

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Международная академия бизнеса и управления»

Департамент менеджмента и управления персоналом

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Международной академии бизнеса и  
управления

Е.В. Добренькова

«21» марта 2024 г.

ОДОБРЕНО

Ученым советом

Международной академии бизнеса и  
управления

(протокол от «14» марта 2024 г. № 5)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
дисциплины

**Б1.В.ДВ.05.01 Управление обучением и оценка персонала**  
(наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность):

38.03.03 «Управление персоналом»

(шифр и наименование направления подготовки (специальности))

Направленность (профиль):

«Управление персоналом организации»

Уровень (квалификация (степень) выпускника):

Бакалавр

(бакалавриата, специалитета, магистратуры)

Набор  
2024

**Автор(ы)–составитель(и):**

Выпрямкина И.Б., кандидат пс. наук, доцент, руководитель департамента менеджмента и управления персоналом  
(*ученое звание, ученая степень, должность*)

Ответственный за выпуск

Выпрямкина И.Б., руководитель департамента менеджмента и управления персоналом, канд. псих. наук, доцент

Программа одобрена на заседании департамента менеджмента и управления персоналом (протокол от 07.03.2024 № 5)

© Международная академия бизнеса и управления, 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения.....	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
4. Объем дисциплины.....	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).....	7
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся.....	54
7. Материалы оценивания результатов обучения по дисциплине.....	60
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы и иных источников.....	62
9. Материально-техническое обеспечение.....	63

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина Б1.В.ДВ.05.01 Управление обучением и оценка персонала включена в вариативную часть, формируемую по выбору участниками образовательных отношений, по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», профиль: «Управление персоналом организации».

Целью освоения дисциплины «Управление обучением и оценка персонала» является: формирование у студентов целостного представления о системе обучения и развития персонала в российских компаниях, а также о феномене оценки сотрудников и технологии аттестации на современном этапе развития бизнес-сообщества.

Основными задачами изучения дисциплины являются:

- знакомство с различными концепциями, видами и методами обучения работников организации;
- освоение традиционных и новых форм работы с резервом на руководящие должности организации, а также различных технологий обучения;
- изучение новейших западных технологий в области обучения и развития персонала, используемых последние десятилетия лет в России;
- получение основных навыков работы специалиста службы персонала, занимающегося обучением и оценкой персонала..

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование результатов обучения, представленных в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Результаты обучения, соотнесенные с общими результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Результаты освоения (наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-2	Способен осуществлять оценку персонала и проводить аттестацию сотрудников	ИПК-2.1. Владеет современными технологиями оценки персонала  ИПК-2.2. Использует результаты деловой оценки для решения кадровых задач.	<b>Знать:</b> - цели, задачи и виды аттестации, другие виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации; - технологии текущей деловой оценки персонала и методику проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала; - технологии рекрутмента, социологические методы оценки персонала, роль оценки персонала в аудите системы управления персоналом. <b>Уметь:</b> - разрабатывать и применять

			<p>технологии текущей деловой оценки персонала;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивать эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала в соответствии со стратегическими планами организации;</li> <li>- навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала;</li> </ul>
ПК-3	Владеет навыками и методами развития персонала	<p>ИПК-3.1. Планирует, разрабатывает программы обучения и развития персонала.</p> <p>ИПК-3.2. Организует мероприятия по развитию кадрового потенциала на основе современных знаний и технологий</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретические основы управления системой обучения и развития;</li> <li>- образовательные мотивы и ценностные ориентации менеджеров;</li> <li>- особенности создания эффективной модели управления обучением персонала;</li> <li>- технологии управления обучением и служебно-профессиональным продвижением персонала;</li> <li>- этапы планирования процесса обучения;</li> <li>- сущность, типы, этапы, формы обучения персонала;</li> <li>- стадии формирования кадрового резерва;</li> <li>- условия и факторы, обеспечивающие успешность обучения персонала.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять современные эффективные формы и методы управления системой обучения;</li> <li>- выявлять образовательные мотивы и ценностные ориентации менеджеров;</li> <li>- планировать процесс обучения персонала;</li> <li>- разрабатывать и реализовать программы профессионального</li> </ul>

			<p>развития персонала и оценивать их эффективность;</p> <p>- разрабатывать мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала, участвовать в их реализации.</p> <p><b>Владеть:</b></p> <p>-навыками применения на практике эффективных форм и методов обучения персонала;</p> <p>- навыками определения образовательных мотивов и ценностных ориентаций менеджеров;</p> <p>- навыками планирования процесса обучения;</p> <p>- навыками организации обучения персонала;</p> <p>- навыками эффективной работы по обучению и развитию персонала;</p> <p>- навыками обеспечения профессиональной успешности персонала</p>
--	--	--	---

### 3.МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к вариативной учебного плана, дисциплинам по выбору. Дисциплина «Управление обучением и оценка персонала» изучается на 4 курсе в 8 семестре по очной и очно-заочной формам обучения.

