

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 17.05.2026 16:10:02  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.01.ДЭ.04.01 Коучинг и наставничество в организации  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.03 Управление персоналом  
(код, наименование направления подготовки)

Управление персоналом организации и государственной службы  
(наименование образовательной программы)

Очная форма обучения  
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Волочко Анна Сергеевна, канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда.

**Заведующий кафедрой:**

Стадник Алла Мироновна, канд. наук по гос. упр., доцент, заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.ДЭ.04.01 Коучинг и наставничество в организации одобрена на заседании кафедры управления персоналом и экономики труда Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 7 от «04» марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Дисциплина «Б1.В.01.ДЭ.04.01 «Коучинг и наставничество в организации» обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
В/01.6 Сбор информации о потребностях организации в персонале 07.003 Специалист по управлению персоналом, утв. Приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 №109н	ПК-1	Способен проектировать и внедрять системы коучинга и наставничества для развития персонала и достижения стратегических целей организации.	ПК-1.3	Проектирует и внедряет системы коучинга и наставничества, интегрированные в стратегию развития персонала организации	<p><b>ПК-1.3. З-1.</b> Знает теоретические основы, цели, задачи и современные модели коучинга и наставничества в системе развития персонала;</p> <p><b>ПК-1.3. З-2.</b> Знает виды, формы и методы коучинга и наставничества, их отличительные особенности и области применения;</p> <p><b>ПК-1.3. З-3.</b> Знает принципы и этапы проектирования, внедрения и оценки эффективности систем коучинга и наставничества в организации;</p> <p><b>ПК-1.3. З-4.</b> Знает нормативно-правовые и этические основы осуществления коучинговой и наставнической деятельности.</p> <p><b>ПК-1.3. У-1.</b> Умеет выявлять потребности организации и персонала во внедрении инструментов коучинга и наставничества;</p> <p><b>ПК-1.3. У-2.</b> Умеет разрабатывать положение о наставничестве, программу коучинга и регламентирующие документы;</p> <p><b>ПК-1.3. У-3.</b> Умеет выбирать формы и методы коучинга и наставничества с учетом целей организации и категорий персонала;</p> <p><b>ПК-1.3. У-4.</b> Умеет готовить предложения по внедрению и развитию системы коучинга и наставничества для персонала.</p>

<p>F/01.6 Разработка корпоративной социальной политики 07.003 Специалист по управлению персоналом, утв. Приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 №109н</p>	<p>ПК-4</p>	<p>Способен применять инструменты коучинга и наставничества для повышения эффективности, вовлеченности и раскрытия потенциала сотрудников.</p>	<p>ПК-4.3</p>	<p>Применяет методы и техники коучинга и наставничества для раскрытия потенциала, повышения результативности и вовлеченности сотрудников</p>	<p><b>ПК-4.3. З-1.</b> Знает основные техники, инструменты и методики коучинга и наставничества, применяемые в работе с персоналом; <b>ПК-4.3. З-2.</b> Знает виды, формы и методы оценки результативности коучинга и наставничества; <b>ПК-4.3. З-3.</b> Знает принципы построения индивидуальных планов развития и карьерных треков с использованием коучинговых и наставнических подходов; <b>ПК-4.3. З-4.</b> Знает психологические и коммуникативные основы эффективного коучингового и наставнического взаимодействия. <b>ПК-4.3. У-1.</b> Умеет выявлять потенциал и зоны развития сотрудников для применения коучинговых и наставнических инструментов; <b>ПК-4.3. У-2.</b> Умеет проводить коучинговые сессии и наставнические встречи с использованием базовых техник и моделей; <b>ПК-4.3. У-3.</b> Умеет выбирать коучинговые и наставнические инструменты с учетом индивидуальных особенностей и целей сотрудника; <b>ПК-4.3. У-4.</b> Умеет готовить рекомендации по повышению эффективности коучинга и наставничества для персонала.</p>
--	-------------	--	---------------	--	---

## 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

2,00 з.е., 72 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий : 24 ак. час, из них 10 ак.час на лекции и 10 ак.час на практические занятия. 36 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

«Б1.В.01.ДЭ.04.01 Коучинг и наставничество в организации» реализуется на 7-м семестре 4-го курса после изучения дисциплин:

- Технологии управления персоналом организации и государственной службы
- Мотивация и стимулирование трудовой деятельности.

