

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 и предпринимательства

УТВЕРЖДЕНО  
решением президиума Ученого совета  
ННГУ  
протокол от  
«14» декабря 2021 г. № 4

**Рабочая программа дисциплины**

***Обучение и развитие персонала***

(наименование дисциплины (модуля))

Уровень высшего образования

***бакалавриат***

(бакалавриат / магистратура / специалитет)

Направление подготовки / специальность

***38.03.03 Управление персоналом***

(указывается код и наименование направления подготовки / специальности)

Направленность образовательной программы

***Управление человеческими ресурсами***

(указывается профиль / магистерская программа / специализация)

Квалификация (степень)

***бакалавр***

(бакалавр / магистр / специалист)

Форма обучения

***очная/очно-заочная***

(очная / очно-заочная / заочная)

Нижний Новгород  
2022 год

## 1. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина код Б1.В.17 «Обучение и развитие персонала», относится к вариативной части ООП направления подготовки 38.03.03 «Управления персоналом». Образовательный стандарт (ОС ННГУ) 176-ОД от 08.04.2021. Реализуется на 4 курсе в 1 семестре. Завершается экзаменом. Учебным планом предусмотрено выполнение курсовой работы.

## 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**	
ПК-4. Способен решать стандартные проблемные ситуации в области развития персонала организации в соответствии с ее структурой, целями и задачами.	ИПК-4.1. Понимает теоретические основы, принципы и правила повышения квалификации, профессионального развития и построения карьеры. ИПК-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. ИПК-4.3. Решает проблемы развития кадров, разрабатывает программы обучения персонала и построения индивидуальных планов профориентации и построения карьеры	<b>Знать</b> принципы и правила повышения квалификации, профессионального развития и построения карьеры <b>Уметь</b> определять потребности организации в развитии персонала в краткосрочной и долгосрочной перспективе. <b>Владеть</b> методами для оценки уровня общего развития и профессиональной квалификации персонала	Тест  Доклад, сообщение  задание
ПК-9. Способен	ИПК-9.1. Понимает	<b>Знать</b> теоретические	Тест

разрабатывать программы обучения и развития персонала на основе современных психолого-педагогических концепций, методов и технологий.	теоретические основы и принципы профессионального развития персонала, ориентируется в видах, формах и методах обучения персонала, методах и формах отслеживания результативности процесса обучения. ИПК-9.2. Понимает границы применимости психолого-педагогических образовательных технологий с точки зрения развития профессиональных навыков и компетенций персонала. ИПК-9.3. Разрабатывает психолого-педагогические программы профессионального развития и обучения навыкам эффективной работы.	основы и принципы профессионального развития персонала <b>Уметь</b> ориентироваться в видах, формах и методах обучения персонала ; составлять психолого-педагогические программы профессионального развития персонала. <b>Владеть</b> методами и формами отслеживания результативности процесса обучения; психолого-педагогическими навыками с точки зрения развития профессиональных навыков и компетенций персонала.	Доклад, сообщение  задание
---	--	--	----------------------------------

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная форма обучения	очно-заочная форма обучения
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>6 ЗЕТ</b>	<b>6 ЗЕТ</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>216</b>	<b>216</b>
<b>в том числе</b>		
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>	<b>64</b>	<b>32</b>
- занятия лекционного типа	32	16
- занятия семинарского типа	32	16
( практические занятия / лабораторные работы)		
<b>мероприятия текущего контроля</b>	<b>36</b>	<b>36</b>

самостоятельная работа	113	145
КСР	3	3
Промежуточная аттестация – экзамен/зачет	экзамен	экзамен

### 3.2. Содержание дисциплины

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины	Всего (часы)			в том числе														Самостоятельная работа обучающегося, часы		
				Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы																
				из них																
	Занятия лекционного типа			Занятия семинарского типа			Занятия лабораторного типа			Всего										
Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная			
Тема 1: Обучение и развитие персонала в системе управления персоналом				4	2		4	2								18	24			
Тема 2: Современные системы корпоративного обучения и развития персонал				6	4		6									18	24			
Тема 3: Управление обучением и развитием персонала				6	4		6	4								19	24			
Тема 4: Технологии, формы и методы обучения и развития				6	2		6	2								20	24			

персонала																	
Тема 5: Обучение для управления карьерой				6	2		6	2							20	25	
Тема 6: Оценка эффективности обучения и развития персонала				4	2		4	2							18	24	
Текущий контроль	36	36															
КСРИФ	3																
Итого	216			32	16		32	16					64	3		113	145

#### 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

бучение 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 (семинарские занятия) организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает: задания, кейсы, тренинги, доклады.