### 4.ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 3 зачетные единицы (ЗЕ), 108 академических часа.

Таблица 4.1

Распределение объема дисциплины по видам работ по очной форме обучения

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам	
		8 семестр	
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	34	34	
В том числе:			
Лекции (Л)	16	16	

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам	
		8 семестр	
Семинары (С)			
Практические занятия (ПЗ)	16	16	
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2	
Самостоятельная работа обучающихся	74	74	
<b>Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации</b>		Зачет	

Распределение объема дисциплины по видам работ по очно-заочной форме обучения

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам	
		9 семестр	
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	<b>20</b>	<b>20</b>	
В том числе:			
Лекции (Л)	8	8	
Семинары (С)			
Практические занятия (ПЗ)	12	12	
Контроль самостоятельной работы (КСР)	4	4	
Самостоятельная работа обучающихся	84	84	
<b>Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации</b>		Зачет	

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

### 5.1. Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий

Таблица 5.1

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий (очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости и <sup>4</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<b>Очная форма обучения</b>								
Тема 1	Основные понятия и концепции обучения персонала. Методы обучения и развития.	24	4		4		16	Д, К

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<b>Очная форма обучения</b>								
Тема 2	Оценка эффективности процесса обучения и развития персонала	24	4		4		16	Д, Э
Тема 3	Понятие и сущность деловой оценки персонала	28	4		4		20	О
Тема 4	Аттестация персонала	28	4		4	2	18	О
Промежуточная аттестация		2						3
<b>Всего:</b>		<b>108</b>	<b>16</b>		<b>16</b>	<b>2</b>	<b>74</b>	

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<b>Очно-заочная форма обучения</b>								
Тема 1	Основные понятия и концепции обучения персонала. Методы обучения и развития.	24	2		2		20	Д, К
Тема 2	Оценка эффективности процесса обучения и развития персонала	24	2		2		20	Д, Э
Тема 3	Понятие и сущность деловой оценки персонала	28	2		4	2	20	О
Тема 4	Аттестация персонала	28	2		4	2	20	О
Промежуточная аттестация		4					4	3
<b>Всего:</b>		<b>108</b>	<b>8</b>		<b>12</b>	<b>4</b>	<b>84</b>	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), кейс (К), эссе (Э), дискуссия (Д).

Таблица 5.2.

### Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
-------	-----------------------------	---------------------------



№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1	Основные понятия и концепции обучения персонала. Методы обучения и развития.	<p>История развития образования. Современные системы образования: существующие уровни и направления образования, сеть образовательных учреждений и научных организаций, реализующих образовательные программы различных уровней и направленности в разных странах.</p> <p>Непрерывное образование. Профессиональное образование. Обучение персонала. Виды обучения по целям: подготовка кадров, повышение квалификации, переподготовка кадров. Концепции обучения квалифицированных специалистов: концепция специализированного обучения, концепция многопрофильного обучения, концепция обучения, ориентированного на личность. Предмет обучения: знания, умения, навыки и способы общения (поведения). Обучение групповое, индивидуальное и массовое. Обучение внутри организации и вне организации. Обучение на рабочем месте и вне рабочего места. Обучение через ресурсы сети Интернет.</p> <p>Классические методы обучения персонала: лекции, семинары, конференции, круглые столы, стажировки, инструктажи. Современные методы обучения: тренинги, деловые и ролевые игры, мозговой штурм, видеокурсы и видеоконференции, кейс-стадии, компьютерное обучение, e-learning и другие.</p> <p>Новейшие западные методы обучения: сторителлинг, шедуинг, баддинг, баскет-метод, секондмент, метафорическая игра. Их преимущества и особенности, распространение новых методов в российских компаниях. Технологии помощи в обучении: тьюторство, менторинг, наставничество и коучинг</p>
Тема 2	Оценка эффективности процесса обучения и развития персонала	<p>Модель циклического обучения. Особенности обучения взрослых людей. Организация обучения. Модель циклического обучения в организации: определение потребностей в обучении, формирование бюджета обучения, определение целей обучения, определение содержания программ и выбор методов обучения, процесс обучения (его обеспечение), оценка эффективности обучения.</p> <p>Актуальные роли службы персонала. Концепция обучающейся организации. Многогранность ролей службы персонала в системе обучения персонала организации. Знакомство с утвержденными профессиональными стандартами в РФ. Анализ стандартов и их связи с ключевыми профессиональными компетенциями.</p> <p>Методы оценки эффективности обучения и развития персонала. Оценка деятельности службы управления персоналом в сфере обучения и развития персонала. Служба персонала как центр прибыли.</p>
Тема 3	Понятие и сущность деловой оценки персонала	<p>Субъект и объект деловой оценки персонала. Этапы и виды деловой оценки персонала. Предмет оценки персонала. Эталонные оценки персонала. Требования к специалисту по оценке и аттестации персонала. Классификация показателей деловой оценки персонала.</p>
Тема 4	Аттестация персонала	<p>Сущность, цели, задачи аттестации персонала. Процедура оценки и аттестации персонала. Оценка результатов аттестации персонала</p>

### 5.3. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

#### 5.3.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

В ходе реализации дисциплины «Управление обучением и оценка персонала» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Основные понятия и концепции обучения персонала. Методы обучения и развития	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты
Оценка эффективности процесса обучения и развития персонала	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты
Понятие и сущность деловой оценки персонала	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты
Аттестация персонала	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, тесты

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета в восьмом (девятом) семестре.

#### 5.3.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Задание для текущего контроля и проведения промежуточной аттестации должны быть направлены на оценивание:

1. уровня освоения теоретических понятий, научных основ профессиональной деятельности;
2. степени готовности обучающегося применять теоретические знания и профессионально значимую информацию, сформированности когнитивных умений.
3. приобретенных умений, профессионально значимых для профессиональной деятельности.

