верный	Варианты ответов
	Представление ситуации принятия решения как критической
V	Представление «обратного плана действий»
	Уменьшение риска принятия решения
V	Предложение адресату самостоятельно подвести итог положительных и отрицательных последствий решения
V	Предоставление информации о том, что последует за принятием решения
	Предложение альтернативных решений, в меньшей степени удовлетворяющих адресата

Вопрос 12.

Как называется субъект, оказывающий влияние на другого человека?

Верный	Варианты ответов
	Адресат влияния
V	Инициатор влияния
	Влияющее лицо
	Манипулятор

Вопрос 13.

Назовите наиболее применимую стратегию влияния в управлении:

Верный	Варианты ответов
	Стратегия давления
	Стратегия подкупа
V	Стратегия убеждения
	Стратегия уступки

Вопрос 14.

Скрытое побуждение адресата к переживанию определенных состояний и эмоций — это:

Верный	Варианты ответов
	Принуждение
	Вовлечение
V	Манипуляция
	Сотрудничество

Вопрос 15.

Укажите стратегию, которая формирует риски сокрытия проблем:

Верный	Варианты ответов
V	Стратегия давления
	Стратегия подкупа
	Стратегия убеждения
	Стратегия уступки

Вопрос 16.

Назовите один из принципов влияния на основе стратегии убеждения:

Верный	Варианты ответов
	Осознание
V	Внимание
	Подчинение
	Понимание

Вопрос 17.

Укажите незитичное влияние, наносящее ущерб адресату вне зависимости от ситуации:

Верный	Варианты ответов
	Несанкционированное
	Скрытое
	Дезорганизующее
V	Деструктивное

Вопрос 18.

Укажите 4 принципа влияния на основе стратегии убеждения:

Верный	Варианты ответов
	Наблюдение
V	Внимание
V	Интерес
	Участие
V	Желание
	Согласие
V	Действие

Вопрос 19.

Согласно критериям оценки эффективности, стратегия давления:

Верный	Варианты ответов
	Формирует основу приверженности и лояльности
V	Снижает мотивацию адресата
V	Формирует риски сокрытия проблем
	Способствует осознанному принятию решения адресатом влияния
V	Формирует негативную позицию
	Требует дополнительных материальных ресурсов

Вопрос 20.

Какое понятие НЕ входит в число 5 основных функций руководителя, при осуществлении которых применяется аргументация?

Верный	Варианты ответов
	Планирование
	Организация
	Контроль
	Мотивация
V	Коммуникация
	Развитие сотрудников

Вопрос 21.

... — это формулировка вашей позиции, мнения, предложения другой стороне, или запрос, требующий от адресата принятия решения и осуществления целенаправленных действий, основанных на этом решении. Введите недостающий термин (с большой буквы).

Верный
Тезис

Вопрос 22.

Укажите уровень качества аргумента, который основан на суждениях экспертов, признаваемых таковыми Адресатом убеждения (должностные лица компании, бизнесмены, ученые, политики, писатели).

Верный	Варианты ответов
	Высокий
V	Средний
	Низкий

Вопрос 23.

Какая потребность выражается у человека, если он стремится к участию в совместных действиях, хочет дружбы, любви, хочет быть членом каких-то объединений, участвовать в общественных мероприятиях?

Верный	Варианты ответов
	Потребность в безопасности и защите
V	Потребность в принадлежности и причастности
	Потребность в уважении и признании
	Потребность в самовыражении

Вопрос 24.

Укажите три комплекса действий Адресата, направленных на формирование убедительной аргументации

Верный	Варианты ответов
	Стратегические
V	Логические
	Тактические
V	Практические
V	Эмоциональные

Вопрос 25.

Укажите составляющие части модели ТАП-аргументации:

Верный	Варианты ответов
V	Тезис
	Анализ
V	Аргументы
	Подтверждение
V	Подкрепление

Вопрос 26.

Укажите 2 фазы в принятии решения адресатом после получения информации от инициатора влияния.

Верный	Варианты ответов
V	Рациональная
	Функциональная
	Профессиональная
	Аналитическая
V	Эмоциональная

Вопрос 27.

Назовите две основные причины возникновения негативных позиций.

Верный	Варианты ответов
V	Низкое качество аргументов
	Делегирующий стиль работы руководителя
	Командный стиль работы руководителя
V	Слабые подкрепления
	Низкий уровень самоконтроля

Вопрос 28.

Назовите три основных типа негативных позиций.

Верный	Варианты ответов
	Формальные
	Неформальные
	Преодолимые
V	Рациональные
V	Тактические
V	Эмоциональные

Вопрос 29.

Расставьте шаги работы с негативными позициями в верной последовательности:

Верный порядок		Варианты ответов
	1	Уточнение
	2	Присоединение
	3	Ревизия документов
	4	Новая аргументация

Вопрос 30.

... — информативное взаимодействие между сторонами в процессе общения, посредством которого происходит понимание позиций сторон. Введите недостающий термин (с большой буквы).

Верный
Диалог

Вопрос 31.

