

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики

УТВЕРЖДЕНО

решением Ученого совета ННГУ

протокол № 10 от 02.12.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Обучение и развитие персонала

Уровень высшего образования

Бакалавриат

Направление подготовки / специальность

38.03.03 - Управление персоналом

Направленность образовательной программы

Управление человеческими ресурсами

Форма обучения

очная

г. Нижний Новгород

2025 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.17 Обучение и развитие персонала относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
ПК-4: Способен разрешать стандартные проблемные ситуации в области развития персонала организации в соответствии с ее структурой, целями и задачами	<p>ПК-4.1: Понимает теоретические основы, принципы и правила повышения квалификации, профессионального развития и построения карьеры</p> <p>ПК-4.2: Использует соответствующие методы для оценки уровня общего развития и профессиональной квалификации персонала, определения потребности организации в развитии персонала в краткосрочной и долгосрочной перспективе</p> <p>ПК-4.3: Решает проблемы развития кадров, разрабатывает программы обучения персонала и построения индивидуальных планов профориентации и построения карьеры</p>	<p>ПК-4.1: Знать принципы и правила повышения квалификации, профессионального развития и построения карьеры</p> <p>ПК-4.2: Уметь определять потребности организации в развитии персонала в краткосрочной и долгосрочной перспективе.</p> <p>ПК-4.3: Владеть методами для оценки уровня общего развития и профессиональной квалификации персонала</p>	Тест Доклад-презентация Задания	Курсовая работа Экзамен: Контрольные вопросы
ПК-9: Способен разрабатывать программы обучения и развития персонала на основе современных психолого-педагогических концепций, методов и технологий	<p>ПК-9.1: Понимает теоретические основы и принципы профессионального развития персонала, ориентируется в видах, формах и методах обучения персонала, методах и формах отслеживания результативности процесса обучения</p> <p>ПК-9.2: Понимает границы</p>	<p>ПК-9.1: Знать теоретические основы и принципы профессионального развития персонала</p> <p>ПК-9.2: Уметь ориентироваться в видах, формах и методах обучения персонала ; составлять психолого-педагогические программы</p>	Тест Задания	Курсовая работа Экзамен: Контрольные вопросы

	применимости психолого-педагогических образовательных технологий с точки зрения развития профессиональных навыков и компетенций персонала ПК-9.3: Разрабатывает психолого-педагогические программы профессионального развития и обучения навыкам эффективной работы	профессионального развития персонала. ПК-9.3: Владеть методами и формами отслеживания результативности процесса обучения; психолого-педагогическими навыками с точки зрения развития профессиональных навыков и компетенций персонала.		
--	--	---	--	--

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная
Общая трудоемкость, з.е.	6
Часов по учебному плану	216
в том числе	
аудиторные занятия (контактная работа):	
- занятия лекционного типа	32
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	32
- КСР	3
самостоятельная работа	113
Промежуточная аттестация	36 Экзамен

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)	в том числе			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа (практические занятия/ лабора торные работы), часы	Всего	
	0 Ф 0	0 Ф 0	0 Ф 0	0 Ф 0	0 Ф 0
Тема 1: Обучение и развитие персонала в системе управления персоналом	26	4	4	8	18
Тема 2: Современные системы корпоративного обучения и развития персонал	30	6	6	12	18

Тема 3: Управление обучением и развитием персонала	31	6	6	12	19
Тема 4: Технологии, формы и методы обучения и развития персонала	32	6	6	12	20
Тема 5: Обучение для управления карьерой	32	6	6	12	20
Тема 6: Оценка эффективности обучения и развития персонала	26	4	4	8	18
Аттестация	36				
КСР	3			3	
Итого	216	32	32	67	113

Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Обучение и развитие персонала в системе управления персоналом.

Определение предмета дисциплины, ее содержания. Место и роль обучения и развития персонала в системе управления персоналом современной организации. Основные понятия и определения дисциплины. Факторы, влияющие на обучение и развитие. Подчиненность обучения потребностям бизнеса. Современные зарубежные и отечественные подходы к проблемам обучения. Теория поколений в обучении. Сетевое обучение. Особенности обучения взрослых. Традиционный подход к обучению взрослых. Активное обучение взрослых. Самообучение (саморазвитие) персонала.

Тема 2. Современные системы корпоративного обучения персонала.