Задания для оценивания когнитивных умений (знаний) должны предусматривать необходимость проведения аттестуемым интеллектуальных действий:

- по дифференциации информации на взаимозависимые части, выявлению взаимосвязей между ними и т.п.;
- по интерпретации и творческому усвоению информации из разных источников, ее системного структурирования;
- по выявлению значения предмета учебной дисциплины для достижения конкретной цели, на основе проникновения в суть общественных явлений и процессов;
- по комплексному использованию интеллектуальных инструментов учебной дисциплины для решения учебных и практических проблем.

При составлении заданий необходимо иметь в виду, что они должны носить практико-ориентированный комплексный характер, быть направлены на формирование и закрепление профессиональных компетенций. Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается

проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, периодическим опросом слушателей на занятиях.

Формы, методы и периодичность текущего контроля определяет преподаватель. Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление обучением и оценка персонала» проводится в форме зачета в восьмом семестре. На зачете оценивается уровень освоения дисциплины и степень сформированности компетенций ПК-2, ПК-3.

При текущем и промежуточном контроле уровень освоения учебной дисциплины и степень сформированности компетенции определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

**«ОТЛИЧНО»** – обучаемый показывает высокий интеллектуальный и общекультурный уровень, глубокое и всестороннее знание предмета, целостное представление о системе знания, владеет методологией теоретических и экспериментальных исследований в области теории управления, компетентно определяет их значение для обеспечения деятельности правовой сферы общества, аргументировано и логично излагает материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных общественных явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

**«ХОРОШО»** – обучаемый показывает свой интеллектуальный и общекультурный уровень, твердо знает предмет учебной дисциплины, имеет общее представление о системе знания, его философской и правовой областей, о методологии теоретических и экспериментальных исследований в области теории управления, логично излагает изученный материал, умеет применять теоретические знания для анализа современных общественных явлений и процессов, связывать его результаты с предстоящей профессиональной деятельностью.

**«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО»** – обучаемый показывает свой общекультурный уровень, в основном знает предмет учебной дисциплины, имеет определенное представление о ее философской и правовой областях, об актуальных проблемах общества, фрагментарно излагает изученный материал и ситуативно увязывает с предстоящей профессиональной деятельностью.

**«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО»** – степень освоения учебной дисциплины обучаемым не соответствует критериям, предъявляемым к оценке «удовлетворительно».

#### 5.4. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

В ходе реализации дисциплины «Управление обучением и оценка персонала» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся:

опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), реферат (Р), дискуссия (Д), деловая игра (ДИ), задание (З), тренинговые упражнения (ТУ)

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета

#### 5.5. Материалы текущего контроля успеваемости.

**Тема № 1:** Основные понятия и концепции обучения персонала. Методы обучения и развития

**Дискуссия.** Вопросы к обсуждению:

-История развития образования.

-Современные системы образования: существующие уровни и направления образования, сеть образовательных учреждений и научных организаций, реализующих образовательные программы различных уровня и направленности в разных странах.

-Непрерывное образование. Профессиональное образование. Обучение персонала.

-Виды обучения.

-Предмет обучения: знания, умения, навыки и способы общения (поведения). Обучение групповое, индивидуальное и массовое. Обучение внутри организации и вне организации. Обучение на рабочем месте и вне рабочего места. Обучение через ресурсы сети Интернет.

-Классические методы обучения персонала: лекции, семинары, конференции, круглые столы, стажировки, инструктажи.

-Современные методы обучения: тренинги, деловые и ролевые игры, мозговой штурм, видеокурсы и видеоконференции, кейс-стадии, компьютерное обучение, e-learning и другие.

-Новейшие западные методы обучения: сторителлинг, шедуинг, баддинг, баскет-метод, секондмент, метафорическая игра. Их преимущества и особенности, распространение новых методов в российских компаниях.

-Технологии помощи в обучении: тьюторство, менторинг, наставничество и коучинг

## **Тема 2** Оценка эффективности процесса обучения и развития персонала

### **Дискуссия.** Вопросы к обсуждению:

- Модель циклического обучения. Особенности обучения взрослых людей. Организация обучения. Модель циклического обучения в организации: определение потребностей в обучении, формирование бюджета обучения, определение целей обучения, определение содержания программ и выбор методов обучения, процесс обучения (его обеспечение), оценка эффективности обучения.

-Актуальные роли службы персонала. Концепция обучающейся организации.

-Многогранность ролей службы персонала в системе обучения персонала организации.

-Знакомство с утвержденными профессиональными стандартами в РФ. Анализ стандартов и их связи с ключевыми профессиональными компетенциями.

-Методы оценки эффективности обучения и развития персонала. Оценка деятельности службы управления персоналом в сфере обучения и развития персонала.

-Служба персонала как центр прибыли.

## **Тема 3** Понятие и сущность деловой оценки персонала

### **Вопросы** к опросу:

-Субъект и объект деловой оценки персонала.

-Этапы и виды деловой оценки персонала.

-Предмет оценки персонала. Эталонные оценки персонала.

-Требования к специалисту по оценке и аттестации персонала

-Классификация показателей деловой оценки персонала

## **Тема 4** Аттестация персонала

-Сущность, цели, задачи аттестации персонала.

-Процедура оценки и аттестации персонала.