На проведение практических занятий (семинарских занятий) в форме практической подготовки отводится 32 часа.

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

ПК-4. Способен решать стандартные проблемные ситуации в области развития персонала организации в соответствии с ее структурой, целями и задачами.

ПК-9. Способен разрабатывать программы обучения и развития персонала на основе современных психолого-педагогических концепций, методов и технологий.

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа.

На практических занятиях используются задания для работы в малых группах для решения различных заданий. В малых группах студенты распределяют между собой различные функциональные роли (лидер, спикер, секретарь, генератор идей, критик и т.д.) и в рамках выделенного времени стараются выработать свой вариант ответа на поставленные вопросы, отработывая последовательность шагов по принятию решения:

1. анализ ситуации;
2. идентификация проблемы;
3. поиск характеризующих ее факторов;
4. выработка альтернатив ее решения;

5. выбор и обоснование ответа группы;

6. подготовка к представлению ответа.

В каждой малой группе (независимо от других групп) идет сопоставление индивидуальных ответов студентов, их доработка, выработка единой позиции, которая оформляется письменно на бумаге, доске и т.д.

По окончании работы в малых группах студенты должны сформулировать свой (коллективный) вариант ответа на поставленные вопросы и представить его для обсуждения.

На этапе представления решений групп и их пленарного обсуждения спикеры групп представляют решение группы в определенном заранее формате и отвечают на уточняющие вопросы аудитории и преподавателя.

Выступления должны содержать анализ ситуации с использованием соответствующих методов из теоретического курса; оценивается как содержательная сторона решения, так и техника презентации.

Задания для работы в «малых группах»:

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

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

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

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.

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.

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.

## Подготовка доклада с презентацией

Темы докладов:

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

## 4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведены в п. 5.2.

## 5. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю),

включающий:

### 5.1. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	Шкала оценивания сформированности 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, без ошибок.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений .  Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения.  Имели место грубые	Продemonстрированы основные умения.  Решены типовые задачи с негрубыми ошибками.  Выполнены все задания	Продemonстрированы все основные умения.  Решены все основные задачи с негрубыми ошибками.  Выполнены все задания, в	Продemonстрированы все основные умения.  Решены все основные задачи .  Выполнены все задания, в полном объеме, но	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами,	Продemonстрированы все основные умения,.  Решены все основные задачи.  Выполнены все задания, в полном

	я от ответа	ошибки.	но не в полном объеме.	полном объеме, но некоторые с недочетами.	некоторые с недочетами.	выполнены все задания в полном объеме.	объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие владения материалом. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки.  Имели место грубые ошибки.	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки  при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки  при решении стандартных задач без ошибок и недочетов.	Продемонстрированы навыки  при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

### Шкала оценки при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
	<b>превосходно</b>	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
<b>зачтено</b>	<b>отлично</b>	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»
	<b>очень хорошо</b>	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»
	<b>хорошо</b>	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»
	<b>удовлетворительно</b>	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»
<b>не зачтено</b>	<b>неудовлетворительно</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
	<b>плохо</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