Актуальность системного подхода к обучению и развитию персонала, его эффективность и конкурентоспособность. Принципы создания и развития системы корпоративного обучения. Единые подходы к формированию системы корпоративного обучения в компаниях любого уровня. Организационная структура и схема системы корпоративного обучения. Ступени развития системы корпоративного обучения. Эволюция корпоративного обучения. Современная концепция управления знаниями на предприятии, экосистема знаний. Корпоративный университет: формы, методы, модели, основные направления обучения. Самообучающиеся организации в системе корпоративного обучения. Пять принципов самообучающейся организации по П. Сенге. Шкала зрелости системы развития и обучения персонала

Тема 3 Управление обучением и развитием персонала.

Основные направления обучения персонала: подготовка, переподготовка, повышение квалификации. Основные этапы и направления работы при организации и проведении обучения персонала. Постановка целей обучения персонала. Определение потребности в обучении. Определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов. Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов. Работа с внешними провайдерами образовательных услуг (тренинговыми компаниями, учебными центрами и т.д.). Разработка комплекса подготовительных мероприятий. Проведение обучения. Принципы эффективного обучения. Условия обучения. Мотивация процесса обучения. Контроль процесса обучения.

Тема 4. Технологии, формы и методы обучения и развития персонала

Обучение на рабочем месте и вне рабочего места. Методы обучения персонала на рабочем месте. Методы обучения персонала вне рабочего места. Традиционные методы обучения персонала: достоинства и недостатки. Инновационные технологии обучения персонала: достоинства и недостатки. Общая характеристика активных методов обучения персонала. Понятие «тренинг». Виды тренинга. Игровые методы обучения. Виды обучающих игр. Проблемно-дискуссионные методы обучения. Метод конкретных ситуаций (кейс-стади). Workshop («мастерская», «практический семинар», «рабочая встреча»). Secondment («прикомандирование»). Job shadowing («следование как тень»). Budding. Новые

информационные технологии в процессе корпоративного обучения. Дистанционное обучение. Вебинары.

Тема 5. Обучение для управления карьерой

Понятие карьеры. Жизненные этапы, влияющие на карьеру. Традиционное и новое понимание карьеры в условиях нестабильной занятости. Факторы, влияющие на управление карьерой. Работа с резервом. Планирование личного развития. Выявление потребностей в развитии. Средства удовлетворения потребностей. Планирование действий. Внедрение планирования личного развития. Личная ответственность. Особенности подготовки руководителей. Работа с кадровым резервом.

Тема 6. Оценка эффективности обучения и развития персонала.

Условия эффективного обучения. Оценка эффективности обучения. Этапы планирования оценки обучения. Показатели эффективности обучения и методы их расчета. Технология оценки эффективности обучения: основные элементы. Подходы и методы оценки эффективности обучения персонала. Модель Д. Киркпатрика. Коэффициент возврата на инвестиции в обучение (ROI) Дж. Филлипса.

Практические занятия /лабораторные работы организуются, в том числе, в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

На проведение практических занятий / лабораторных работ в форме практической подготовки отводится: очная форма обучения - 4 ч.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

Обучение и развитие персонала, <https://e-learning.unn.ru>.

Иные учебно-методические материалы:

-

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-4:

1. Развитие персонала – это:

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
- с) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

2. Цель развития персонала состоит в:

- а) обеспечении организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития
- б) обеспечении организации необходимой рабочей силой с минимальными издержками и в минимальные сроки
- с) обеспечении организации работниками, которые не смогут ее покинуть в связи с узкой специализацией и направленностью работы
- д) обеспечении организации преданными работниками, главное для которых – корпоративный дух и коллективные достижения, воспитание преданного работника

3. Обучение персонала - это:

- а) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для выполнения той или иной работы
- б) целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами эффективного общения
- с) расширение или усложнение задачи в рамках занимаемой должности

4. Существует ли различие в понятиях - профессиональное обучение и профессиональное развитие?

- а) не существует, различие в терминах очень условное
- б) совершенно разные понятия; в первом случае речь идет о совершенствовании навыков у работников физического труда, а во втором – касается специалистов
- с) профессиональное развитие более широкое понятие, которое включает в себя профессиональное обучение персонала

5. Переподготовка кадров - это:

а) обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию труда

б) целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками

с) обучение кадров с целью усовершенствования знаний, навыков в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности

6. Повышение квалификации кадров - это:

а) обучение с целью освоения новых знаний, умений, навыков в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию труда

б) освоение смежной с основной специальностью области знаний

с) обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности

7. Подготовка персонала – это:

а) общее ознакомление персонала с предприятием

б) приобретение знаний, относящихся к выполняемой работе

с) развитие физических способностей персонала

8. Производственный инструктаж - это:

а) пассивный метод обучения, используемый для изложения теоретических знаний, практического опыта

б) метод обучения, при котором новый сотрудник, ознакомившись с описанием организационной проблемы, самостоятельно анализирует информацию и предлагает собственные решения проблемной ситуации

с) метод внепроизводственного обучения

д) введение в специальность и адаптация нового сотрудника

9. Оптимальной схемой организации процесса развития персонала на предприятии является:

а) использование внешних источников для обучения и развития персонала (колледжи, университеты, различные профессиональные курсы и т.д.)