-Оценка результатов аттестации персонала

## **Перечень вопросов к зачету по Управлению обучением и оценка персонала**

1. Особенности системы образования в России в 40 – 80 гг. XX века, её преимущества?
2. Что гарантирует Конституция РФ в области образования?
3. Какие ведущие принципы государственной политики в области образования?
4. Какие виды и направления образования существуют в России?
5. Что подразумевает понятие непрерывное обучения?
6. Что такое обучение персонала?
7. Какие виды обучения существуют?
8. Ключевые концепции обучения квалифицированных специалистов?

9. Какие вы знаете современные методы обучения?
10. Расскажите о новейших методах обучения персонала.
11. Какие целевые группы обучения персонала можно выделить?
12. Что такое корпоративный университет?
13. Как эффективно проводить профориентацию персонала на современном этапе развития компаний?
14. Какие задачи стоят перед службой персонала в рамках программы обучения?
15. Модель циклического обучения в организации?
16. Какие виды оценки эффективности обучения?
17. Как осуществляется развитие персонала в современных компаниях?
18. Что такое управление талантами?
19. Зачем современные компании вкладывают ресурсы в развитие потенциального будущего персонала?
20. Какие преимущества имеют компании, занимающиеся развитием персонала?
21. Какие риски HR службы компаний должны просчитывать, занимаясь развитием персонала?
22. Перечислите групповые методы оценки деловых качеств персонала.
23. Основные задачи деловой оценки персонала.
24. Факторы, которые необходимо учитывать при проведении оценки персонала.
25. Цели и критерии деловой оценки персонала
26. Оценка персонала: понятие, функции, виды оценки.
27. Оценка персонала как элемент системы управления персоналом.
28. Профиль должности.
29. Построение модели компетенций.
30. Современные технологии поиска и подбора персонала.
31. Тестовые методики оценки персонала.
32. Правила проведения интервью.
33. Понятие и сущность аттестации персонала
34. Цели процедуры аттестации.
35. Этапы проведения аттестации персонала.
36. Критерии оценивания персонала
37. Принципы оценивания персонала.
38. Оценка эффективности аттестации персонала.
39. Уровни оценивания персонала.
40. Совершенствование оценки и аттестации персонала

### **Тест по дисциплине**

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;
  - в) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей;
  - г) процесс аттестации персонала;
  - д) периодическое обновление кадрового состава организации
  
2. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе):
  - а) деловые игры
  - б) ротация;
  - в) ученичество и наставничество;

- г) лекция;
- д) разбор конкретных ситуаций

3. Какие методы наиболее эффективные для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей):

- а) инструктаж;
- б) ротация;
- в) ученичество и наставничество;
- г) лекция;
- д) самообучение

4. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

- а) неструктурированный, не планируемый;
- б) планируемое развитие за пределами работы;
- в) планируемое развитие на работе;
- г) использование стандартизированных моделей;
- д) ответы «б» и «в»

5. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает:

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

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

- а) анализ исполнения работы;
- б) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
- в) балансовый метод;
- г) метод линейного программирования;

7. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации

- а) сокращает текучесть рабочей силы;
- б) сокращает расходы на управление персоналом;
- в) способствует притоку специалистов со стороны;
- г) снижает эффективность управления персоналом;
- д) ответы «б» и «в»

8. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения:

- а) понижение в должности;
- б) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- в) обучение;
- г) аттестация сотрудника;
- д) вознаграждение сотрудника

9. 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.

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

- а) анализ исполнения работы;
- б) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
- в) балансовый метод.

1. а 2. а, д 3. в 4. д 5. а 6. б 7. д 8. в 9. а, в 10. б

1. Что понимается под традиционной системой аттестации работника:

- а) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
- б) процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;**
- в) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами;**
- г) процесс регулярного наблюдения за работой непосредственного руководителя;
- д) хронометраж, проводимый сотрудниками отдела научной организации труда

2. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

- а) оценка личных и деловых качеств;
- б) оценка труда;
- в) оценка результатов труда;**
- г) комплексная оценка качества работы;
- д) моральный климат в организации

3. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:

- а) верно;**
- б) верно только для руководителей высшего звена;
- в) верно только для руководителей среднего звена;
- г) верно только для руководителей низового звена;
- д) верно только для рабочих

4. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на:

- а) соизмерение результатов и затрат, связанных с деятельностью кадровых служб;**
- б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений;

- г) соизмерение затрат, связанных с деятельностью руководителей кадровых служб с затратами службы маркетинга;
- д) материальное поощрение работников подразделения

5. Аттестация – это форма оценки человека, которую:

- а) может дать только другой человек, группа людей;**
- б) можно провести с помощью измерительных приборов;
- в) можно провести как с помощью измерительных приборов, так и с помощью людей;
- г) работник проводит самостоятельно;
- д) может проводить только непосредственный руководитель работника

6. Аттестация персонала - это:

- а) анализ затрат, связанных с наймом персонала;
- б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала;
- в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;**
- г) установление функциональной роли работника;
- д) ответы а) и б)

7. В чем заключается основной недостаток аттестации?

- а) субъективизм;**
- б) высокая требовательность к аттестуемым;
- в) высокая требовательность к организаторам;
- г) высокая стоимость;
- д) ухудшение морально-психологического климата в коллективе

8. К какой группе требований, предъявляемых руководителю, можно отнести аналитические способности?

