Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 31.05.2024 15:25:09
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета
экономики и управления

_____ /А.В. Назаренко/

« 15 » ___февраля__ 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

Направление подготовки
27.04.02 УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ
Профиль «Управление цифровой трансформацией»

Квалификация выпускника
Магистр

Форма обучения:
очная, заочная (2024 год приема)

Москва 2024

Разработчик(и):

Доцент кафедры
«Управление персоналом»,
к.э.н., доцент /Е.М. Киселева/

Согласовано:

Заведующий кафедрой
«Управление персоналом»,
д.э.н., профессор /М.М. Крекова/

Содержание

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине 3
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы 4
3. Структура и содержание дисциплины 4
   3.1. Виды учебной работы и трудоемкость 4
   3.2. Тематический план изучения дисциплины 5
   3.3. Содержание дисциплины 8
   3.4. Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий 10
   3.5. Тематика курсовых проектов (курсовых работ) 10
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение 10
   4.1. Нормативные документы и ГОСТы 10
   4.2. Основная литература 11
   4.3. Дополнительная литература 11
   4.4. Электронные образовательные ресурсы 11
   4.5. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение 12
   4.6. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы 12
5. Материально-техническое обеспечение 12
6. Методические рекомендации 12
   6.1. Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения 12
   6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 13
7. Фонд оценочных средств 20
   7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения 20
   7.2. Шкала и критерии оценивания результатов обучения 21
   7.3. Оценочные средства 24

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Цель дисциплины - формирование системного представления о процессах профессионального развития человеческих ресурсов и умений управлять ими для обеспечения соответствия современным требованиям качества. **Задачи дисциплины:**

- знакомство с актуальными направлениями и тенденциями развития человеческих ресурсов;
- освоение подходов к формированию профессиональных траекторий;
- приобретение навыков эффективного управления процессом развития человеческих ресурсов;
- приобретение умений анализировать и управлять изменениями;
- знакомство с принципами построения профессиональных траекторий с учетом изменений;
- освоение навыков использования последних достижений науки и техники и цифровых технологий в управлении изменениями для обеспечения соответствия требованиям качества..

Обучение по дисциплине «Управление изменениями» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование компетенций	**Индикаторы достижения компетенции**
ОПК-3. Способен самостоятельно решать задачи управления качеством на базе последних достижений науки и техники	ИОПК-3.1. Знает: современные методики решения задач управления качеством человеческого капитала и построения профессиональных траекторий; ИОПК-3.2. Умеет: самостоятельно решать задачи управления качеством человеческого капитала на основе инновационных достижений науки и техники; ИОПК-3.3. Владеет: навыками построения и управления профессиональными траекториями человеческого капитала базе последних достижений науки и техники.

ОПК-8. Способен анализировать и находить новые способы управления изменениями, необходимыми для обеспечения постоянного соответствия требованиям качества	ИОПК-8.1. Знает: основные подходы к определению и анализу изменений; основные методы управления профессиональным развитием персонала; ИОПК-8.2. Умеет: анализировать изменения для построения и управления профессиональными траекториями персонала; ИОПК-8.3. Владеет: навыками поиска новых способов управления изменениями и профессионального развития персонала для обеспечения постоянного соответствия требованиям качества.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к обязательной части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б1 «Дисциплины (модули)».

Дисциплина взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими дисциплинами и практиками учебного плана, формирующими универсальные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции будущих магистров по направлению 27.04.02 «Управление качеством».

3. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 часа) по очной форме обучения, и 4 зачетные единицы (144 часа) по заочной форме обучения.

3.1 Виды учебной работы и трудоемкость

(по формам обучения)

3.1.1. Очная форма обучения

п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестры	
	Аудиторные занятия	**48**	2	
	В том числе:			
1.1	Лекции	24	2	
1.2	Семинарские/практические занятия	24	2	
1.3	Лабораторные занятия			
	Самостоятельная работа	**96**	2	

	В том числе:			
2.1	Подготовка к семинарам	16	2	
2.2	Подготовка к тестам	16	2	
2.3	Подготовка доклада и презентации	30	2	
2.4	Изучение дополнительной литературы	16	2	
2.5	Подготовка к аттестации	18	2	
	Промежуточная аттестация			
	Зачет/диф.зачет/экзамен	**экзамен**	2	
	Итого	**144**		

3.1.2. Заочная форма обучения

п/п	**Вид учебной работы**	**Количество часов**	**Семестры**	
	Аудиторные занятия	**22**	2	
	В том числе:			
.1	Лекции	10	2	
.2	Семинарские/практические занятия	12	2	
.3	Лабораторные занятия			
	Самостоятельная работа	**122**	2	
	В том числе:			
2.1	Подготовка к семинарам	18	2	
2.2	Подготовка к тестам	18	2	
2.3	Подготовка доклада и презентации	42	2	
2.4	Изучение дополнительной литературы	18	2	
2.5	Подготовка к аттестации	24	2	
	Промежуточная аттестация			
	Зачет/диф.зачет/экзамен	**экзамен**	2	
	Итого	**144**		