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

#### 3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)		К о н т р о л ь	СРкр	СРэк		СР
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк					
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
<b>Тема 1.</b>	Теоретические основы коучинга и наставничества в организации.		2	0	0	2	0	0	0	4	0	0	6	Доклад, Тестирование	
<b>Тема 2.</b>	Модели, техники и инструменты коучинга и наставничества.		2	0	0	2	0	0	0	4	0	0	6	Тестирование, Контрольное задание	
<b>Тема 3.</b>	Проектирование и внедрение системы коучинга и наставничества.		2	0	0	2	0	0	0	4	0	0	6	Тестирование, Контрольное задание	
<b>Тема 4.</b>	Наставничество как инструмент		2	0	0	2	0	0	0	4	0	0	6	Тестирование, Контрольное	

	адаптации, обучения и развития персонала.													задание
<b>Тема 5.</b>	Коучинг в управлении эффективностью, вовлеченностью и раскрытием потенциала сотрудников.		2	0	0	2	0	0	0	4	0	0	6	Тестирование, Контрольное задание
<b>Тема 6.</b>	Оценка эффективности коучинга и наставничества: показатели, методы, развитие системы.			0	0	2	0	0	0	4	0	0	6	Тестирование, Контрольное задание
Промежуточная аттестация			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Экзамен
<b>Итого</b>		72	10	0	0	10	0	0	0	24	0	0	36	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

## 3.2. Содержание дисциплины

### **Тема 1. Теоретические основы коучинга и наставничества в организации.**

Понятие коучинга и наставничества как технологий развития персонала. Цели, задачи и функции коучинга и наставничества в системе управления персоналом. Сходства и принципиальные различия коучинга, наставничества, менторинга и консультирования. Эволюция подходов к коучингу и наставничеству. Роль коучинга и наставничества в повышении эффективности деятельности организации.

### **Тема 2. Модели, техники и инструменты коучинга и наставничества.**

Классические и современные модели коучинга: GROW, OSCAR, CLEAR, трансформационный коучинг. Базовые техники коучинга: активное слушание, открытые вопросы, колесо баланса, шкалирование, обратная связь. Инструменты наставничества: инструктаж, демонстрация, совместное выполнение, делегирование. Применение моделей и техник в зависимости от целей и категорий персонала. Ограничения и возможности использования различных подходов.

### **Тема 3. Проектирование и внедрение системы коучинга и наставничества.**

Понятие и элементы системы коучинга и наставничества в организации. Принципы построения эффективной системы развития персонала. Цели, задачи и этапы разработки программы коучинга и наставничества. Учет категорий персонала и особенностей трудовых функций. Индивидуальные и групповые форматы работы. Связь системы коучинга и наставничества с кадровой стратегией, организационной структурой и корпоративной культурой.

### **Тема 4. Наставничество как инструмент адаптации, обучения и развития персонала.**

Наставничество как ключевой инструмент адаптации новых сотрудников. Передача профессиональных знаний, навыков и корпоративных ценностей. Формы и методы наставничества: buddying, shadowing, field training. Роль наставника в планировании карьеры и развитии кадрового резерва. Нормативно-правовые и этические основы деятельности наставника. Риски неэффективной организации наставничества и способы их

предупреждения.

### **Тема 5. Коучинг в управлении эффективностью, вовлеченностью и раскрытием потенциала сотрудников.**

Коучинг как инструмент нематериальной мотивации и повышения вовлеченности персонала. Раскрытие потенциала, развитие осознанности и ответственности через коучинговый подход. Коучинг в системе управления эффективностью (Performance Management) и достижения целей. Роль руководителя-коуча в формировании благоприятного социально-психологического климата. Предупреждение профессионального выгорания и демотивации инструментами коучинга.

### **Тема 6. Оценка эффективности коучинга и наставничества: показатели, методы, развитие системы.**

Показатели эффективности системы коучинга и наставничества. Анализ производительности труда, текучести кадров, удовлетворенности персонала, уровня вовлеченности и скорости адаптации новых сотрудников. Методы сбора и интерпретации данных: анкетирование, интервью, обратная связь 360 градусов, анализ кадровых показателей. Оценка возврата на инвестиции (ROI) в коучинг и наставничество. Диагностика проблем и разработка предложений по совершенствованию системы развития персонала в организации.

## **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.ДЭ.04.01 «Коучинг и наставничество в организации» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89			B	P/ Passed
75-79	Хорошо		C	P/ Passed
70-74			D	P/ Passed
60-69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно		Не зачтено	F

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

## 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.ДЭ.04.01 Коучинг и наставничество в организации используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, опрос, тестирование, контрольное задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

### Тема 1. Теоретические основы коучинга и наставничества в организации

Тестовые задания:

- Коучинг в организации — это:
  - система наказаний за ошибки
  - процесс раскрытия потенциала сотрудника через партнерское

- взаимодействие
- в) контроль исполнения поручений
  - г) учет рабочего времени
2. Соотнесите понятия и их характеристики:
- Коучинг
- Наставничество
- а) передача опыта и знаний от более опытного сотрудника
  - б) раскрытие потенциала через вопросы и сопровождение
  - в) административный контроль
  - г) дисциплинарное воздействие
3. К функциям наставничества относятся:
- а) адаптация новых сотрудников
  - б) передача профессиональных знаний
  - в) начисление заработной платы
  - г) формирование корпоративных ценностей
4. Установите последовательность коучингового процесса:
- а) постановка цели
  - б) анализ текущей ситуации
  - в) реализация действий
  - г) поиск решений и возможностей
5. Основная цель коучинга в организации:
- а) снижение затрат на персонал
  - б) раскрытие потенциала и повышение результативности сотрудника
  - в) контроль трудовой дисциплины
  - г) оформление кадровой документации