б) внутрифирменное обучение (наставничество, «обучение деятельностью» и т.д.)

с) обучение внутри организации с привлечением внешних консультантов и преподавателей

10. Чему нужно обучать компанию:

- a) обучать руководителей и специалистов новым управленческим правилам и процедурам;
- b) как слушаться своих руководителей
- c) как делать бизнес в изменяющихся условиях
- d) компанию обучать ничему не нужно

11. Какими должны быть цели обучения:

- a) измеримыми
- b) конкретными
- c) соотносимыми с конкретным сроком
- d) значимыми
- e) достижимыми
- f) всеми перечисленными

12. Когда неэффективно развитие сотрудников в организации:

- a) когда организация будет существовать короткое время
- b) когда на это нет времени
- c) когда на это нет денег
- d) никогда, развивать сотрудников полезно всегда

13. Можно ли научить взрослого человека, если он этого не хочет:

- a) можно, если приложить достаточно усилий
- b) можно, если ему угрожать
- c) можно, если ему много платить
- d) можно, но я не знаю как
- e) практически нельзя

14. На какие две категории можно разделить методы обучения?

- a) с учетом потребностей предприятия, без учета потребностей предприятия
- b) без отрыва от производства, с отрывом от производства

с) полное обучение, неполное обучение

d) специализированное, универсальное

15. Различают следующие формы обучения:

a) на рабочих местах;

b) кадровая форма обучения;

с) в учебном центре предприятия;

d) в специализированных учебных центрах вне предприятия

16. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

a) анализ исполнения работы;

b) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;

с) балансовый метод.

17. На основании какой объективной информации можно выявить потребность в обучении персонала (выберите несколько видов информации)?

a) мнения непосредственного руководителя о работе подчиненного

b) краткосрочных и долгосрочных планов компании

с) пожелания самого работника

d) результатов аттестации персонала

18. Представьте последовательность этапов процессов профессионального обучения:

a) формирование бюджета обучения;

b) содержание программ и выбор методов обучения;

с) потребность в развитии персонала;

d) профессиональное обучение;

e) определение целей обучения.

19. При каком методе обучения у обучающегося больше шансов получить, так называемые, «неявные знания»?

a) лекция

- b) семинар
- c) наставничество
- d) дистанционное обучение

20. В чем заключается особенность организации процесса обучения менеджеров?

- a) наличие у них определенного жизненного опыта (профессиональные навыки, умения, убеждения)
- b) наличие универсальных принципов управления
- c) нет никаких особенностей

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-9:

1. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает (при необходимости указать несколько):

- a) обучение по договору учебным центром;
- b) ротацию менеджеров;
- c) делегирование полномочий подчиненному;
- d) формирование резерва кадров на выдвижение.

2. Внедрение различных технологий обучения персонала, в первую очередь, связано с издержками. Но в чем заключается выгода инвестиций в повышение квалификации сотрудников?

- a) повышение конкурентоспособности компании за счет более профессиональных действий ее сотрудников
- b) повышение сплоченности команды во время тренингов и семинаров
- c) усиление имиджа компании, в которой работают высококвалифицированные кадры

3. Главными задачами обучения для руководителей с опытом работы, является (при необходимости отметить несколько):

- a) методика принятия решений
- b) теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специализации
- c) повышение квалификации для углубления знаний по специальности

d) развитие перспективного видения

e) совершенствование отработки поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров

4. Для изложения и передачи большого объема теоретических и методических знаний в сжатые сроки наилучшим образом подходит:

a) деловая игра

b) семинар

c) лекция

d) наставничество

5. Для кого в компании надо организовывать обучение в первую очередь:

a) тех, кто приносит компании наибольшую прибыль, - они еще заработают

b) тех, кто наиболее подготовлен, - их надо развивать и дальше

c) тех, кто наименее подготовлен, - их надо подтянуть до нормального уровня

d) тех, кто хорошо работает, - это им будет наградой

e) тех, кто всеми руководит, - без них ничего не получится

6. Иногда сотрудники по различным причинам отказываются от участия в семинарах, тренингах, которые оплачивает руководство компании. Каким образом можно изменить сложившуюся ситуацию наиболее эффективно?