3.2 Тематический план изучения дисциплины

(по формам обучения)

3.2.1. Очная форма обучения

п/п	Разделы/темы дисциплины	Трудоемкость, час					
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа
			Лекции	Семинарские/ практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	
	Раздел 1 Основы управления профессиональной траекторией	**24**	**4**	**4**			**16**
	1.1 Обучение в условиях изменений	8	2	1			5
	1.2 Тенденции профессионального обучения	8	1	1			6
	1.3 Подходы к формированию образовательных траекторий	8	1	2			5
	Раздел 2 Процессы формирования профессиональных траекторий	**24**	**4**	**4**			**16**
	2.1 Подходы к анализу изменений	8	2	1			5
	2.2 Планирование мероприятий по управлению профессиональной траекторией	8	1	1			6
	2.3 Андрагогика и ее особенности	8	1	2			5
	Раздел 3 Методы управления профессиональными траекториями	**24**	**4**	**4**			**16**
	3.1 Классификации методов обучения	8	2	1			5
	3.2 Обучение профессиональным компетенциям	8	1	1			6
	3.3 Развитие гибких навыков и адаптация к изменениям	8	1	2			5
	Раздел 4 Концепция непрерывного обучения	**24**	**4**	**4**			**16**
	4.1 Принципы формирования и образовательных продуктов в условиях изменений	8	2	1			5
	4.2 Внутриорганизационное обучение	8	1	1			6
	4.3 Формирование цифровых навыков	8	1	2			5
	Раздел 5 Самообучение и саморазвитие	**24**	**4**	**4**			**16**
	5.1 Мотивация к обучению	8	2	1			5

	5.2 Навыки управления временем	8	1	1			6
	5.3 Управление личной эффективностью	8	1	2			5
	Раздел 6 Эффективность процессов управления профессиональной траекторией	**24**	**4**	**4**			**16**
	6.1 Технологии обеспечения качества обучения	8	2	1			5
	6.2 Цифровизация процессов обучения	8	1	1			6
	6.3 Анализ изменений и рентабельность человеческого капитала	8	1	2			5
	Итого	**144**	**24**	**24**			**96**

3.2.2. Заочная форма обучения

п/п	**Разделы/темы дисциплины**	**Трудоемкость, час**					
		Всего	**Аудиторная работа**				**Самостоятельная работа**
			Лекции	Семинарские/ практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	
	Раздел 1 Основы управления профессиональной траекторией						
	1.1 Обучение в условиях изменений	8	1				7
	1.2 Тенденции профессионального обучения	9	1	1			7
	1.3 Подходы к формированию образовательных траекторий	8		1			7
	Раздел 2 Процессы формирования профессиональных траекторий						
	2.1 Подходы к анализу изменений	8	1				7
	2.2 Планирование мероприятий по управлению профессиональной траекторией	9	1	1			7
	2.3 Андрагогика и ее особенности	8		1			7
	Раздел 3 Методы управления профессиональными траекториями						

	3.1 Классификации методов обучения	8	1				7
	3.2 Обучение профессиональным компетенциям	9	1	1			7
	3.3 Развитие гибких навыков и адаптация к изменениям	8		1			7
	Раздел 4 Концепция непрерывного обучения						
	4.1 Принципы формирования и образовательных продуктов в условиях изменений	8	1				7
	4.2 Внутриорганизационное обучение	9	1	1			7
	4.3 Формирование цифровых навыков	8		1			7
	Раздел 5 Самообучение и саморазвитие						
	5.1 Мотивация к обучению	8	1				7
	5.2 Навыки управления временем	8		1			7
	5.3 Управление личной эффективностью	7		1			6
	Раздел 6 Эффективность процессов управления профессиональной траекторией						
	6.1 Технологии обеспечения качества обучения	7	1				6
	6.2 Цифровизация процессов обучения	7		1			6
	6.3 Анализ изменений и рентабельность человеческого капитала	7		1			6
	Итого	**144**	**10**	**12**			**122**

3.3 Содержание дисциплины

Раздел 1 Основы управления профессиональной траекторией

1.1 Обучение в условиях изменений

Организационные изменения. Цикл Деминга. PDCA и SDCA. Философия кайдзен. Принцип обучающего цикла Стредвика.

1.2 Тенденции профессионального обучения

Направления системы обучения. Информационное общество. Информационнообразовательная среда.

1.3 Подходы к формированию образовательных траекторий

Востребованные навыки. Классификация навыков. Особенности развития в условиях изменений. Стратегическая карта развития человеческих ресурсов.