Контрольные задания:

Задание 1. В организации (120 сотрудников) внедрена программа коучинга для руководителей стоимостью 400 тыс. руб. До внедрения: производительность — 80 ед./чел., текучесть руководителей — 16%. После: производительность — 97 ед./чел., текучесть — 7%. Средняя прибыль с единицы продукции — 150 руб., стоимость замещения одного руководителя — 120 тыс. руб. Определите:

1. прирост прибыли за счет роста производительности;
2. экономию от снижения текучести;
3. общий экономический эффект;
4. коэффициент эффективности программы.

Задание 2. В подразделении (60 чел.) внедрена система наставничества для новых сотрудников. Скорость адаптации выросла с 3 мес. до 1,5 мес. Производительность после адаптации выросла на 15%. Фонд оплаты труда — 3,6 млн руб./мес. Предполагается, что сокращение адаптации на 1 мес. дает прирост производительности 8%. Оцените:

1. ожидаемый и фактический прирост производительности;
2. отклонение;

3. возможные причины расхождения.

Задание 3. Компания рассматривает два варианта развития: А — коучинг для руководителей (затраты 800 тыс. руб., рост производительности 18%); Б — наставничество для новичков (затраты 500 тыс. руб., рост производительности 10%, снижение текучести с 25% до 14%). Численность — 100 чел., прибыль с работника — 45 тыс. руб./мес., стоимость замещения — 65 тыс. руб. Определите, какой вариант экономически целесообразнее.

## **Тема 2. Модели, техники и инструменты коучинга и наставничества**

### Тестовые задания:

1. К классическим моделям коучинга относится:

- а) теория ожиданий
- б) модель GROW
- в) теория справедливости
- г) модель Киркпатрика

Соотнесите модель и ее элементы:

GROW

OSCAR

CLEAR

- а) Outcome, Situation, Choices, Actions, Review
- б) Goal, Reality, Options, Will
- в) Contracting, Listening, Exploring, Action, Review

2. К базовым техникам коучинга относятся:

- а) активное слушание
- б) открытые вопросы
- в) вынесение выговора
- г) шкалирование

3. Этапы наставничества:

- а) инструктаж и демонстрация
- б) совместное выполнение
- в) делегирование и контроль
- г) дисциплинарное взыскание

4. Модель GROW основана на:

- а) уровне зарплаты
- б) последовательности: цель, реальность, варианты, действия
- в) потребностях сотрудника
- г) стаже работы

### Контрольные задания:

Задание 1. Для сотрудника заданы параметры коучинговой сессии: постановка цели (G) = 0,8; анализ реальности (R) = 0,75; поиск вариантов (O)

= 0,7; готовность к действиям (W) = 0,85. Для альтернативной модели: G = 0,9; R = 0,65; O = 0,8; W = 0,7. Определите:

1. уровень результативности по модели GROW для обеих сессий;
2. какая сессия эффективнее;
3. на сколько процентов.

Задание 2. Два наставника: А — стаж 8 лет, количество подопечных 12, успешность адаптации 85%; Б — стаж 3 года, подопечных 6, успешность 92%. Определите:

1. коэффициенты эффективности наставников;
2. наличие разрыва в результатах;
3. предложите управленческое решение по развитию

наставничества.

Задание 3. Распределение потребностей сотрудников в развитии: профессиональные навыки — 40%, управленческие компетенции — 25%, личная эффективность — 20%, стратегическое мышление — 15%. Бюджет на коучинг и наставничество — 1 млн руб. Разработайте распределение бюджета по направлениям и обоснуйте эффективность.

### **Тема 3. Проектирование и внедрение системы коучинга и наставничества**

Тестовые задания:

1. Система наставничества — это:
  - а) разовые консультации
  - б) структурированный процесс передачи опыта и адаптации персонала
  - в) система административных взысканий
  - г) учет рабочего времени

Соотнесите виды наставничества:

Buddying  
Shadowing  
Field training

- а) наблюдение за работой опытного сотрудника
- б) равный помогает равному адаптироваться
- в) обучение непосредственно на рабочем месте

2. Эффективная система коучинга должна быть:

- а) прозрачной
- б) системной
- в) эпизодической
- г) интегрированной в HR-стратегию

3. Этапы построения системы коучинга и наставничества:

- а) анализ потребностей персонала
- б) разработка программы и регламентов
- в) обучение коучей и наставников
- г) оценка эффективности

4. Главная цель внедрения системы наставничества:
- а) усиление контроля
  - б) ускорение адаптации и развитие компетенций
  - в) оформление отчетности
  - г) сокращение штата

Контрольные задания:

Задание 1. Фонд стимулирования наставников — 1,8 млн руб. 15 наставников, коэффициенты эффективности варьируются от 0,7 до 1,5 (средний — 1,1). Определите:

- 1. стоимость одного коэффициентного балла;
- 2. выплаты наставникам с коэффициентами 0,8; 1,1; 1,4;
- 3. коэффициент дифференциации.