- а) профессиональная компетентность;**
- б) организаторские способности;
- в) личные качества;
- г) коммуникативные способности;
- д) медицинские показания

9. К явной функции аттестации относится:

- а) установление факта пригодности человека к определенной социальной роли;**
- б) углубление знакомства с подчиненными;
- в) разрушение круговой поруки;
- г) мотивация и стимулирование труда;
- д) поиск оснований для увольнения конкретных работников

10. Какое название носит один из стилей оценочного интервью, в ходе которого менеджер рассказывает подчиненному о том, как он работает, а затем выслушивает точку зрения служащего об оценке работы и о его последующих действиях?

- а) рассказать и продать;
- б) рассказать и выслушать;**
- в) решение проблемы;
- г) «дерево решений»;
- д) Бостонская матрица

11. Какой из ниже перечисленных вопросов является центральным в западном варианте аттестации (performance appraisal)?



- а) конкретные соглашения между менеджером и работником об улучшении деятельности;
- б) проведение оценочного интервью;**
- в) умение менеджера вести переговоры;
- г) понижение в должности;
- д) понижение заработка работника

12. Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к качествам успешного менеджера?

- а) уверенность в себе;
- б) опыт в бизнесе;
- в) отношение к деньгам как к мере успеха;**
- г) готовность к компромиссу;
- д) настойчивость в решении задач

13. Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к факторам, лежащим в основе критериев оценки персонала?

- а) знания;
- б) качество выполнения работы;
- в) способности к руководству;
- г) возраст работника;**
- д) способность к развитию

14. Какой из ниже перечисленных пунктов ограничивает процесс оценки персонала?

- а) единообразие методов оценки;
- б) однозначность зависимости между оценкой и деятельностью;
- в) различие представлений об эффективности оценки;**
- г) необходимость наличия большого числа членов аттестационной комиссии;
- д) желание большого количества работников пройти процедуру оценки

15. Когда надо проводить аттестацию персонала: 1 - когда персонал надо сократить; 2 - когда персонал надо оценить; 3 - когда персонал надо испугать, тогда люди станут лучше работать; 4 - когда надо переходить на новую систему оплаты труда; 5 - когда надо поменять структуру компании

- а) 1, 2, 3, 4;
- б) 2, 3, 4, 5;
- в) 1, 3, 4, 5;
- г) 1, 2, 3;
- д) 1, 2, 4, 5**

16. Конечной целью традиционной аттестации (формальный классический государственный вариант) является:

- а) письменное официальное решение, изменяющее или сохраняющее социальное положение аттестуемого в соответствии с его готовностью к исполнению данной социальной роли;**
- б) выработка мер по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении;
- в) неофициальные рекомендации по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении, развитию его способностей и навыков в связи с требованиями компании;
- г) сокращение как можно большего количества работников;
- д) составление должностной инструкции для каждой штатной должности

17. Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств, называется:

- а) анкетный опрос;
- б) интервью;
- в) шкалирование;
- г) парные сравнения;
- д) самооценка**

18. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседы с работником в режиме "вопрос-ответ" называется:

- а) анкетный опрос;
- б) критический инцидент;
- в) интервью;**
- г) ранжирование;
- д) шкалирование

19. Метод оценки персонала, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения, называется:

- а) критический инцидент;**
- б) интервью;
- в) упорядочение рангов;
- г) парные сравнения;
- д) самооценка

20. Метод, позволяющий выявить наивысшие рейтинги различных сотрудников по тому или иному показателю оценки, через последовательное сравнение сотрудников друг с другом называется методом ...

- а) попарного сравнения;**
- б) принудительного распределения;
- в) альтернативных характеристик;
- г) упорядочения рангов;
- д) управления по целям

21. Что понимается под традиционной системой аттестации работника (формальный классический государственный вариант)?

- а) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
- б) процесс комплексной оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с положением о порядке проведения аттестации работников;**
- в) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами;
- г) процесс регулярного наблюдения за работой непосредственного руководителя;
- д) хронометраж, проводимый сотрудниками отдела научной организации труда

22. Явной функцией аттестации является:

- а) придание большего веса принятым ранее кадровым решениям;
- б) углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями;
- в) эмоциональная разрядка недовольства деятельностью подчиненных;
- г) придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы;
- д) установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли**

### **Практико-ориентированное задание 1:**

Кейс: *Расширяем зоны ответственности и компетентности. Привлечение клиентов на обучение*

Характеристика организации 1

Профиль деятельности: образование, государственный университет

Численность персонала: более 1 тысячи человек

Срок работы на рынке: более 60 лет

Общая ситуация:

Государственный университет, специализирующийся на подготовке высококвалифицированных управленческих кадров, в течение последних трех лет испытывает дефицит в клиентах, желающих обучаться по некоторым программам дополнительного образования. В списке таких программ наряду с типовыми («Управление персоналом», «Маркетинг и управление продажами», «Финансы» и т. п.) есть программа МВА для менеджеров, позволяющая получить целостное системное понимание процессов управления и современный управленческий инструментарий для решения стратегических и тактических бизнес-задач. Программа МВА действует с 2013 г., рассчитана на 190 присутственных часов и в сравнении с аналогичными программами других ведущих вузов России условно считается программой мини-МВА.