Раздел 2 Процессы формирования профессиональных траекторий

2.1 Подходы к анализу изменений

Систематический подход к обучению. Принципы программ обучения. Схема и параметры обучения. Определение потребностей в обучении. Обучение, как инвестиционный проект.

2.2 Планирование мероприятий по управлению профессиональной траекторией

Процесс планирования обучения. Цели обучения. Вопросы планирования профессиональной траектории.

2.3 Андрагогика и ее особенности

Традиционные схемы обучения. Модель обучения Колба. Этапы обучения взрослых. Способы познания. Цикл эмпирического познания.

Раздел 3 Методы управления профессиональными траекториями

3.1 Классификации методов обучения

Персонализация обучения. Современные методы обучения. Преимущества обучения. Сторителлинг. Соревнования. социальное обучение. Коворкинг. Он-лайн обучение. Мультиплатформенное обучение. Перевернутое обучение. Микрообучение. Геймификация. VR и AR технологии обучения. Искусственный интеллект.

3.2 Обучение профессиональным компетенциям

Наблюдение. Анализ ключевых элементов работы. Анализ профессиональных приемов. Метод открытий. Наставничество. Менторство. Моделирование ситуаций. 3.3 Развитие гибких навыков и адаптация к изменениям

Надпрофессиональные навыки. Проектная деятельность. Тенденции изменений. Глобализация. Конкуренция. Клиентоориентированность. Цифровизация. Проектное управление. Экология. Прогнозирование навыков.

Раздел 4 Концепция непрерывного обучения

4.1 Принципы формирования и образовательных продуктов в условиях изменений

Концепция lifelong learning. Необходимость непрерывного обучения. Современные тренды изменений. Гибкое обучение. Технологический прогресс. Новые сферы знаний. Новые образовательные технологии. Интерактивное обучение.

4.2 Внутриорганизационное обучение

Организационное обучение. Подходы к определению обучающейся организации. Модели организационного обучения. Понятие «самообучающаяся организация». Основы самообучающейся организации. Признаки самообучающейся организации. Корпоративная культура и система мотивации. Этапы построения самообучающейся организации. Корпоративный университет.

4.3 Формирование цифровых навыков

Цифровые навыки в условиях изменений. Оценка качества обучения. Мониторинг показателей обучения. Рентабельность инвестиций в обучение. Развитие образовательных технологий.

Раздел 5 Самообучение и саморазвитие

5.1 Мотивация к обучению

Концепция саморазвития. Основы непрерывного обучения. Источники саморазвития.

5.2 Навыки управления временем

Навыки планирования. Типы планов. Этапы формирования навыков. Техника интерливинга.

5.3 Управление личной эффективностью

Эффективность самообучения. Система самообучения. Ключевые принципы самообучения. Управление деловой репутацией.

Раздел 6 Эффективность процессов управления профессиональной траекторией

6.1 Технологии обеспечения качества обучения

Принципы 5S в обучении. Визуализация. Вовлечение. Философия Кайзен в обучении. Система бережливого производства и бережливого обучения. Ключевые факторы бережливого обучения. Процесс обучения. Инвестиции в развитие. Оценка эффективности обучения.

6.2 Цифровизация процессов обучения

Суть цифровизации обучения. Составляющие цифрового обучения. Тренды в цифровизации. Задачи цифровизации обучения. Цифровые ресурсы в обучении. Польза и риски цифровизации обучения.

6.3 Анализ изменений и рентабельность человеческого капитала

Модели управления изменениями. Показатель ROI. Модель оценки эффективности обучения Дональда Кирпатрика. Потери обучения. Реализация вытягивающего принципа. Схемы бюджетирования обучения. Стандартизация учебного процесса.

3.4 Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий

3.4.1. Семинарские/практические занятия

Тематика 1. Построения стратегической карты развития навыков

Тематика 2. Анализ и моделирование цикла Колба в обучении

Тематика 3. Планирование профессиональной траектории

Тематика 4. Исследование самообучающейся организации

Тематика 5. Составление плана самообразования

Тематика 6. Моделирование организационных изменений, изучение проблем мотивации и передачи знаний

3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

Курсовая работа по дисциплине не предусмотрена.

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение

4.1 Нормативные документы и ГОСТы

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества

1

2. ГОСТ Р 24668-2022 Информационные технологии. Искусственный интеллект.
Структура управления процессами для анализа больших данных (ИСО/МЭК 24668:2022)

3. ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 27.04.02 Управление качеством, утвержденный приказом Минобрнауки России от 11.08.2020 № 947.

4. Профессиональный стандарт 06.014 Менеджер по информационным технологиям (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 августа 2021 г. № 588н).