Задание 2. После внедрения системы коучинга: выручка выросла с 18 до 22 млн руб., затраты — с 12 до 14 млн руб. Определите:

- 1. прибыль до и после;
- 2. прирост прибыли;
- 3. рентабельность внедрения системы коучинга.

Задание 3. Сравняются две системы адаптации: А — традиционное наставничество (срок адаптации 3 мес., рост производительности 10%); Б — buddying (срок адаптации 2 мес., рост производительности 8%, но рост затрат на администрирование 200 тыс. руб.). Базовая прибыль — 6 млн руб. Определите, какая система дает больший чистый эффект.

#### **Тема 4. Наставничество как инструмент адаптации, обучения и развития персонала**

Тестовые задания:

- 1. Наставничество в адаптации включает:
  - а) знакомство с корпоративной культурой
  - б) обучение профессиональным навыкам
  - в) начисление премии
  - г) дисциплинарный контроль
- 2. Соотнесите форму наставничества:
  - Индивидуальное
  - Групповое
  - а) один наставник — один подопечный
  - б) один наставник — несколько подопечных
- 3. К задачам наставника относятся:
  - а) передача знаний и опыта
  - б) помощь в адаптации
  - в) составление штатного расписания
  - г) развитие необходимых компетенций

4. Этапы работы наставника с новым сотрудником:
- а) знакомство и целеполагание
  - б) обучение и демонстрация
  - в) контроль и обратная связь
  - г) увольнение

5. Наставничество направлено на:
- а) сокращение персонала
  - б) ускорение выхода на плановую производительность
  - в) усиление бюрократии
  - г) снижение вовлеченности

Контрольные задания:

Задание 1. Наставническая программа: 20 новых сотрудников, скорость адаптации сократилась с 4 мес. до 2 мес. Средняя производительность после адаптации — 100 тыс. руб./мес. Затраты на программу — 300 тыс. руб. Определите общий экономический эффект от ускорения адаптации.

Задание 2. Наставник подготовил 5 новичков. Без наставничества: текучесть — 35%. С наставничеством: текучесть — 12%. Стоимость замещения — 60 тыс. руб. Оцените:

- 1. экономию от снижения текучести;
- 2. вклад наставника в снижение затрат.

Задание 3. Фонд оплаты наставников — 500 тыс. руб. После реформы: фиксированная часть — 50%, переменная (за успешность адаптации) — 50%. Рост успешности адаптации — 22%, рост затрат — 8%. Оцените:

- 1. изменение удельных затрат на адаптацию одного сотрудника;
- 2. экономическую целесообразность реформы.

**Тема 5. Коучинг в управлении эффективностью, вовлеченностью и раскрытием потенциала сотрудников**

Тестовые задания:

1. Коучинг в управлении эффективностью — это:
- а) наказание за низкие KPI
  - б) партнерский процесс достижения целей и раскрытия потенциала
  - в) выдача административных поручений
  - г) контроль рабочего графика

Соотнесите элементы коучинга:

Вовлеченность

Раскрытие потенциала

- а) эмоциональная приверженность целям
- б) развитие скрытых способностей сотрудника

2. К результатам коучинга относятся:

- а) повышение осознанности
- б) рост ответственности

- в) увеличение количества приказов
- г) улучшение командного взаимодействия

3. Формирование коучинговой культуры:

- а) обучение руководителей-коучей
- б) внедрение ценностей развития
- в) изменение стиля управления
- г) сокращение обратной связи

4. Коучинговый подход влияет на:

- а) вовлеченность
- б) производительность
- в) удовлетворенность трудом
- г) все перечисленное

Контрольные задания:

Задание 1. Индекс коучинговой эффективности рассчитывается как средневзвешенный показатель: результативность — 0,4; вовлеченность — 0,35; развитие компетенций — 0,25. До: 72%, 68%, 65%; после: 86%, 80%, 78%. Определите общий индекс до и после, а также прирост.

Задание 2. В компании 150 сотрудников. После внедрения коучингового подхода: текучесть снизилась с 20% до 12%, производительность выросла на 11%. Прибыль на сотрудника — 50 тыс. руб./мес., стоимость замещения — 75 тыс. руб. Оцените общий экономический эффект.

Задание 3. Компания инвестирует 600 тыс. руб. в коучинговую программу. Ожидаемый рост вовлеченности — 18%, что дает рост производительности на 10%. Фактический рост — 12% вовлеченности и 6% производительности. Определите отклонение и проанализируйте причины.