a) директивным путем, т.е. руководителю следует издать приказ об участии в обучении сотрудников подразделения или направлении на учебу отдельных специалистов

b) демократическим путем, т.е. следует выяснить причины отказа и найти компромиссное решение

c) путем сочетания интересов сторон, а именно сохранив за сотрудником заработную плату на период обучения

7. Назовите основные методы обучения "вне рабочего места":

a) лекция

b) наставничество

c) стажировки

d) семинары

8. Назовите основные методы обучения «на рабочем месте»:

- a) инструктаж;
- b) ротация;
- c) лекции;
- d) ученичество и наставничество.

9. К преимуществам обучения вне рабочего места относятся:

- a) доступность и интенсивность обучения
- b) обмен мнениями и опытом с сотрудниками других организаций во время учебного процесса
- c) более эффективное освоение учебного материала в связи с освобождением от основной работы на период обучения

10. К преимуществам обучения на рабочем месте относятся (выберите несколько преимуществ):

- a) содержание учебных программ непосредственно увязано со спецификой деятельности компании
- b) участники обучения встречаются только с работниками этой же организации
- c) могут использоваться современные учебные тренажеры, моделирующие производственные ситуации
- d) может быть экономически более выгодным

11. Как найти хорошего тренера для вашей компании:

- a) надо найти тренера с известным именем
- b) надо найти компанию с известным именем
- c) надо воспитать тренера, обучить его работать с вашей компанией
- d) надо спросить рекомендации и отзывы других
- e) лучший способ - поиск в Интернете

12. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе). При необходимости указать несколько:

- a – инструктаж;
- b – ротация;
- c – ученичество и наставничество;
- d – лекция;
- e – разбор конкретных ситуаций;

f – деловые игры;

k – самообучение;

n – видеотренинг

13. Какие методы наиболее эффективны для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам). При необходимости указать несколько:

a – инструктаж;

b – ротация;

c – ученичество и наставничество;

d – лекция;

e – разбор конкретных ситуаций;

f – деловые игры;

k – самообучение;

14. Обучение квалифицированных кадров является не эффективным в случае, если:

a) связанные с ним издержки, будут в дальнейшем выше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы

b) связанные с ним издержки, будут в дальнейшем равны издержкам организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы

c) связанные с ним издержки, будут в дальнейшем меньше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы

15. Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?

a) ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий;

b) ротация, ролевые игры, учебные ситуации;

c) копирование, деловые игры, моделирование, ротация;

d) деловые и ролевые игры.

16. Среди перечисленных методов обучения выберите активные :

- a) лекция
- b) инструктаж
- c) деловая игра
- d) тренинг

17. Что такое ротация кадров?

- a) перевод работника на другую должность для получения дополнительной профессиональной квалификации
- b) «прикрепление» сотрудника к опытному работнику, чтобы на практике учиться под его руководством
- c) понятие обозначает карьерный рост сотрудников

18. Как оценить результативность учебной программы, семинара:

- a) по отзывам тренера, ведущего семинар
- b) по отзывам участников семинара
- c) по отзывам руководителя участников семинара
- d) по применимости полученных знаний, умений на практике
- e) по затраченным на обучение ресурсам

19. Каким образом проводится косвенная оценка результатов обучения?

- a) выясняются отзывы клиентов о работе сотрудников, прошедших курс обучения
- b) фиксируются изменения показателей результатов работы персонала
- c) определяется изменение сферы компетенций сотрудников по отношению к непосредственным должностным обязанностям

20. Традиционной является методика оценки персонала:

- a) метод «360 градусов»
- b) управление по целям
- c) аттестация

21. По методике «360 градусов» оценивают:

- a) четыре группы людей
- b) руководство

с) коллеги

22. Преимущества экспресс-оценки персонала состоят:

а) в экономии времени

б) в экономии средств

с) в детальной оценке персонала

23. Определите очередность этапов проведения аттестации персонала:

а) подготовка документов

б) анализ результатов аттестации

с) проведение процедуры аттестации

24. В российской практике сложились типы аттестации:

а) специалистов

б) государственных служащих

с) научно-педагогических работников

д) персонала организации

25. К задачам деловой оценки персонала не относятся:

а) выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли рабочего

б) разработка возможных путей усовершенствования деловых или личностных качеств работника

с) разработка политики и стратегии предприятия и способов их реализации

26. Критериями оценки персонала являются:

а) профессиональные знания, умения, организаторские качества, самоуверенность работников

б) целеустремленность, дружеские отношения с руководством, моральные качества, потенциальные способности работников

с) профессиональные знания и навыки, моральные качества, деловые и организаторские способности

д) индивидуальные качества, профессиональные способности, уровень потребностей и мотивация к труду

27. Деловая оценка персонала – это:

а) установление уровня квалификации работника

- b) выявление соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места
- c) выявление соответствия численности наемных работников количеству рабочих мест в организации
- d) установление уровня профессионального мастерства работников в сфере деятельности организации

28. Аттестация персонала – это:

- a) проверка знаний всех категорий работников организации
- b) традиционный метод оценки персонала руководством с применением стандартных критериев
- c) определение рейтинга и статусной позиции работника в организации
- d) деятельность, осуществляемая с целью высвобождения персонала или перемещения на высшую должность

29. Выводы аттестационной комиссии оформляются формулировками:

- a) отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно
- b) хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно
- c) соответствует должности, частично определение рейтинга и статусной позиции работника в организации
- d) деятельность, осуществляемая с целью высвобождения персонала или перемещения

30. О каком этапе управления персоналом говорится «Процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей и решению новых задач»:

- a) профессиональное обучение
- b) профессиональное развитие
- c) профессиональное образование
- d) аттестация

Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	60% и более ответов верные
не зачтено	менее 60 % ответов верные

5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Доклад-презентация) для оценки сформированности компетенции ПК-4:

1. Мониторинг сферы образовательных и консалтинговых услуг для формирования заказа на обучение.
2. Выбор поставщика образовательных услуг.
3. Определение целевых групп обучения в зависимости от стратегических целей
4. Традиционные способы выявления потребностей в обучении
5. Индивидуальный план развития и особенности выявления потребностей в обучении

Критерии оценивания (оценочное средство - Доклад-презентация)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Доклад выполнен в установленный срок, презентация отражает тему доклада, тема доклада раскрыта
не зачтено	Тема доклада не раскрыта

5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ПК-4:

Задание 1. Определите функциональные обязанности генерального директора предприятия при проведении аттестации

Наименование функции	Генеральный директор
Определение целей аттестации	
Подготовка приказа о проведении аттестации	
Подготовка тестов, технических средств тестирования и необходимых бланков	
Формирование аттестационной комиссии	
Проведение тестирования и оценки	
Анализ результатов тестирования и оценки	
Проведение собеседования с аттестуемым работником	

Составление рекомендаций по результатам собеседования	
Подготовка приказа в соответствии с результатами аттестации	
Издание приказа по результатам аттестации	

Условные обозначения: **Р** – принимает решение, издает приказ; **О** – организует работу по аттестации и отвечает за ее проведение; **У** – участвует в аттестации.

Задание 2. Определите функциональные обязанности менеджера по персоналу при проведении аттестации

Наименование функции	Менеджер по персоналу
Определение целей аттестации	
Подготовка приказа о проведении аттестации	
Подготовка тестов, технических средств тестирования и необходимых бланков	
Формирование аттестационной комиссии	
Проведение тестирования и оценки	
Анализ результатов тестирования и оценки	
Проведение собеседования с аттестуемым работником	
Составление рекомендаций по результатам собеседования	
Подготовка приказа в соответствии с результатами аттестации	
Издание приказа по результатам аттестации	

Условные обозначения: **Р** – принимает решение, издает приказ; **О** – организует работу по аттестации и отвечает за ее проведение; **У** – участвует в аттестации.

Задание 3. Определите функциональные обязанности руководителя структурного подразделения при проведении аттестации

Наименование функции	Руководитель структурного подразделения
Определение целей аттестации	
Подготовка приказа о проведении аттестации	
Подготовка тестов, технических средств тестирования и необходимых бланков	
Формирование аттестационной комиссии	
Проведение тестирования и оценки	
Анализ результатов тестирования и оценки	
Проведение собеседования с аттестуемым работником	
Составление рекомендаций по результатам собеседования	
Подготовка приказа в соответствии с результатами аттестации	
Издание приказа по результатам аттестации	

Условные обозначения: **Р** – принимает решение, издает приказ; **О** – организует работу по аттестации и отвечает за ее проведение; **У** – участвует в аттестации.