4.2 Основная литература

1. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/516339

2. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510685

3. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511106

4.3 Дополнительная литература

1. Кязимов, К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие :
учебник для среднего профессионального образования / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 202 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10623-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/517089

2. Маралов, В. Г. Психология саморазвития : учебник и практикум для вузов / В. Г. Маралов, Н. А. Низовских, М. А. Щукина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 320 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9979-2. — Текст :
электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/514021

4.4 Электронные образовательные ресурсы

Рекомендуемые ЭОР в разработке

2

4.5 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

1. Операционная система, Windows 11 (или ниже) - Microsoft Open License
2. Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License

4.6 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Осуществляет функции по формированию официальной статистической информации о социальных, экономических, демографических, экологических и других общественных процессах в Российской Федерации, а также в порядке и случаях, установленных законодательством Российской Федерации по контролю в сфере официального статистического учета. https://rosstat.gov.ru/
2. Консультант Плюс. Система «КонсультантПлюс» – надёжный помощник для многих специалистов: юристов, бухгалтеров, руководителей организаций, а также для специалистов государственных органов, учёных и студентов. В ней содержится огромный массив правовой и справочной информации. www.consultant.ru
3. Гарант. Система «ГАРАНТ» предоставляет доступ к федеральному и региональному законодательству, комментариям и разъяснениям из ведущих профессиональных СМИ, книгам и обновляемым энциклопедиям, типовым формам документов, судебной практике, международным договорам и другой нормативной информации. www.garant.ru 4. eLIBRARY.RU Крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования. www.elibrary.ru
5. ЭБС «Юрайт». Электронная библиотечная система «Юрайт» – это виртуальный читальный зал учебников и учебных пособий от авторов из ведущих вузов России по экономическим, юридическим, гуманитарным, инженерно-техническим и естественно-научным направлениям и специальностям. https://urait.ru
7. HeadHunter — один из самых крупных сайтов по поиску работы и сотрудников. https://hh.ru/

5. Материально-техническое обеспечение

Аудитории, оснащенные учебной мебелью и переносным (стационарным) мультимедийным комплексом (проектор, ноутбук (компьютер)/SMART доска).

6. Методические рекомендации

6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения

Дисциплина занимает важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки магистров по управлению качеством.

Поэтому в процессе подготовки к семинарскому занятию желательно ознакомиться не только с материалом основной литературы, но и обратить внимание на литературу, рекомендуемую дополнительно, а также самостоятельно подобрать материал из профессиональных журналов, издаваемых по разным аспектам менеджмента.

Так как качество освоения курса зависит, прежде всего, от того, насколько точно и полно студент владеет его понятийным аппаратом, то при подготовке к занятиям рекомендуется посмотреть глоссарий, содержащий анализ основных терминов изучаемой дисциплины, материал лекции по изучаемой теме и, конечно, ответить на вопросы теста, позволяющего проконтролировать уровень освоения, как теоретического материала проблемы, так и ее основного понятийного аппарата.

Современные технологии обучения большое внимание уделяют формированию умения студента самостоятельно работать с информацией, четко формулировать собственные мысли, аргументировать свою позицию, что является основой становления профессионализма молодого сотрудника. Один из важных способов достижения этой цели – анализ альтернативных точек зрения. Предлагаемая в рабочей программе литература позволяет выявить специфику подходов к той или иной проблеме, поэтому при подготовке к занятию необходимо посмотреть по конкретному вопросу материал нескольких рекомендуемых учебников, а не ограничиваться одним учебником.

Наиболее полно продемонстрировать умение работать с литературой студент должен в докладе, который, как раз и предполагает сравнительный анализ имеющихся в теории вопроса точек зрения. Предлагаемая тематика докладов и презентаций позволяет каждому студенту выбрать для изучения такой вопрос курса, который будет именно данному студенту интересен и полезен. Материалы представленного доклада и презентации может стать частью будущей выпускной квалификационной работы магистранта, так как многие управленческие вопросы связаны с вопросом оценки и диагностики персонала. Такой подход позволит студенту сформировать целостный взгляд на проблемы управления и послужит основанием для формирования комплексного подхода к решению практических задач управления.

6.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов

В процессе изучения дисциплины используются следующие виды учебной работы по отношению к обучающемуся: лекции, семинары, ситуационные практикумы (кейс-задания), а также различные виды самостоятельной работы по заданию преподавателя. В рамках данного курса используются различные активные и интерактивные формы работы. Самостоятельная работа студентов нацелена на развитие научно исследовательских навыков. Она предусматривает расширенное изучение тем дисциплины, работу с первоисточниками и нормативными материалами, знакомство с дополнительной литературой, проведение тематических исследований в рамках проводимых практических занятий, участие в дискуссиях. Самостоятельная работа по изучению дисциплины проводится в следующих формах: реконструкция текста как учебная задача (конспекты, рефераты); изучение конкретных тем (подразделов, дополнительного материала) не предусмотренных лекционными занятиями; решение задач по индивидуальным заданиям; написание рефератов по предложенным темам подготовка устного сообщения или доклада на семинарском занятии; подготовку к тестированию; подготовку к аттестации.