Укажите тип вопроса, который начинается с вопросительного слова (что, где, когда?) и позволяет получить развернутые ответы с целью уточнения или прояснения информации.

Верный	Варианты ответов
	Уточняющий вопрос
	Провокационный вопрос
V	Открытый вопрос
	Закрытый вопрос

Вопрос 32.

Перечислите инструменты вербального влияния на собеседника:

Верный	Варианты ответов
	Улыбка
V	Комплимент собеседнику
V	Сочувствие в случае проблем

Вопрос 33.

Укажите правило, при котором для получения положительного решения по важному для вас вопросу собеседник должен предварительно дважды ответить

Верный	Варианты ответов
V	Правило Сократа
	Правило Паскаля
	Правило сотрудничества
	Правило предупреждения конфликтов

Вопрос 34.

Назовите ситуации, при которых открытое влияние с применением стратегии убеждения невозможно:

Верный	Варианты ответов
V	Жесткое ограничение времени для осуществления действий
V	Конфликтная ситуация в эмоциональной фазе
	Несогласие подчиненных с решением руководителя
V	Низкая компетентность адресата влияния

Вопрос 35.

Расположите шаги планирования аргументации в верной последовательности (сверху вниз):

Верный порядок		Варианты ответов
1		Анализ управленческой ситуации
2		Определение адресата
3		Формулирование тезиса (запроса)
4		Формулирование аргументов
5		Формулирование подкрепления
6		Оценка качества аргументов и подкреплений

Вопрос 36.

Дайте определение SMART:

Верный	Варианты ответов
	Способ анализа управленческой ситуации
	Модель построения эффективной коммуникации
V	Набор важных характеристик качественно сформулированной цели
	Способ представления аргументов адресату

Вопрос 37.

Подбор эффективного аргумента происходит на основе оценки:

Верный	Варианты ответов
V	Обязанностей и ответственности
	Руководителей и подчиненных
	Потребностей и мотивов поведения
	Качества аргументов, фактов и суждений

Вопрос 38.

Укажите ряд обстоятельств (ситуационных факторов), значительно усиливающих недоверие со стороны адресата и активно воздействующих на формирование типов негативных позиций.

Верный	Варианты ответов
	Несвоевременность аргументации
V	Конкурирующие идеи
V	Негативное отношение
	Полномочия руководителя
V	Различные подходы к решению проблем

Вопрос 39.

Выберите способы предотвращения недовольства адресата в ситуации сомнения в компетентности инициатора:

Верный	Варианты ответов
	Чёткость в формулировании тезиса (запроса)
V	Привлечение максимума авторитетных экспертных мнений
	Применение только безоговорочных аргументов, основанных на доказанных фактах
	Примеры, ассоциирующие инициатора с авторитетным экспертом
V	Примеры, демонстрирующие самостоятельные успехи и помощь со стороны авторитетных экспертов
	Подчеркнутая демонстрация выгод для адресата влияния

Вопрос 40.

В ситуации, сочетающей проблемы ресурсоемкости решения и наличия конкурирующих решений, наилучшим образом усилят Подкрепления:

Верный	Варианты ответов
	Применение только безоговорочных аргументов, основанных на доказанных фактах
V	Пример быстрого возврата инвестиций аналогичного по масштабу решения
	Признание прошлой ошибки в формулировании цели и анализ этой ошибки
V	Примеры, ассоциирующие Инициатора с авторитетным экспертом
	Подчеркнутая демонстрация выгод для Адресата влияния

ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ

по учебно-тематическому блоку «Производственная практика:
проведение оценки методом ассесмент-центр» учебного модуля
«Оценка корпоративных компетенций методом ассесмент-центр»
программы повышения квалификации «Технология оценки персонала
методом ассесмент-центр»

Слушатель программы (ФИО, должность):

Место прохождения практики

Сроки проведения практики

Руководитель практики от Организации (ФИО, должность):

Руководитель практики от АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД (ФИО, должность):

Даты проведения оценки методом ассесмент-центр:

Краткий отчет и оценка результативности производственной практики
(руководитель практики от Организации):

№ п/п	Вид деятельности	Комментарий	Рекомендуемая Оценка*
1.	Работа наблюдателя в процессе деловой игры		
2.	Работа наблюдателя в процессе согласования итоговых оценок		

*оценка проводится в варианте «удовлетворительно»/«неудовлетворительно». При получении неудовлетворительной оценки по трем и более видам практики слушатель может быть рекомендован к отчислению.

	участников		
3.	Работа наблюдателя в процессе проведения интервью.		
4.	Работа наблюдателя в процессе обратной связи по результатам оценки компетенций.		
5.	Подготовка индивидуальных отчетов по результатам оценки компетенций.		