## 5.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения.

### 5.2.1 Контрольные вопросы

вопросы	Код формируемых компетенций
1. Роль и место обучения персонала в системе управления персоналом	ПК4
2. Подходы к обучению и развитию персонала: динамический, функциональный, системный.	ПК4
3. Понятие «профессиональное развитие», его структура. Понятие «обучение». Фазы развития профессионала.	ПК4 ПК9
4. Цели обучения и основные приоритеты обучения.	ПК4
5. Определение потребности в обучении. Качественные и количественные методы оценки потребности в обучении.	ПК4
6. Проведение комплекса подготовительных мероприятий по организации обучения различных категорий сотрудников.	ПК9
7. Оценка эффективности обучения. Понятие, субъекты оценки, критерии.	ПК9
8. Основные методы оценки эффективности обучения.	ПК9
9. Модели оценки эффективности обучения (модель Киркпатрика, модель Филипса).	ПК9
10. Особенности подготовки руководителей. Программа «МВА». Зарубежный и российский опыт.	ПК9
11. Основные направления обучения и развития персонала: подготовка, переподготовка, повышение квалификации, саморазвитие. Общая характеристика.	ПК4
12. Внутренне и внешнее обучение: достоинства, недостатки.	ПК4
13. Индивидуальная, групповая, курсовая подготовки и их формы	
14. Ученичество, инструктаж, ротация, стажировка, ассистирование как виды обучения	ПК4
15. Наставничество и коучинг. Общее и различия. Методы определения наставников	ПК4
16. Традиционные методы обучения. Общая характеристика: преимущества, недостатки	ПК4
17. Современные методы и технологии обучения: модульное обучение, управление проектами, обучение действием (action learning)	ПК4
18. Современные методы и технологии обучения: дистанционное обучение, метафорическая игра, shadowing, secondment, buddying и пр	ПК4
19. Тренинг как метод активного социально-психологического обучения. Его преимущества и недостатки	ПК9
20. Корпоративное обучение в российской и зарубежной практике развития персонала	ПК9
21. «Корпоративный университет» как форма организации корпоративного обучения: понятие, сущность, особенности	ПК9
22. Модель корпоративного университета. Основные направления программ корпоративного университета	ПК9
23. Сущность концепции самообучающейся организации. Принципы создания и особенности функционирования самообучающихся организаций	ПК9

24. Сравнительная характеристика традиционной и самообучающейся организации	ПК4
25. Современная концепция управления знаниями на предприятии	ПК4
26. Понятие «деловая оценка персонала», функции и уровни оценки персонала	ПК9
27. Основные подходы к оценке персонала	ПК9
28. Основные методы деловой оценки персонала	ПК9
29. Основные принципы оценки персонала, применяемые в рыночных условиях	ПК9
30. Требования, предъявляемые к современной системе аттестации кадров	ПК9

### 5.2.2. Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенции ПК4, ПК9.

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:

- а) обучать руководителей и специалистов новым управленческим правилам и процедурам;
- б) как слушаться своих руководителей
- с) как делать бизнес в изменяющихся условиях
- д) 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
- c) полное обучение, неполное обучение
- d) специализированное, универсальное

15. Различают следующие формы обучения:

- a) на рабочих местах;
- b) кадровая форма обучения;
- c) 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;
- c) 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
- c) пожелания самого работника
- d) результатов аттестации персонала

18. Представьте последовательность этапов процессов профессионального обучения:

- а) формирование бюджета обучения;
- б) содержание программ и выбор методов обучения;
- в) потребность в развитии персонала;
- г) профессиональное обучение;
- д) определение целей обучения.

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

- а) лекция
- б) семинар
- в) наставничество
- г) дистанционное обучение

20. В чем заключается особенность организации процесса обучения менеджеров?

- а) наличие у них определенного жизненного опыта (профессиональные навыки, умения, убеждения)
- б) наличие универсальных принципов управления
- в) нет никаких особенностей

ПК-9. Способен разрабатывать программы обучения и развития персонала на основе современных психолого-педагогических концепций, методов и технологий.

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

- а) обучение по договору учебным центром;
- б) ротацию менеджеров;
- в) делегирование полномочий подчиненному;
- г) формирование резерва кадров на выдвижение.

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

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

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

- а) методика принятия решений
- б) теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специализации
- в) повышение квалификации для углубления знаний по специальности
- г) развитие перспективного видения

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

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

- а) деловая игра
- б) семинар
- с) лекция
- д) наставничество

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

- а) тех, кто приносит компании наибольшую прибыль, - они еще заработают
- б) тех, кто наиболее подготовлен, - их надо развивать и дальше
- с) тех, кто наименее подготовлен, - их надо подтянуть до нормального уровня
- д) тех, кто хорошо работает, - это им будет наградой
- е) тех, кто всеми руководит, - без них ничего не получится

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

- а) директивным путем, т.е. руководителю следует издать приказ об участии в обучении сотрудников подразделения или направлении на учебу отдельных специалистов
- б) демократическим путем, т.е. следует выяснить причины отказа и найти компромиссное решение
- с) путем сочетания интересов сторон, а именно сохранив за сотрудником заработную плату на период обучения

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

- а) лекция
- б) наставничество
- с) стажировки
- д) семинары

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

- а) инструктаж;
- б) ротация;
- с) лекции;
- д) ученичество и наставничество.

29. К преимуществам обучения вне рабочего места относятся:

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

30. 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

31. 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

32. Какие методы наиболее эффективные 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

33. Какие методы наиболее эффективные 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;

34. 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

с) 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

35. 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.