Виды заданий для самостоятельной работы, для овладения знаниями: чтение текста (учебников, дополнительной литературы из списка рекомендованных источников); составление плана текста; графическое изображение структуры текста; конспектирование текста; работа со словарями и справочниками; работа с нормативными документами; и др. для

закрепления и систематизации знаний: работа с конспектом лекции (обработка текста); повторная работа над учебным материалом (учебников, дополнительной литературы из списка рекомендованных источников); составление плана и тезисов ответа; составление таблиц для систематизации учебного материала; изучение нормативных материалов; ответы на контрольные вопросы; аналитическая обработка текста (аннотирование, рецензирование, реферирование, конспект, анализ и др.); подготовка сообщений к выступлению на семинаре; подготовка рефератов, докладов; тестирование и др.; для формирования умений: решение задач и упражнений по образцу; решение вариантных задач и упражнений; и др.

Формы самостоятельной работы студентов.

Подготовка к занятиям: Основным методом подготовки студента к занятию является его самостоятельная работа. Участие в работе группы на занятии способствует более прочному усвоению материалов лекций по курсу, глубокому осмыслению причинно-следственных связей между отдельными явлениями общественной жизни, пониманию актуальности изучаемых проблем. Этапы подготовки к занятиям: просмотр записей лекционного курса; составление конспекта прочитанной темы рекомендуемого теоретического источника; выполнение заданий по теме и их комментирование, что является важным условием подготовки к экзамену и тестированию.

Во время лекций студенты должны сосредоточить внимание на её содержании. Основные положения лекции, отдельные важные факты, исторические даты, имена, выводы из рассматриваемых вопросов необходимо записывать. Конспектирование предлагаемого преподавателем материала вырабатывает у студентов навыки самостоятельного отбора и анализа необходимой для информации, умение более сжато и чётко записывать услышанное. Лекции могут служить необходимым вспомогательным материалом не только в процессе подготовки к экзамену, но и при написании самостоятельных творческих работ студентов: сообщений, рефератов и т.д. В основе подготовки к занятиям лежит работа с конспектами лекций и рекомендованной учебной литературой. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме. Самостоятельная работа позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления, выразить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме. Итогом подготовки студентов к занятиям должны быть их выступления, активное участие в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы. Итогом самостоятельной работы студента является выступление с докладом, выполненным в форме реферата, на семинаре. До написания реферата по выбранной теме необходимо провести поиск и изучение литературы (монографии, научные сборники, учебники, учебные и методические пособия, публикации в периодических изданиях, энциклопедии). Литература должна быть разнообразной и включать не менее 5 названий. После изучения литературы студент приступает к написанию работы. В ней требуется всесторонне раскрыть основные вопросы темы, показать их глубокое знание и понимание, проанализировать различные концепции и точки зрения, высказать свою позицию. Критерии оценки реферата: соответствие теме; глубина проработки материала; правильность и полнота использования источников; владение терминологией и культурой речи; оформление реферата. По усмотрению преподавателя рефераты могут быть представлены на семинарах в виде выступлений.

Круглый стол, дискуссия - это тот инструмент, с помощью которого значительно облегчается и качественно улучшается обмен идеями в группе. Дискуссия образуется как процесс диалогического общения участников, в ходе которого происходит формирование

практического опыта совместного участия в обсуждении и разрешении теоретических и практических проблем. Студент учится выражать свои мысли в докладах и выступлениях, активно отстаивать свою точку зрения, аргументированно возражать, опровергать ошибочную позицию сокурсника. Данная форма работы позволяет повысить уровень интеллектуальной и личностной активности, включенности в процесс учебного познания.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция - систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы.

В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические рекомендации для подготовки презентации

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов - то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

1 стратегия: на слайды выносится опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

−объем текста на слайде – не больше 7 строк;

−маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;

−отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;

−значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации. Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

−выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;

−использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации).

Максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому). Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации –рискованно, оптимальный вариант –в середине выступления. Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим –показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступать к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 – 60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков -не меньше 24 пунктов, для информации -для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах.

Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация — не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации.

Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой. Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt . Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне. Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада ("Следующий слайд, пожалуйста...").

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла —Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и

слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

− удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);

− к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?

− не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

Методические рекомендации для подготовки к контрольной работе

Контрольная работа является одной из составляющих учебной деятельности студента.

Целью контрольной работы является определения качества усвоения учебного материала.

Задачи, стоящие перед студентом при подготовке и написании контрольной работы:

1. закрепление полученных ранее теоретических знаний;
2. выработка навыков самостоятельной работы;
3. выяснение подготовленности студента к будущей практической работе.

Контрольные выполняются студентами в аудитории, под наблюдением преподавателя. Тема контрольной работы известна и проводится она по сравнительно недавно изученному материалу.