Рекомендация руководителя практики от организации:

Руководитель практики от организации

(ФИО, дата)

Итоговая оценка _____

Руководитель практики

от АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»

(ФИО, дата)

ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ СУПЕРВИЗИИ

по учебно-тематическому блоку «Проведение оценки методом
ассесмент-центр (супервизия)» учебного модуля «Оценка
корпоративных компетенций методом ассесмент-центр» программы
повышения квалификации «Технология оценки персонала методом
ассесмент-центр»

Слушатель программы (ФИО, должность):

Дата проведения супервизии: _____

Краткий отчет и оценка результативности супервизии:

№ п/п	Вид деятельности	Комментарий	Оценка*
1.	Работа наблюдателя в процессе деловой игры		
2.	Работа наблюдателя в процессе согласования итоговых оценок участников.		
3.	Работа наблюдателя в процессе проведения интервью.		
4.	Работа наблюдателя в процессе обратной связи по результатам оценки компетенций.		
5.	Подготовка индивидуальных отчетов по результатам оценки компетенций.		

Рекомендация:

Ведущий супервизии

_____ (должность, ФИО, дата)

*оценка проводится в варианте «удовлетворительно»/«неудовлетворительно». При получении неудовлетворительной оценки по трем и более видам практики слушатель может быть рекомендован к отчислению.

Приложение 14. Процедура проведения, критерии оценивания, примеры вопросов и ответов для проведения итоговой аттестации.

Итоговая аттестация проходит по завершению всех модулей программы в форме итогового электронного теста в системе WebTutor. Все 20 вопросов участвуют в итоговом тестировании, на каждый вопрос возможен только один правильный ответ. Проходной балл - 70%

Учебный модуль	Учебный тематический блок	№ вопроса	Вопросы для определения уровня знаний	Варианты ответов на вопросы	Пометить, в каком правильный ответ
Ассесмент-центр как инструмент оценки корпоративных компетенций	Модель корпоративных компетенций как основа оценки персонала методом ассесмент-центр	1	Целью оценки персонала не является	Обеспечение компании сотрудниками Оптимизация численности персонала Развитие персонала Оптимизация управления персоналом	+
		2	Сколько корпоративных компетенций содержит новая Модель?	6 7 8 5	+
		3	К отличительным особенностям метода ассесмент-центр относится:	длительность содержательность комплексность оригинальность	+
		4	Сколько уровней должностей содержит Модель корпоративных компетенций ОАО "РЖД"?	4 2 3 5	+
		5	Какой метод оценки является наиболее прогностически валидным из перечисленных?	личностные опросники тесты интеллекта/способностей интервью по компетенциям графология	+
		6	Какому уровню в корпоративной шкале оценки компетенций соответствует описание: "требуется улучшения"?	3 2 0 1	+
		7	Когда была утверждена новая модель корпоративных компетенций ОАО "РЖД"?	2018 год 2019 год 2012 год	+
		8	Основная задача наблюдателя в ходе деловой игры состоит	в наблюдении и фиксации данных в сборе поведенческих примеров в фиксации высказываний других экспертов в предоставлении оперативной обратной связи участникам	+
	Деловая игра в процедуре ассесмент-центр: аналитический кейс, групповые и парные упражнения. Наблюдение и ведение в ходе ассесмент-центра.	9	Ведущий ассесмент-центра отвечает за...	обобщение информации, полученной от экспертов решение сложных и конфликтных ситуаций в ходе игры и при согласовании оценок ведение записей о результатах оценки финальную вычитку и проверку отчетов	
		10	К типичным ошибкам наблюдения относятся	все ответы верны категоричность установление rapporta стереотипность доверчивость	+
		11	Что обеспечивает конфиденциальность при работе с результатами оценки?	соблюдение соответствующего регламента Компании хранение данных на электронных носителях с ограниченным доступом умение держать язык за зубами все ответы верны	+
		12	STAR-пример не предполагает рассказа интервьюируемого о	ситуации действиях целях мнениях	+
	Интервью, согласование оценок и обратная связь, как этапы процедуры ассесмент-центр	13	Процедура согласования оценок решает следующие задачи:	обсуждение личностных особенностей участника выставление интегральных оценок по компетенциям определение перспектив участника подготовка к проведению обратной связи	+
		14	Критерии эффективной обратной связи:	дистантность простота и доступность диалогичность эмоциональность	+
		15	При проведении интервью по компетенциям важно:	организовать удобное пространство для беседы рассказать о целях интервью собрать поведенческие примеры все ответы верны	+
		16	Какой тип вопросов должен задавать интервьюер, чтобы получить корректную информацию?	наводящие поведенческие теоретические все ответы верны	
Интервью по компетенциям и обратная связь, как ключевые элементы оценки методом ассесмент-центр	Интервью как инструмент оценки компетенций	17	Что не относится к типичным ошибкам при проведении интервью?	эффект ореола эффект личного сходства эффект первого впечатления эффект ожидания	+
		18	К принципам развивающей обратной связи не относится	сбалансированность описательность краткость своевременность	+
		19	Основные этапы сессии обратной связи не включают	подготовку к обратной связи обсуждение результатов оценки подведение итогов встречи убеждение участника в верности выводов экспертов	+
		20	К методам развития компетенций относится	тренинги исучение литературы участие в новых проектах все ответы верны	+

Платонова Т.В. - начальник центра оценки компетенций,
Соколова Е.С. - главный специалист по оценке персонала

Вопросы к тесту составили:

Дата составления:

02.12.2019