**Тема 6. Оценка эффективности коучинга и наставничества: показатели, методы, развитие системы**

Тестовые задания:

1. Эффективность коучинга — это:

- а) количество проведенных сессий
- б) соотношение достигнутых результатов и затрат
- в) численность коучей
- г) продолжительность программы

Соотнесите показатели:

ROI коучинга

KPI наставничества

- а) возврат на инвестиции в развитие
- б) показатели результативности программы

2. Методы оценки эффективности:

- а) анкетирование участников

- б) анализ производственных показателей
- в) обратная связь 360 градусов
- г) учет выходных дней

3. Оценка эффективности включает:

- а) сбор данных
- б) анализ и интерпретацию
- в) выводы и рекомендации
- г) корректировку программы

4. КРІ наставничества — это:

- а) количество взысканий
- б) скорость и качество адаптации подопечных
- в) стаж наставника
- г) численность отдела

### Контрольные задания

Задание 1. Внедрение системы коучинга: выручка: 22 → 28 млн руб., затраты: 15 → 18,5 млн руб., затраты на внедрение — 1,5 млн руб.

Определите:

1. прибыль до и после;
2. чистый эффект;
3. ROI системы.

Задание 2. Производительность выросла на 20%, текучесть сократилась на 10%. Фонд оплаты труда вырос с 14 млн руб. до 15 млн руб. Определите:

1. изменение производительности на одного сотрудника;
2. изменение удельных затрат на персонал.

Задание 3. Сравняются два периода: Период 1 — прибыль 8 млн, затраты на развитие 1,2 млн; Период 2 — прибыль 10,5 млн, затраты 2 млн.

Определите:

1. эффективность затрат;
2. предельную отдачу;
3. целесообразность увеличения инвестиций в коучинг и наставничество.

5.3 Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании
--------------------------------	---	------------------------------------	---

	КТ, которое может набрать обучающийся		итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,3	30
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

#### **КТ – 1.**

##### **Тема 1.**

Доклад: Подготовка докладов «Коучинг и наставничество в организации». Пять групповых докладов с обсуждением вклада ведущих ученых и практиков в развитие теории и практики мотивации персонала.

##### Тематика докладов:

1. Эволюция коучинга: от спортивного коучинга к бизнес-коучингу (Т. Голви, Дж. Уитмор).
2. Модели и техники коучинга: GROW, OSCAR, трансформационный коучинг.
3. Наставничество как инструмент адаптации и профессионального развития персонала.
4. Коучинг и наставничество в практике современных организаций.
5. Роль коучинговой культуры и лидерства в системе развития персонала.

##### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам

преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

**Критерии оценивания доклада:**

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

**КТ – 2.**

**Тема 2.**

Опрос:

Вопросы для опроса:

№ п.п.	Содержание вопроса

1.	Перечислите основные задачи оценки эффективности коучинга.
2.	Какие виды показателей эффективности наставничества существуют?
3.	Что такое ROI коучинга?
4.	Назовите методы оценки результатов наставнической программы.
5.	Что такое модель Киркпатрика применительно к коучингу?
6.	Какие факторы влияют на точность оценки эффективности коучинга?
7.	Что такое обратная связь 360 градусов в оценке коучинга?
8.	Перечислите количественные и качественные показатели наставничества.
9.	Что понимается под корректировкой программы коучинга на основе данных?
10.	Что такое скорость адаптации как показатель эффективности наставничества?

### Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

**КТ – 3.**

**Тема 1-6.**

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Коучинг в организации включает:

- а) процесс раскрытия потенциала сотрудника через партнерское взаимодействие;
- б) систему внешнего воздействия на поведение сотрудника;
- в) исключительно контроль исполнения поручений;
- г) совокупность техник и инструментов для достижения целей;
- д) случайные беседы руководителя с подчиненным.

Тест 2. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Наставничество определяется как:

- а) система передачи знаний и опыта от более опытного сотрудника;
- б) процесс формирования внутренней мотивации у руководителя;
- в) совокупность методов обучения и адаптации на рабочем месте;
- г) исключительно система контроля за новичками;
- д) инструмент развития корпоративных ценностей и лояльности.

Тест 3. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К классическим моделям коучинга относятся:

- а) модель GROW;
- б) теория ожиданий;
- в) модель OSCAR;
- г) теория справедливости;
- д) модель CLEAR.

К формам наставничества относятся:

- а) buddying;
- б) shadowing;
- в) field training;
- г) иерархическое управление;
- д) административный контроль.

Тест 4. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К инструментам коучинга относятся:

- а) активное слушание;
- б) открытые вопросы;
- в) признание и похвала;
- г) шкалирование;
- д) колесо баланса.

К инструментам наставничества относятся:

- а) инструктаж и демонстрация;
- б) совместное выполнение задач;
- в) гибкий график работы;
- г) дисциплинарные взыскания;
- д) обратная связь и контроль.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

**КТ – 4.**

### **Тема 2-6.**

#### Контрольные задания:

##### Задание 1.

В организации внедрена программа коучинга для руководителей. Постоянная часть затрат на программу составляет 200 тыс. руб., переменная часть — 60 руб. на один час коучинговой сессии. Нормативная «стоимость результата» (прирост производительности) — 100 руб. за час. Фактический объем проведенных сессий — 8 тыс. часов. Рассчитайте пороговый уровень результативности (точку безубыточности коучинга), запас устойчивости программы, коэффициент коучингового рычага. Сделайте выводы об уровне риска неэффективности программы при снижении объема сессий.