Преподаватель готовит задания либо по вариантам, либо индивидуально для каждого студента. По содержанию работа может включать теоретический материал, задачи, тесты, расчеты и т.п. выполнению контрольной работы предшествует инструктаж проводимый преподавателем.

Подготовку к контрольной работе следует начинать с повторения конспектов лекций, соответствующего раздела учебника и учебных пособий по данной теме.

Методические рекомендации на составления и выступления с докладом

Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить.

При написании доклада по заданной теме студенту необходимо составляет план, подобрать основные источники. Как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников. В процессе работы с источниками систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения.

Общая тематика докладов определяется преподавателем, но в определении конкретной темы инициативу должен проявить студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить.

Каждый доклад должен начинаться с введения. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом

небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть ее практическую значимость.

В основной части доклада раскрывается его содержание. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора.

В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента.

В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д. В заключении подводятся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

При подготовке устного выступления нужно учитывать его регламент - не более 10 минут.

Методические рекомендации студентам для подготовки к аттестации. Подготовка студентов к аттестации включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение учебного года (семестра); -

непосредственная подготовка в дни, предшествующие

аттестации;

- подготовку к ответу на вопросы, содержащиеся в билете/тесте.

Подготовку необходимо целесообразно начать с планирования и подбора нормативноправовых источников и литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на аттестацию. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти.

Предложенная методика непосредственной подготовки может быть и изменена. Так, для студентов, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно беглого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем.

Литература для подготовки обычно рекомендуется преподавателем. Она также указана в учебной программе дисциплины.

Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки, нельзя, потому что учебники пишутся разными авторами, представляющими свою, иногда отличную от других, точку зрения по различным научным проблемам. Поэтому для полноты

учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий). Студент сам вправе придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от позиции преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации. Наиболее оптимальны для подготовки к экзамену учебники и учебные пособия, рекомендованные Министерством образования и науки.

Основным источником подготовки является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал.

Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других.

В ходе подготовки студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий и реальных юридических проблем. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала.

В этот период полезным может быть общение студентов с преподавателями по дисциплине на консультациях

7. Фонд оценочных средств

7.1 Методы контроля и оценивания результатов обучения

В процессе обучения используются следующие оценочные формы самостоятельной работы студентов, оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций:

- подготовка и выступление на семинарском занятии с докладом на одну из тем и его обсуждение, выполнение и демонстрация презентации;
- выполнение тестовых заданий;
- проведение устного опроса (собеседования); - решение кейс-задач;
- сдача экзамена.

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1.	Доклад с презентацией	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебноисследовательской или научной темы	Темы докладов

2.	Кейс-задачи	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально- ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Пример задания для решения и обсуждения
3.	Тесты	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Примеры тестовых заданий
4.	Устный опрос собеседование	Средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы для подготовки

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра.

Оценка степени достижения учащимся планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки.

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине (выполнили кейсы и задания, выступили с докладом, сделали презентацию, ответили на вопросы тестов).

Экзамен проводится в форме тестирования (30 вопросов), или в форме устного ответа на билет (2 вопроса).

7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения

Шкала и критерии оценки доклада с презентацией

Критерии оценки доклада

При определении оценки указанные условия должны выполняться полностью. Условие, выполняемое частично, считается невыполненным.

Оценка «отлично» при выполнении следующих условий: 1.

В докладе раскрыты следующие вопросы

- суть рассматриваемого аспекта и причину его рассмотрения,

2

- описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения

2. Соблюдение регламента при представлении доклада
3. Представление, а не чтение материала
4. Использование актуальных нормативных, монографических и периодических источников литературы
5. Четкость дикции
6. Правильность и своевременность ответов на вопросы

Оценка «хорошо» при выполнении следующих условий: невыполнение любых двух из указанных условий.

Оценка «удовлетворительно» при выполнении следующих условий: невыполнение любых трех из указанных условий.

Оценка «неудовлетворительно»: невыполнение любых четырех из указанных условий

Критерии оценки презентации

Критерии	3 балла	4 балла	5 баллов
Общая информация	Информация изложена частично. В работе использован только один ресурс.	Достаточно точная информация. В работе использовано более одного ресурса.	Представленная информация кратка и ясна, полностью соответствует теме работы. В работе использовано более одного ресурса.
Степень раскрытия проблемы	Тема раскрыта не полностью. Процесс решения проблемы неполный.	Тема раскрыта практически полностью. Процесс решения завершен.	Тема раскрыта максимально полно. Процесс решения завершен.
Оформление	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Слайды сложны в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы некоторые эффекты и фоны. Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы эффекты, фоны, графики и звуки, акцентирующие внимание на изложенной информации. Слайды просты в понимании.