Задание 4. Определите функциональные обязанности аттестационной комиссии предприятия при проведении аттестации

Наименование функции	Аттестационная комиссия
Определение целей аттестации	
Подготовка приказа о проведении аттестации	
Подготовка тестов, технических средств тестирования и необходимых бланков	
Формирование аттестационной комиссии	
Проведение тестирования и оценки	
Анализ результатов тестирования и оценки	
Проведение собеседования с аттестуемым работником	
Составление рекомендаций по результатам собеседования	
Подготовка приказа в соответствии с результатами аттестации	
Издание приказа по результатам аттестации	

Условные обозначения: **Р** – принимает решение, издает приказ; **О** – организует работу по аттестации и отвечает за ее проведение; **У** – участвует в аттестации.

Задание 5. Постройте собственную карьерограмму

Задание 6. Постройте карьерограмму менеджера по управлению персоналом

Задание 7. Проведите оценку собственного обучения используя

1. модель Д. Киркпатрика.

Задание 8. Предложите модель корпоративного обучения, направленную на решение профессионально-кадровых проблем химического завода. Обоснуйте свою позицию.

Химический завод (Центральная Россия)	
<i>Ситуация</i>	<i>Растущий рынок</i> <i>Градообразующее предприятие</i> <i>Поддержка местных органов власти</i> <i>Большое число безработных в городе</i> <i>Низкая доля молодежи на рынке труда</i>
<i>Проблемы</i>	<i>Несоответствие компетенций «возрастных» сотрудников требованиям новых технологий</i> <i>Нет кадрового резерва</i>
Рекомендуемые решения:	
Цели обучения	
Технологии обучения	
Формы и методы корпоративного обучения	
Инструменты мотивации персонала на обучение	
Методы определения эффективности	

Задание 9. Предложите модель корпоративного обучения, направленную на решение профессионально-кадровых проблем предприятия по газодобыче. Обоснуйте свою позицию.

Газодобыча (Крайний Север)	
<i>Ситуация</i>	<i>«Новый» рынок</i> <i>Работа по контракту</i> <i>Недостаток кадрового резерва</i> <i>Молодой и средний возраст работников</i>
	<i>Недостаточная мотивация персонала</i>

Проблемы	Недостаточный кадровый резерв Недостаточная квалификация работников
Рекомендуемые решения:	
Цели обучения	
Технологии обучения	
Формы и методы обучения	
Инструменты мотивации персонала на обучение	
Методы определения эффективности	

Задание 10. Предложите модель корпоративного обучения, направленную на решение профессионально-кадровых проблем предприятия по реализации стройматериалов. Обоснуйте свою позицию.

Реализация стройматериалов (Москва+ региональные филиалы)	
Ситуация	«Старый» рынок Острая конкуренция Много квалифицированных специалистов на рынке труда
Проблемы	Переманивание специалистов конкурентами
Рекомендуемые решения:	
Цели обучения	
Технологии обучения	

Формы и методы обучения	
Инструменты мотивации персонала на обучение	
Методы определения эффективности	

5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ПК-9:

1. Придумайте историю-притчу для применения в качестве обучения методом сторителлинг сотрудников принципам управления знаниями в организации и формирования организационной культуры, ориентированной на знания.

2. Придумайте историю-эмоцию для применения в качестве обучения методом сторителлинг сотрудников принципам управления знаниями в организации и формирования организационной культуры, ориентированной на знания.

3. Придумайте историю – «делай так» для применения в качестве обучения методом сторителлинг сотрудников принципам управления знаниями в организации и формирования организационной культуры, ориентированной на знания.

4. Составьте план внутрикорпоративного обучения для тренинга продаж. Определите цели и критерии успешности обучения, а также контингент обучаемых. Составьте примерную программу обучения, в рамках которой определите, какие методы и технологии обучения следует использовать в каждом конкретном случае. Определите ресурсы, необходимые для обучения работников (время, деньги, территория). Продумайте методы мотивации работников на обучение, а также критерии и методы оценки социальной и экономической эффективности обучения.

6. Составьте план внутрикорпоративного обучения для тренинга управленческих навыков. Определите цели и критерии успешности обучения, а также контингент обучаемых. Составьте примерную программу обучения, в рамках которой определите, какие методы и технологии обучения следует использовать в каждом конкретном случае. Определите ресурсы, необходимые для обучения работников (время, деньги, территория). Продумайте методы мотивации работников на обучение, а также критерии и методы оценки социальной и экономической эффективности обучения.