##### Задание 2.

Компания использует систему премирования наставников с отсроченной выплатой: средний размер вознаграждения наставника составляет 3500 руб., дополнительные стимулирующие выплаты — 500 руб.

за каждого успешно адаптированного сотрудника. Среднегодовое количество наставников — 100 человек, период между завершением адаптации и выплатой премии — 40 дней, средний период задержки выплат — 2 дня. Требуется определить допустимый объем «задолженности по стимулирующим выплатам» (накопленных обязательств перед наставниками) и оценить ее влияние на мотивацию наставников.

**Задание 3.**

В ООО «Организация» уровень вовлеченности персонала после внедрения коучинга в базисном году составил 8,7%, а в отчетном — 9,3%, коэффициент трудовой отдачи — 1,3 и 1,2 соответственно, коэффициент коучингового усиления (влияние коучинга на результат) — 2,1 и 2,2. Рассчитайте интегральный показатель эффективности коучинга и результативность системы развития персонала; определите их динамику. Сделайте выводы об изменении эффективности управления коучингом в организации.

**Задание 4.**

Предприятия А, Б и С закончили год со следующими финансовыми результатами:

Таблица.

Финансовые результаты	А	Б	С
Уровень успешности адаптации новых сотрудников	72,4%	84,6%	68,3%
Средний уровень затрат на наставничество	12,8%	10,2%	15,1%
Фонд оплаты труда наставников	3,6 млн руб.	5,2 млн руб.	2,8 млн руб.
Переменная часть (премии за адаптацию)	1,4 млн руб.	2,1 млн руб.	0,9 млн руб.

Уровень «потерь от неэффективной адаптации» (снижение эффективности из-за текучести новичков) составляет 18%. Определите, какое предприятие эффективнее использует систему наставничества. Обоснуйте ответ с точки зрения соотношения затрат на наставничество и полученных результатов.

**Критерии оценивания контрольных заданий:**

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.

55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

### **Тема 1. Теоретические основы коучинга и наставничества в организации.**

#### 1. Задания открытого типа

##### Вопросы открытого типа

1. Сравнительный анализ коучинга и наставничества: методологические различия и области применения.

2. Роль коучинга в развитии современных моделей управления эффективностью персонала.

Задание 1. В организации внедрена система оценки коучинга с весами: результативность — 0,5; развитие компетенций — 0,3; вовлечённость — 0,2. Сотрудник имеет показатели: 80%, 70%, 90% соответственно. Рассчитайте интегральный индекс коучинговой результативности и интерпретируйте его.

Задание 2. Предложена система бонусов для наставников:  $B = 0,2Z + 5000 \times (KPI - 0,7)$ , где  $Z$  — оклад (60 000 руб.),  $KPI = 0,85$ . Рассчитать бонус наставника.

#### 1.2. Комбинированные задания

Задание 1. Назовите, какой подход объясняет влияние партнерского взаимодействия на раскрытие потенциала сотрудника:

а) административный контроль

б) коучинговый подход

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: \_\_\_\_\_

Задание 2. Укажите, что лежит в основе наставничества:

а) передача опыта и знаний

б) потребности в обучении

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: \_\_\_\_\_

### 1.3. Закрытые задания

Коучинг в парадигме развития персонала включает:

а) раскрытие потенциала;

б) директивные указания;

в) партнерское взаимодействие;

г) только контроль.

## Тема 2. Модели, техники и инструменты коучинга и наставничества.

### 1. Вопросы

Принципы построения гибких систем коучинга и наставничества.

Модель GROW в управлении развитием персонала.

Задание 1. Компания вводит систему коучинга с дифференциацией по уровням: Уровень 1 — 40 тыс., Уровень 2 — 60 тыс., Уровень 3 — 90 тыс. Коэффициенты результативности: 0,1; 0,2; 0,3. Рассчитать общий бюджет программы при 10, 8 и 5 сотрудниках на каждом уровне.

Задание 2. Оценить эластичность коучинга:  $\Delta$ результат = +20%,  
 $\Delta$ затраты = +10%.

### 2. Комбинированные задания

Задание 1. Определите, какой элемент лежит в основе модели GROW:

Варианты ответов:

а) последовательность: цель, реальность, варианты, действия

б) уровень заработной платы

в) условия труда

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: \_\_\_\_\_

Задание 2. Укажите, что является ключевым элементом наставничества:

Варианты ответов:

а) передача профессионального опыта и адаптация

б) потребности личности наставника

в) уровень компетенций наставника

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: \_\_\_\_\_

### 3. Закрытые задания

Модель «коуч-клиент» отражает:

- а) партнерское взаимодействие;
- б) иерархический контроль;
- в) административное воздействие.