Изложение материала	Презентационные слайды не содержат схематичных (рисуночных) изображений и перегружены текстом, представляющим собой целые предложения	Презентационные слайды содержат схематичные (рисуночные) изображений но перегружена пояснительным текстом.	Презентационные слайды содержат только схематичные (рисуночные) изображения. Текст минимален. Все комментарии даются студентом при защите

Шкала и критерии оценки кейс-задачи

Критерии оценки	Оценка
Решение соответствует сформулированным в кейсе вопросам. Подход оригинален (использованы креативные, новаторские методы). Решение обосновано, комплексно. Присутствуют альтернативные варианты. Позиция аргументирована.	Отлично
Решение соответствует сформулированным в кейсе вопросам. Студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности. Ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.	Хорошо
Студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения. Обнаруживается недостаточное понимание изученного материала.	Удовлетворительно
Решение не соответствует сформулированным в кейсе вопросам. Подход не оригинален (не использованы креативные, новаторские методы). Позиция не аргументирована. Отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс.	Неудовлетворительно

Шкала оценки тестов

Процент верных ответов	Оценка
Менее 60%	Неудовлетворительно
От 60 до 75%	Удовлетворительно
От 75% до 90%	Хорошо
Более 90%	Отлично

4

Шкалы и критерии оценки, используемые при устных ответах и собеседовании студентов

Шкала оценивания	Описание
Отлично	Студент демонстрирует полное соответствие знаний приведенным в таблицах индикаторам компетенций, свободно оперирует приобретенными знаниями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
Хорошо	Студент демонстрирует соответствие знаний приведенным в таблицах индикаторам компетенций, оперирует приобретенными знаниями, применяет их в стандартных ситуациях. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при переносе знаний и на новые, нестандартные ситуации.
Удовлетворительно	Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, приведенным в таблицах индикаторам компетенций, допускаются значительные ошибки, проявляется частичное отсутствие знаний, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями, при их переносе на новые ситуации.
Неудовлетворительно	Студент демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие знаний приведенным в таблицах индикаторам компетенций, допускаются значительные ошибки, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями, при их переносе на новые ситуации.

7.3 Оценочные средства

7.3.1. Текущий контроль

Тематика докладов и презентаций

1. Технологии развития человеческих ресурсов современной организации.
2. Деловые игры как метод развития человеческих ресурсов 3. Подходы к определению потребности в обучении персонала.
4. Особенности обучения и развития топ-менеджеров.
5. Построение корпоративного Учебного центра.
6. Корпоративный университет как институт развития человеческих ресурсов
7. Методы оценка эффективности обучения персонала.
8. Коучинг как инструмент развития человеческих ресурсов
9. Менторинг и наставничество как технологии развития персонала.
10. Построение системы обучения и развития человеческих ресурсов компании 11. Компетентностный подход в обучении персонала.
12. Управление талантами в российских и зарубежных организациях.

13. Построение системы управления талантами в организации.
14. Подготовка управленческих кадров организации.
15. Цифровые и он-лайн технологии в обучении персонала.
16. Человекоцентрированный подход в обучении персонала.

Тренинги в системе обучения и развития человеческих ресурсов

17. Корпоративный тренинг и его возможности.
18. Тренинг управления временем: особенности подготовки и проведения.
19. Тренинг креативности в системе профессиональной подготовки персонала.
20. Формы и принципы подготовки кадрового резерва на выдвижение.
21. Профилактика ошибок при формировании кадрового резерва предприятия.
22. Управление кадровым резервом организации.
23. Построение системы кадрового резерва в организации.
24. Планирование и бюджетирование в системе кадрового резерва.
25. Формирование кадрового резерва организации.
26. Инструменты отбора в кадровый резерв организации.
27. Обучение и развитие кадрового резерва организации.
28. Оценка готовности кадрового резерва организации.
29. Мотивация в системе кадрового резерва организации.
30. Оценка эффективности системы кадрового резерва организации.
31. Построение карт карьерных перемещений сотрудников компании.
32. Управление карьерой в современной организации.
33. Планирование карьеры специалиста.
34. Саморазвитие личности как фактор успешной карьеры.
35. Этапы и темпы карьерного продвижения.
36. Роль обучения и развития в системе управления карьерой.
37. Построение карт развития карьер сотрудников в коммерческих организациях.
38. Карьерное консультирование и карьерный коучинг.
39. Факторы, препятствующие развитию карьеры, и методы их преодоления.
40. Современные подходы к управления профессиональными траекториями

Пример кейс-задания

Почему Цикл Колба не работает?

Каждый, кто хоть раз соприкасался темой обучения взрослых, знает Цикл Колба. «Тренинг должен быть выстроен по Колбу!» — объясняют на многих тренингах для тренеров.

И появляются программы, как один «по Колбу»: сделали проблематизацию (зачастую – поставили участников в заведомо неуспешную ситуацию, чтобы они увидели, что многого не умеют) -> проанализировали, с чем связан неуспех –> рассказали «как надо» (алгоритмы, модели, подходы, скрипты) –> потренировались в применении и сделали выводы, что поновому работать лучше.