7. Составьте план внутрикорпоративного обучения для семинара по повышению компьютерной грамотности. Определите цели и критерии успешности обучения, а также контингент обучаемых. Составьте примерную программу обучения, в рамках которой определите, какие методы и технологии обучения следует использовать в каждом конкретном случае. Определите ресурсы, необходимые для обучения работников (время, деньги, территория). Продумайте методы мотивации работников на обучение, а также критерии и методы оценки социальной и экономической эффективности обучения.

Критерии оценивания (оценочное средство - Задания)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Задание выполнено в полном объеме
не зачтено	Задание не выполнено

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено			зачтено			
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельным и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторым	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторым и	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

	ответа		и недочетами	недочетами		недочетов	
--	--------	--	-----------------	------------	--	-----------	--

Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-4

1. Роль и место обучения персонала в системе управления персоналом
2. Подходы к обучению и развитию персонала: динамический, функциональный, системный.
3. Цели обучения и основные приоритеты обучения.
4. Определение потребности в обучении. Качественные и количественные методы оценки потребности в обучении.
5. Основные направления обучения и развития персонала: подготовка, переподготовка, повышение квалификации, саморазвитие. Общая характеристика.
6. Внутренне и внешнее обучение: достоинства, недостатки.
7. Индивидуальная, групповая, курсовая подготовки и их формы
8. Ученичество, инструктаж, ротация, стажировка, ассистирование как виды обучения
9. Наставничество и коучинг. Общее и различия. Методы определения наставников
10. Традиционные методы обучения. Общая характеристика: преимущества, недостатки
11. Современные методы и технологии обучения: модульное обучение, управление проектами, обучение действием (action learning)

- 12.Современные методы и технологии обучения: дистанционное обучение, метафорическая игра, shadowing, secondment, buddying и пр
13. Сравнительная характеристика традиционной и самообучающейся организации
- 14.Современная концепция управления знаниями на предприятии

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-9

1. Проведение комплекса подготовительных мероприятий по организации обучения различных категорий сотрудников.
2. Оценка эффективности обучения. Понятие, субъекты оценки, критерии.
3. Основные методы оценки эффективности обучения.
4. Модели оценки эффективности обучения (модель Киркпатрика, модель Филипса).
5. Особенности подготовки руководителей. Программа «МВА». Зарубежный и российский опыт.
6. Тренинг как метод активного социально-психологического обучения. Его преимущества и недостатки
7. Корпоративное обучение в российской и зарубежной практике развития персонала
8. «Корпоративный университет» как форма организации корпоративного обучения: понятие, сущность, особенности
9. Модель корпоративного университета. Основные направления программ корпоративного университета
10. Сущность концепции самообучающейся организации. Принципы создания и особенности функционирования самообучающихся организаций
11. Понятие «деловая оценка персонала», функции и уровни оценки персонала
12. Основные подходы к оценке персонала
13. Основные методы деловой оценки персонала
- 14.Основные принципы оценки персонала, применяемые в рыночных условиях
- 15.Требования, предъявляемые к современной системе аттестации кадров

Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой
отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»

Оценка	Критерии оценивания
удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

Примерный перечень тем оценочного средства – Курсовая работа:

1. Развитие персонала: профориентация, повышение квалификации и продвижение.
2. Корпоративный тренинг и его возможности.
3. Деловые игры как метод развития персонала.
4. Определение потребности в обучении персонала.
5. Экономические аспекты обучения и развития персонала.
6. Особенности обучения и развития топ-менеджеров.
7. Оценка эффективности обучения персонала.
8. Тренинги в системе управления персоналом.
9. Построение системы управления знаниями.
10. Технологии управления знаниями.
11. Мотивация персонала к обучению и развитию.
12. Аудиторные формы обучения и развития персонала.
13. Наставничество как инструмент адаптации и развития персонала
14. Коучинг как инструмент развития руководителей.
15. Построение эффективной системы обучения и развития персонала.
16. Обучение действием как технология развития кадрового потенциала.
17. Управление карьерой в современной организации.
18. Мотивация карьеры в современных условиях.
19. Профессиональное карьерное развитие персонала в крупной компании.
20. Саморазвитие личности как фактор успешной карьеры.
21. Этапы и темпы карьерного продвижения.
22. Карьера менеджера по персоналу.
23. Карьера государственного служащего.
24. Профессиональная адаптация и обучение в системе управления карьерой.
25. Роль аттестации персонала в управлении карьерой.
26. Индивидуальная карьерная тактика специалиста.
27. Продвижение молодых сотрудников в организации.
28. Молодежный кадровый резерв в организации.
29. Социальные лифты в управлении современной организацией.
30. Методы управления талантами.
31. Система выявления и развития талантов.