### **Тема 3. Проектирование и внедрение системы коучинга и наставничества.**

Задание 1. Вероятности: Высокая эффективность коучинга — 0,6 (эффект 120%). Низкая — 0,4 (эффект 70%). Рассчитайте ожидаемый результат программы коучинга.

Задание 2. Определите, какой стиль наставничества наиболее эффективен для повышения вовлеченности персонала:

Варианты ответов:

- а) директивный
- б) поддерживающий
- в) либеральный

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: \_\_\_\_\_

Тесты

Демотивация наставников усиливается при:

- а) неопределенности критериев оценки;
- б) прозрачности системы вознаграждения;
- в) справедливости распределения подопечных.

### **Тема 4. Наставничество как инструмент адаптации, обучения и развития персонала.**

Задание 1. Определите, что является основой системы наставничества:

Варианты ответов:

- а) субъективная оценка руководителя
- б) структурированная передача знаний и опыта
- в) стаж работы наставника

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: \_\_\_\_\_

Задание 2. Укажите, какой элемент относится к системе оценки наставничества:

Варианты ответов:

- а) скорость адаптации новых сотрудников
- б) корпоративная культура
- в) общая прибыль компании

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: \_\_\_\_\_

Тесты

Эффективность наставничества — это:

- а) результат адаптации к затратам на программу;
- б) бухгалтерская отчетность;
- в) количество проведенных встреч.

**Тема 5. Коучинг в управлении эффективностью, вовлеченностью и раскрытием потенциала сотрудников.**

Задание 1. Определите, что характеризует эффективную систему коучинга:

Варианты ответов:

- а) универсальность для всех сотрудников
- б) учет индивидуальных целей и потенциала
- в) ориентация только на КРІ

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: \_\_\_\_\_

Задание 2. Оценить силу связи коучинга и результата при коэффициенте корреляции 0,85.

Тесты

Эффективность коучинга =

- а) результат / затраты
- б) прибыль
- в) количество сессий

**Тема 6. Оценка эффективности коучинга и наставничества: показатели, методы, развитие системы.**

Задание 1. Определите, какой показатель отражает результативность коучинга:

Варианты ответов:

- а) текучесть ключевых сотрудников
- б) численность персонала
- в) площадь офиса

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: \_\_\_\_\_

Задание 2. Укажите, что является целью внедрения наставничества:

Варианты ответов:

- а) увеличение затрат на персонал
- б) ускорение адаптации и повышение производительности
- в) сокращение численности наставников

Правильный ответ: \_\_\_\_\_

Аргументы, обосновывающие выбор ответа: \_\_\_\_\_

Тесты

Стратегическое развитие персонала направлено на:

- а) долгосрочные цели организации;
- б) краткосрочные выплаты;
- в) административный контроль.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	100-90
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

**7.Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)**  
Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы. 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.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. 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 знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся 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, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). 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 обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

#### Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная

продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

1. Кларин М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг : учебник для вузов / М. В. Кларин. — Москва : Юрайт, 2025. — 288 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/562199>

2. Антонова Н. В. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Юрайт, 2023. — 370 с. — URL: <https://urait.ru>

3. Кязимов К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие : учебник для спо / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., пер. и доп. — Москва : Юрайт, 2023. — 202 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/517089>

4. Одегов Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., пер. и доп. — Москва : Юрайт, 2024. — 445 с. — URL: <https://urait.ru>

5. Целютина Т. В. Управление человеческими ресурсами: технологии и мейнстримы / Т. В. Целютина, Т. А. Власова. — Белгород : ИД БелГУ : НИУ БелГУ, 2023. — 175 с.

## 8.2. Дополнительная литература

1. Голубкин В. Н. Стратегическое управление человеческими ресурсами : учебное пособие. В 3 книгах. Кн. 1 : Вклад человеческих ресурсов в стратегический успех организации / В. Н. Голубкин, Н. М. Жаворонкова. — Жуковский : АНО ВО МИМ ЛИНК, 2022. — 108 с.

2. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. — Москва : Альпина Паблишер, 2022. — 368 с.

3. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. — Москва : Юрайт, 2022. — 381 с.