Рассмотрим типичный сценарий тренингового модуля, выстроенного по этим правилам. И таких сценариев сотни.

6

Модуль «Выявление потребностей» в тренинге продаж.

1. Проблематизация: работа в парах «продавец-покупатель», у покупателя есть скрытая инструкция, где сказано, что он совершит покупку только если продавец выявит его потребность (указана)

2. Анализ опыта (большинство «продавцов» потерпели неудачу):

• Почему клиент не купил?

• Что именно клиент хотел?

• Как вы пытались понять, в чем интерес клиента?

• Клиенты, расскажите, какая у вас была потребность!

Вывод: «Чтобы продать, нужно знать потребность клиента. Узнать ее можно, задавая вопросы».

3. Теория: виды потребностей, типы вопросов

4. Практика: сформулируйте вопросы для выявления потребностей; отработайте в парах/тройках на примере кейсов умение выявлять потребность.

Анализ: что удалось/не удалось, какие были сложности.

Вывод: «Мы научились с вами выявлять потребность клиента».

В таком сценарии участники получают недостаточно тренировки, а значит – ошибаются в предложенных алгоритмах, не могут заземлить новые знания на свою практическую деятельность, не получают возможности прочувствовать преимущества нового подхода. У них не появляется достаточно мотивации, чтобы продолжать самостоятельные тренировки, и они возвращаются к использованию привычных моделей («нам так удобнее!»). Каким бы ни был полезным и глубоким новый инструмент/алгоритм, участники после такого обучения с большой долей вероятности обесценят его («то теория, а в жизни всё совсем по-другому).

Тренеру останется только гадать, в чем причина, ведь он-то всё сделал «по Колбу».

Вопросы к кейсу:

●Какие преимущества и ограничения такого сценария?

●Почему цикл Колба в данном случае не работает?

●Как нужно построить сценарий обучения?

7.3.2. Промежуточная аттестация

Примеры тестовых заданий

Тест содержит 30 вопросов. Отведенное время на прохождение теста 45 мин. Вопросы теста: простые закрытые вопросы, с одиночным выбором, с множественным выбором.

Пример простого закрытого вопроса: Кайдзен
ориентирован на человека.

a. да

b. нет

7

Пример вопроса с одиночным выбором: Система кайдзен

зародилась a. в компании ИКЕЯ

b. на предприятиях P&G

c. **на автомобильных заводах Toyota**

Пример вопроса с множественным выбором:

Модель PDCA - называют: **a.**

колесо Деминга

b. цикл Деминга

c. кривая Деминга

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Предмет и задачи управления развитием человеческих ресурсов.
2. Основные категории управления развитием человеческих ресурсов.
3. Роль и функции управленца в развитии человеческих ресурсов.
4. Методологические основы управления развитием человеческих ресурсов.
5. Связь управления человеческими ресурсами со стратегическим управлением организации.
6. Основные требования к кадровой политике организации.
7. Управления развитием персонала: цели, направления, методы.
8. Система развития персонала организации.
9. Отбор, подбор и найм персонала. Принципы подбора.
10. Конкурсные технологии привлечения персонала.
11. Методики оценки профессиональных, деловых и коммуникативных характеристик работников.
12. Качественная и количественная оценка эффективности найма.
13. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала.
14. Технологии адаптацией персонала.
15. Основные понятия и концепции обучения.
16. Виды обучения персонала.
17. Задачи и методы обучения персонала на рабочем месте.
18. Задачи и методы обучения персонала вне рабочего места.
19. Роль службы персонала в организации обучения кадров.
20. Коучинг как современная форма развития руководителей и специалистов.
21. Тренинг как активная форма обучения и развития персонала.
22. Деловые игры как метод обучения и развития персонала.
23. Аттестация персонала: цели, содержание и методы.
24. Организация аттестации персонала на предприятии.
25. Карьера: понятие и этапы.
26. Управление деловой карьерой. Карьерограмма работника.

27. Система служебно-профессионального продвижения персонала.
28. Сущность и порядок формирования кадрового резерва.
29. Планирование и организация работы с кадровым резервом.
30. Инновационный потенциал персонала организации, его показатели и оценка.
31. Инновации в кадровой работе.
32. Кадровый резерв: типы, принципы формирования, технологии работы, оценка эффективности.
33. Концепция развивающего управления персоналом.
34. Современная структура кадровой службы предприятия.
35. Социальное развитие организации как объект управления.
36. Социальная среда организации и ее факторы. Социальная инфраструктура.
37. Организация обучения персонала на рабочем месте
38. Организация обучения персонала вне рабочего места
39. Оценка профессиональных компетенций человеческих ресурсов
40. Зарубежный опыт управления развитием человеческих ресурсов
41. Методы управления профессиональными траекториями
42. Модели управления изменениям

По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».