В течение первых пяти-шести лет действия программы мини-МВА никаких проблем с регулярным набором учащихся не было: обучение стоило значительно меньше, чем у других провайдеров, для его проведения использовались активные методы (тренинги, ролевые игры, разбор конкретных ситуаций и др.), тематическое содержание и, главное, диплом об окончании программы МВА не отличались от аналогичных предложений.

Желающих получить такое образование из числа практикующих менеджеров всегда было достаточно, группы по 30–35 человек набирались и запускались планомерно и регулярно. Однако последние два года спрос на такое обучение почему-то снизился, в 2020 г. была с трудом набрана и запущена только одна группа слушателей в количестве 15 человек, что негативно отразилось на рентабельности обучения (оплате труда преподавателей, аренды помещений и техники и пр.).

Набором слушателей занимаются менеджеры кафедры, которые привлекают к этой работе преподавателей, а также обмениваются информацией с другими кафедрами и департаментом маркетинга (который занимается централизованным привлечением слушателей в университет). В университете существует отдел персонала, в функции которого входит кадровое делопроизводство и подбор преподавателей. Его новый руководитель решил поднять статус своего подразделения и на одном из собраний предложил коллегам обращаться к его специалистам за квалифицированной консультацией в сфере управления персоналом. В результате к нему обратился руководитель кафедры дополнительного образования с вопросом, что делать, чтобы привлечь внимание и интерес на рынке образования к своей программе мини-МВА и обеспечить регулярный набор слушателей в группы.

**Задание:** Определите наиболее эффективные решения поставленной задачи для каждой организации.

### **Практико-ориентированное задание 2:**

Кейс: *Расширяем зоны ответственности и компетентности. Привлечение клиентов на обучение*

Характеристика организации 2

Профиль деятельности: образование, обучение, тренинги

Численность персонала: 50 человек

Срок работы на рынке: 8 лет

Общая ситуация:

Небольшая тренинговая компания, специализирующаяся на рынке оказания услуг по обучению и сертификации специалистов в сфере информационных технологий, в течение последнего года стала испытывать трудности с набором слушателей на свои привычные методически отлаженные программы обучения IT-специалистов различных категорий.

Продажами программ обучения занимаются менеджеры, а также преподаватели и тренеры, которые дополнительно материально поощряются за данную работу. Казалось бы, каждый менеджер компании имеет опыт продаж таких программ обучения, сертифицированные инструкторы и тренеры достаточно компетентны, а учебные материалы, разработанные в соответствии с современными методиками обучения, можно ежедневно применять в работе. Все они владеют эффективными обучающими программными решениями. Все, прошедшие обучение в компании, дают положительные отзывы и высокие оценки.

В 2020 г. руководством компании было принято стратегическое решение выйти за рамки предоставления возможности повышения уровня профессиональных компетенций только менеджерам в сфере IT и заняться развитием и формированием современных направлений повышения уровня знаний лидеров бизнеса, директоров компаний, бухгалтеров, менеджеров и вообще всех, кто принимает ответственные решения. Для реализации этой цели силами своих преподавателей и тренеров был создан пакет программ, который можно расценивать как разрозненный тематический набор, в целом похожий на содержание типовой программы MBA, но в меньшем часовом эквиваленте. О таком комплексном образовательном предложении было сообщено путем рассылки по адресам клиентов из имеющейся у компании базы. Однако ни малейшего значимого отклика от потенциальных слушателей не поступило – никто не изъявил желания пройти обучение ни в целом, ни частично по какой-либо конкретной образовательно-тренинговой программе из ряда предложенных управленческих и экономических дисциплин.

Руководство провело совещание, на которое были приглашены все тренеры и преподаватели, а также менеджеры по персоналу. В функции последних на текущий момент входит кадровое делопроизводство, подбор тренеров и преподавателей, их адаптация в компании, организация командообразующих мероприятий для персонала, внутренних оценочных процедур (собеседование руководства и тренеров, помощь в разработке плана профессионального развития), внутренней системы обучения (взаимообучение, обмен опытом).

**Задание:** Определите наиболее эффективные решения поставленной задачи для каждой организации.

### **Практико-ориентированное задание 3:**

Подготовьте презентацию на тему: «Конкретная модель обучения персонала в организации», используя реальную историю

### **Практико-ориентированное задание 4:**

Разработайте мастер-класс в виде презентации на одну из тем:

- С чего начинать профессиональный и личностный рост
- Строю индивидуальную траекторию профессионального развития
- Экспертная оценка при проведении аттестации

### **Практико-ориентированное задание 5:**

Кейс №3. *Оценка персонала. Тенденции моды и традиции в работе с персоналом*

Характеристика организации 1

Профиль деятельности: энергетическая компания, входящая в состав крупного холдинга, с сетью филиалов по регионам

Численность персонала: 3 тыс. человек

Срок работы на рынке: 15 лет

Общая ситуация:

В компанию принят новый заместитель генерального директора по кадрам, перед ним поставлена задача - разработать и реализовать комплекс мер по развитию корпоративной культуры. Основной акцент должен быть сделан на изменении консервативного стиля управления и «омоложении» кадров.

При проведении конкурсного отбора на эту должность новый руководитель прошел процедуру тестирования по оценке навыков управления в службе персонала управляющей компании холдинга и получил результаты теста с обоснованной оценкой своих управленческих качеств и личностных особенностей. Использование этой методики он расценил как позитивную практику и решил распространить ее на свой персонал.