36. Среди перечисленных методов обучения выберите активные :

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

37. 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

38. 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

39. 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

40. Традиционной является методика оценки персонала:

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

41. По методике «360 градусов» оценивают:

- a) четыре группы людей

- b) руководство
- c) коллеги

42. Преимущества экспресс-оценки персонала состоят:

- a) в экономии времени
- b) в экономии средств
- c) в детальной оценке персонала

43. Определите очередность этапов проведения аттестации персонала:

- a) подготовка документов
- b) анализ результатов аттестации
- c) проведение процедуры аттестации

44. В российской практике сложились типы аттестации:

- a) специалистов
- b) государственных служащих
- c) научно-педагогических работников
- d) персонала организации

45. К задачам деловой оценки персонала не относятся:

- a) выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли рабочего
- b) разработка возможных путей усовершенствования деловых или личностных качеств работника
- c) разработка политики и стратегии предприятия и способов их реализации

46. Критериями оценки персонала являются:

- a) профессиональные знания, умения, организаторские качества, самоуверенность работников
- b) целеустремленность, дружеские отношения с руководством, моральные качества, потенциальные способности работников
- c) профессиональные знания и навыки, моральные качества, деловые и организаторские способности
- d) индивидуальные качества, профессиональные способности, уровень потребностей и мотивация к труду

47. Деловая оценка персонала – это:

- a) 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

48. 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

49. 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

50. 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

### 5.2.3. Типовые задания/задачи для оценки сформированности компетенции ПК4, ПК9

**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
----------------------	----------------

	<b>КОМИССИЯ</b>
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 модель Д. Киркпатрика.

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

<b>Химический завод (Центральная Россия)</b>	
<i>Ситуация</i>	<i>Растущий рынок Градообразующее предприятие Поддержка местных органов власти Большое число безработных в городе Низкая доля молодежи на рынке труда</i>
<i>Проблемы</i>	<i>Несоответствие компетенций «возрастных» сотрудников требованиям новых технологий Нет кадрового резерва</i>
<b>Рекомендуемые решения:</b>	
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.

<b>Газодобыча (Крайний Север)</b>	
<i>Ситуация</i>	<i>«Новый» рынок Работа по контракту Недостаток кадрового резерва</i>

	<i>Молодой и средний возраст работников</i>
<i>Проблемы</i>	<i>Недостаточная мотивация персонала Недостаточный кадровый резерв Недостаточная квалификация работников</i>
<b>Рекомендуемые решения:</b>	
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.

<b>Реализация стройматериалов (Москва+ региональные филиалы)</b>	
<i>Ситуация</i>	<i>«Старый» рынок Острая конкуренция Много квалифицированных специалистов на рынке труда</i>
<i>Проблемы</i>	<i>Переманивание специалистов конкурентами</i>
<b>Рекомендуемые решения:</b>	
Цели обучения	
Технологии обучения	
Формы и методы обучения	
Инструменты мотивации персонала на обучение	
Методы определения эффективности	

#### 4.2.4. Темы курсовых работ

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.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

а) основная литература:

Технологии обучения и развития персонала в организации : учебник / под ред. М.В. Полевой. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. — 256 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. - ISBN 978-5-9558-0528-3. - Текст : электронный. - URL:

<https://znanium.com/catalog/product/937514>

Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 440 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. —

(Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/4118. - ISBN 978-5-16-009561-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1184667>

Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Практикум : учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 365 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-016092-4. - Текст : электронный. -

URL: <https://znanium.com/catalog/product/1372566>

б) дополнительная литература:

Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. — 256 с. -

<http://znanium.com/bookread2.php?book=792722>

Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 695 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=739576>

Чуланова, О. Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика : монография / О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 292 с. — (Научная мысль). — DOI. 10.12737/18002. - ISBN 978-5-16-016931-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1349708>

Управление персоналом организации: современные технологии : учебник / С. И. Сотникова, Е. В. Маслов, Н. Н. Абакумова [и др.] ; под ред. С. И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 513 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-014117-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1055537>

---

в) 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**

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: компьютером, проектором или ЖК-телевизором, акустической системой и микрофоном (при необходимости), а также доской

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 и с учетом рекомендаций ООП по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», профиль Управление человеческими ресурсами».

Составитель:

К.соц. н. доцент кафедры  
университетского менеджмента  
и инноваций в образовании

Т.О. Подольская

Заведующий кафедрой  
Университетского менеджмента  
и инноваций в образовании

А.О. Грудзинский