4. Максимцев И. А. Управление персоналом : учебник и практикум для спо / И. А. Максимцев, Н. А. Горелов. — 2-е изд., пер. и доп. — Москва : Юрайт, 2022. — 526 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/490072>

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация  
Федеральная служба государственной статистики. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistic>

Роструд Федеральная служба по труду и занятости. — URL: <https://rostrud.gov.ru/>

КлассИнформ.РУ Справочник кодов общероссийских классификаторов.  
URL: <https://classinform.ru/>

Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов.  
— URL: <http://okpdtr.ru/>

Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС). — URL: <http://bizlog.ru/eks/>

Журнал «КСК эксперт». — URL: <https://journal.ksk.expert/>

Журнал «Управление персоналом» ». — URL: <https://www.top-personal.ru/>  
«Кадровое дело» Практический журнал по кадровой работе». — URL: <https://www.kdelo.ru/>

## 8.4. Интернет-ресурсы

• Электронно-библиотечная система «Юрайт» : <https://urait.ru> — доступ через личный кабинет РАНХиГС (по подписке)

• Электронно-библиотечная система Znanium : <https://znanium.com> — доступ через университетскую сеть

• Электронная библиотека IPRbooks : <http://www.iprbookshop.ru/> — доступ по логину/паролю (справка в библиотеке)

• Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» : <http://www.consultant.ru/> — свободный доступ к кодексам и текущему законодательству

• Справочно-правовая система «Гарант» : <http://www.garant.ru/> — свободный доступ к основным актам

- Официальный интернет-портал правовой информации : <http://pravo.gov.ru/> – бесплатно, официальные публикации законов
- Российская государственная библиотека (РГБ) : <https://www.rsl.ru/> – доступ к каталогам и электронным диссертациям
- КиберЛенинка (научные статьи по HR и психологии труда) : <https://cyberleninka.ru/> – свободный доступ
- Профессиональный портал «HR-Лига» : <https://www.hrliga.com/> – методические материалы и обзоры по подбору персонала
- Портал «Работа в России» (аналитика рынка труда) : <https://trudvsem.ru/> – государственная информационная система
- Онлайн-библиотека по социологии и психологии труда (соционет) : <http://www.socionet.ru/> – открытый доступ

## **8.5. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

### **Требования к аудиториям**

- **Лекционные занятия:** учебная аудитория для проведения лекций (вместимость не менее количества обучающихся в группе) с возможностью демонстрации презентаций и нормативных документов.
- **Семинарские (практические) занятия:** аудитория для практических занятий, оборудованная рабочими местами для обучающихся и преподавателя, с возможностью групповой работы (в том числе в малых группах).
- **Помещения для самостоятельной работы:** читальный зал или специализированная аудитория с доступом к сети Интернет и лицензионным электронно-библиотечным системам (ЭБС) для самостоятельной подготовки, выполнения расчётных заданий, написания докладов и рефератов.

### **Требования к оборудованию**

- **Доска** (меловая или маркерная) – для схем, таблиц, разбора кейсов.
- **Мультимедийный проектор** – для демонстрации презентаций, видеоматериалов (например, ассессмент-центр, примеры интервью), нормативных документов.
- **Персональный компьютер (стационарный) или ноутбук** для преподавателя (или стационарный компьютер в аудитории) с характеристиками: операционная система не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям, например, macOS, Linux с графической оболочкой).
- При необходимости – **ноутбук или планшет** для студентов при выполнении групповых заданий (может быть предусмотрен мобильный класс).

### **Требования к программному обеспечению**

- **Пакет Microsoft Office** (или его бесплатный аналог, например, LibreOffice) для подготовки документов, презентаций, таблиц (в том числе для

построения матриц сравнения кандидатов, чек-листов, анализа воронки подбора).

- При наличии лицензий – специализированное ПО для HR-аналитики (необязательно, но рекомендуется для демонстрации):
  - *Профильное ПО* (например: «1С:Зарплата и управление персоналом», «БОСС-Кадровик», ATS-системы в ознакомительном режиме).
- Антивирусное программное обеспечение (например, Kaspersky, Dr.Web – по наличию).

### **Информационные справочные системы (доступ через сеть Интернет)**

- **Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»** – для доступа к ТК РФ, ФЗ-152, ФЗ-125, постановлениям Госкомстата, судебной практике по трудовым спорам.  
*Режим доступа:* <http://www.consultant.ru> – бесплатный доступ к основным актам; полные версии – по подписке образовательной организации.
- **Справочно-правовая система «Гарант»** – альтернативный источник правовой информации.  
*Режим доступа:* <http://www.garant.ru>
- **Официальный интернет-портал правовой информации** (правовой портал) – официальное опубликование законов.  
*Режим доступа:* <http://pravo.gov.ru>
- **Профессиональные стандарты (официальный реестр Минтруда России)** – для изучения требований к должностям.  
*Режим доступа:* <https://profstandart.rosmintrud.ru>
- **Электронно-библиотечные системы (ЭБС)** – Юрайт, Znanium, IPRbooks (доступ через университетскую сеть или по логину/паролю).
- **Поисковые системы общего назначения (Yandex, Google)** – для отработки навыков X-Ray-поиска и Boolean-запросов (в рамках тем 1.5 и 2.1).

### **Доступ к сети Интернет**

Для всех помещений, используемых при проведении лекционных, семинарских занятий и для самостоятельной работы, обеспечивается возможность подключения к информационно-телекоммуникационной сети Интернет (по проводной или беспроводной технологии, скорость – не менее 1 Мбит/с на одно рабочее место).