Новый руководитель поставил перед начальником службы персонала задачу провести процедуру оценки с применением подобного инструментария, чтобы получить максимально объективные данные о личностном и деловом потенциале каждого руководителя головного офиса (порядка 30 человек). Он хотел бы понять, кто есть кто и кто на что способен.

Подобная оценка персонала ранее в компании не проводилась. Два года назад проходила аттестация, которая представляла собой заполнение бланка самооценки и собеседование с аттестационной комиссией. Некоторые руководители прошли тренинги по развитию лидерства и управлению временем в корпоративном учебном центре холдинга.

**Задание:** Сформулируйте цели оценки в каждой ситуации и подберите наиболее адекватные методы их достижения.

### **Практико-ориентированное задание 6:**

Кейс №3. *Оценка персонала. Тенденции моды и традиции в работе с персоналом*

Характеристика организации 2

Профиль деятельности: компания, предоставляющая услуги в области информационных технологий, включая разработку специализированного программного обеспечения, сопровождение его внедрения, организацию дистанционного обучения и разработку курсов для онлайн-обучения

Численность персонала: 120 человек

Срок работы на рынке: 7 лет

Общая ситуация:

Последние три года стали для компании прорывными, она существенно расширилась, в основном за счет выпускников собственных обучающих программ. В компании наблюдается высокий уровень технической подготовки специалистов. Продвижением услуг каждое направление занимается самостоятельно, совмещая эту работу с основной по профилю.

Сегодня конкуренция в данном секторе повысилась. У руководства компании возникла идея о формировании внутреннего подразделения, которое будет заниматься только продвижением услуг. Также рассматривается вариант сохранения существующей структуры в каждом подразделении с закреплением функции продвижения услуг за конкретным работником.

Службе управления персоналом поручили провести оценку сотрудников и выявить среди них наиболее способных к данной работе, а также подготовить предложения по проведению обучения.

У компании уже был опыт проведения оценки методом «360 градусов». Эффект от этого мероприятия оказал негативное влияние на социально-психологический климат в компании: персонал стал возмущаться, настороженно относиться друг к другу, повысился уровень недоверия, участились конфликты. Да и результаты проведенной оценки не были использованы в компании, поскольку на тот момент руководством была поставлена задача «проверить и оценить, как у нас обстоят дела».

**Задание:** Сформулируйте цели оценки в каждой ситуации и подберите наиболее адекватные методы их достижения.

## 6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

### Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

### Рекомендации по подготовке электронных презентаций

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории.

Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить её в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

#### *Критерии оценивания по содержанию:*

- 1) целевая проработанность;
- 2) структурированность в подаче представляемых материалов;
- 3) логичность, простота изложения;
- 4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;
- 5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;
- 6) лицензионная чистота используемых продуктов;
- 7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

#### *Критерии оценивания по оформлению*

- 1) объем (оптимальное количество слайдов);
- 2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);
- 3) оригинальность оформления;
- 4) эстетика;
- 5) соответствие стандартам оформления.

### Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Управление обучением и оценка персонала» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

#### *Подготовка к лекциям.*

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

#### *Подготовка к практическим занятиям*

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на

проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

### *Рекомендации по работе с литературой*

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

- 1) главного в тексте;
- 2) основных аргументов;
- 3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать



изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информация может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

#### *Подготовка к промежуточной аттестации.*

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

#### *Задания для самостоятельной подготовки*

**Тема № 1:** Основные понятия и концепции обучения персонала. Методы обучения и развития

#### ***Вопросы для самостоятельной работы:***

-История развития образования.

- Современные системы образования.
- Непрерывное образование. Профессиональное образование. Обучение персонала.
- Виды обучения.
- Классические методы обучения персонала: лекции, семинары, конференции, круглые столы, стажировки, инструктажи.
- Современные методы обучения: тренинги, деловые и ролевые игры, мозговой штурм, видеокурсы и видеоконференции, кейс-стадии, компьютерное обучение, e-learning и другие.
- Новейшие западные методы обучения: стори-теллинг, шедуинг, баддинг, баскет-метод, секондмент, метафорическая игра. Их преимущества и особенности, распространение новых методов в российских компаниях.
- Технологии помощи в обучении: тьюторство, менторинг, наставничество и коучинг

## **Тема 2 Оценка эффективности процесса обучения и развития персонала**

### ***Вопросы для самостоятельной работы:***

- Модель циклического обучения.
- Актуальные роли службы персонала. Концепция обучающейся организации.
- Многогранность ролей службы персонала в системе обучения персонала организации.
- Методы оценки эффективности обучения и развития персонала. Оценка деятельности службы управления персоналом в сфере обучения и развития персонала.
- Служба персонала как центр прибыли.

## **Тема 3 Понятие и сущность деловой оценки персонала**

### ***Вопросы для самостоятельной работы:***

- Субъект и объект деловой оценки персонала.
- Этапы и виды деловой оценки персонала.
- Предмет оценки персонала. Эталонные оценки персонала.
- Требования к специалисту по оценке и аттестации персонала
- Классификация показателей деловой оценки персонала

## **Тема 4 Аттестация персонала**

### ***Вопросы для самостоятельной работы:***

- Сущность, цели, задачи аттестации персонала.
- Процедура оценки и аттестации персонала.
- Оценка результатов аттестации персонала

## **7.МАТЕРИАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ 7.1. Показатели, критерии и шкалы оценивания компетенций**

Оценка результатов обучения и уровня сформированности компетенций проводится в ходе мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации с использованием фондов оценочных средств и с применением балльной системы оценки успеваемости обучающихся.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с локальным нормативным актом Академии.