32. Воспроизводство талантов в организации.
33. Построение системы управления талантами.
34. Центр оценки персонала как технология оценки персонала.
35. Ошибки при оценке персонала и методы их профилактики.
36. Построение эффективной системы оценки персонала.
37. Оценка персонала как инструмент управления изменениями в организации.
38. Методы оценки персонала.
39. Модель компетенций как основа оценки персонала.
40. Аттестация персонала.

Шкала максимального количества баллов, набираемое студентом, при выполнении курсовой работы

Виды работ сумма баллов

Составление плана курсовой работы 1-2

Поиск литературы по избранной теме 1-4

Обоснование актуальности темы курсовой работы 1-2

Объект, предмет, цели, задачи, методы курсовой работы 1-3

Степень научной разработанности проблемы исследования 1-2

Оценка введения курсовой работы 1-4

Оценка 1-й главы курсовой работы 1-10

Оценка 2-й главы курсовой работы 1-10

Оценка заключения курсовой работы 1-2

Оценка глоссария в курсовой работе 1-3

Наличие графиков, диаграмм в курсовой работе 1-3

Наличие приложений в курсовой работе 1-2

Оформление библиографии 1-5

Степень самостоятельности выполненной работы 1-6

Общий вид курсовой 1-2

Критерии оценивания (оценочное средство - Курсовая работа)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	85 и выше
отлично	80-84
очень хорошо	83-75
хорошо	74-64
удовлетворительно	63-53
неудовлетворительно	менее 52-42
плохо	менее 41

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Петров Алексей Яковлевич. Профессиональное образование и обучение работников (персонала). Правовые основы : Учебник для академического бакалавриата / Петров А. Я. - Москва : Юрайт, 2019. - 317 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-10444-8 : 769.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=578789&idb=0>.
2. Кязимов К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие : учебник / К. Г. Кязимов. - 2-е изд. ; пер. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 202 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-534-10623-7. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=845488&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Бухалков Михаил Ильич. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : Учебное пособие / Самарский государственный технический университет. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 191 с. - ВО - Магистратура. - ISBN 978-5-16-010654-0. - ISBN 978-5-16-102145-3., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=834233&idb=0>.
2. Божечкова А.В. Эффективность расходов на образование, человеческий капитал, сложность экономики и экономическое развитие регионов России : монография / Божечкова А.В.; Клячко Т.Л.; Кнобель А.Ю. - Москва : Дело, 2020. - 148 с. - ISBN 978-5-85006-201-9., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=774621&idb=0>.
3. Технологии управления развитием персонала: учебник / Белкова Е.А., Грицай А.О., Карпов А.В. и др.; под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. - Москва : Проспект, 2016., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=648164&idb=0>.
4. Чуланова Оксана Леонидовна. Формирование, развитие и коучинг эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации : Монография / Сургутский государственный университет. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 217 с. - Дополнительное профессиональное образование. - ISBN 978-5-16-018030-4. - ISBN 978-5-16-111042-3., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=836534&idb=0>.
5. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник / Е. Б. Моргунов. - 3-е изд. ; пер. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 424 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-9916-6202-4. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=847858&idb=0>.
6. Бобченко Т. Г. Психологические тренинги: основы тренинговой работы : учебное пособие / Т. Г. Бобченко. - 2-е изд. ; испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 132 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-12444-6. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=847714&idb=0>.
7. Абрамова Галина Сергеевна. Деловые игры: теория и организация : Учебно-методическая литература / Брестский государственный университет имени А.С.Пушкина. - 2. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 189 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-013580-9. - ISBN 978-5-16-106510-5., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?>

Action=FindDocs&ids=832359&idb=0.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

<http://hrm.ru/> – сайт «HR-менеджмент»

<http://www.hr-journal.ru/> – сайт электронного журнала «Работа с персоналом»

<http://www.hr-life.ru/> – сайт «Все из жизни HR-менеджера»

<http://www.hr-portal.ru/> – сайт «Сообщество HR-менеджеров»

<http://www.kadry.ru/> – сайт «Социальная сеть HR-менеджеров»

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.03.03 - Управление персоналом.

Автор(ы): Подольская Татьяна Олеговна, кандидат социологических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Бедный Александр Борисович, кандидат социологических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.11.2024, протокол № №5.