Соотношение показателей и критериев оценивания компетенций  
со шкалой оценивания  
(форма промежуточной аттестации – зачет)

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
знать: (соответствует табл. 1)	Показывает полные и глубокие знания, логично и аргументированно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные, показывает высокий уровень теоретических знаний	90–100 баллов
	Показывает глубокие знания, грамотно излагает, достаточно полно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные. В то же время при ответе допускает несущественные погрешности	76–89 баллов
	Показывает достаточные, но не глубокие знания, при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы	60–75 баллов
	Показывает недостаточные знания, не способен аргументированно и последовательно излагать материал, допускает грубые ошибки, неправильно отвечает на дополнительные вопросы или затрудняется с ответом	менее 60 баллов
уметь: (соответствует табл.1)	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен предложить альтернативные решения анализируемых проблем, формулировать выводы	90–100 баллов
	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен формулировать выводы, но не может предложить альтернативные решения анализируемых проблем	76–89 баллов
	При решении практических задач возникают затруднения	60–75 баллов
	Не может решать практические задачи	менее 60 баллов
владеть: (соответствует табл.1)	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, способен оценить результат своей деятельности	90–100 баллов
	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, затрудняется оценить результат своей деятельности	76–89 баллов
	Показывает слабые навыки, необходимые для профессиональной деятельности	60–75 баллов
	Отсутствие навыков	менее 60 баллов

Результатом промежуточной аттестации является сумма баллов, набранных во время ответа обучающегося на теоретические и практические вопросы. Перевод набранных баллов в традиционную оценку и определение уровня сформированности компетенций осуществляется в соответствии с табл.7.2.

Таблица 7.2

Порядок перевода баллов в оценку и определение уровня сформированности компетенции

Уровень сформированности компетенции (элемента компетенции)	Количество набранных баллов	Оценка	
высокий	90–100	отлично	зачтено
повышенный	76–89 баллов	хорошо	
пороговый	60–75 баллов	удовлетворительно	
не сформирован	менее 60 баллов	неудовлетворительно	не зачтено

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ДРУГИХ ИСТОЧНИКОВ

### Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

#### 8.1. Основная литература

1. Елкина, О. С. Управление экономическим поведением работника : учебное пособие / О. С. Елкина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 334 с. — ISBN 978-5-4497-1000-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107587.html>
2. Масалова, Ю. А. Инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / Ю. А. Масалова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 323 с. — ISBN 978-5-4497-1161-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108225.html>
3. Семенихин, В.В. Кадровый вопрос: Обучение и повышение квалификации персонала / В.В. Семенихин. - М.: Издательский дом «ГроссМедиа», 2019. - 160 с. - (Делопроизводство и кадры). - ISBN 978-5-4230-0243-5; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=211347> .
4. Юдин, Л.В. Повышение квалификации / Л.В. Юдин. - М.: Лаборатория книги, 2018. - 74 с.; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88280> .

#### 8.2. Дополнительная литература.

1. Шаталова Н.И., Александрова Н.А., Брюхова О.Ю. [и др.] ; под ред. Н.И.Шаталовой. — М.: ИНФРА-М, 2019. - 221 с. - (Высшее образование: Бакалавриат).- ISBN . - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1007094>
2. Маслова В. М. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник/ под ред. М.В. Полевой. - М.: Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. - 256 с. – ISBN 978-5-16-105243-3. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/937514>
3. Минева О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.] ; под ред. О.К.

Миневой. - М. : ИНФРА-М, 2019. - 160 с.- (Высшее образование: Бакалавриат)  
URL:<http://znanium.com/bookread2.php?book=7805028.3> .

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк. - 3-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453363>
2. Шапиро, С.А. Развитие механизмов управления трудовыми ресурсами в экономике Российской Федерации: монография / С.А. Шапиро. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2017. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=472258>

8.4. Интернет-ресурсы.

1. Информационно-правовая система «Гарант». – URL: <http://www.garant.ru/> (бесплатная версия);
2. Информационно-правовая система «Консультант плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/>;
3. Кадровое делопроизводство «Кадровик-практик» – URL: <http://www.kadrovik-praktik.ru/>.

## 9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

### 9.1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://mevriz.ru/annotations/> – Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
2. <http://obshenedel.ru/> – сайт интернет-ресурсов для менеджеров и экономистов. На сайте представлена необходимая современному менеджеру и экономисту информация: новости управления, статьи по актуальным вопросам управленческой коммуникации и делопроизводству.

### 9.2. Технические средства и программное обеспечение

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства

1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)
2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)
3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение)
4. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение)
5. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение)
6. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение)
7. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение)
8. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение)
9. 1С: Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение)

- мультимедийный проектор и экран; персональный компьютер с программным обеспечением: операционная система Windows 10; офисный пакет Microsoft Office 2019/2021, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint;
- учебная доска (маркерная).

### 9.3. Современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

- Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства);
- <http://www.garant.ru> (ресурсы открытого доступа);

- электронно-библиотечные системы: ЭБС «Университетская библиотека онлайн»; (URL: <https://www.biblio-online.ru/>).
- ЭБС Лань <https://e.lanbook.com>.

#### **9.4. Материально-техническая база**

Учебные аудитории для проведения:

занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.