

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана
(национальный исследовательский университет)»
(МГТУ им. Н.Э. Баумана)



УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
МГТУ им. Н.Э. Баумана
С.В. Альков
«17» ноя 2026 г.

Дополнительное профессиональное образование

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«Управление подбором и оценкой персонала»

Регистрац. № 06.05-11/506

Москва, 2026

Оглавление

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДПП	3
1.1. Цель ДПП	3
1.2. Планируемые результаты обучения	3
1.3. Дополнительные характеристики ДПП	3
1.4. Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения	3
1.5. Соответствие видов деятельности и профессиональных компетенций и их составляющих	4
2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН ДПП	5
2.1. Категория слушателей ДПП	5
2.2. Общая трудоёмкость программы, аудиторная и самостоятельная работа	5
3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК	8
4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДПП	9
5. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДПП	41
5.1. Организационные условия реализации ДПП	41
5.2. Педагогические условия реализации ДПП	41
5.3. Учебно-методическое обеспечение ДПП	41
5.4. Методические рекомендации	42
6. ФОРМЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ДПП	44
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ	44
7.1. Паспорт комплекта оценочных средств	45
7.2. Комплект оценочных средств	45

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДПП

Программа подготовлена на основе:

- Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Приказа Минобрнауки России от 24 марта 2025 г. N 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Письма Минобрнауки РФ от 22.04.2015 N ВК-1032/06 «О направлении методических рекомендаций».

Реализация программы ДПП направлена на получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности.

1.1. Цель ДПП

Сформировать у обучающихся знания, навыки и умения в области обеспечения потребностей работодателей в трудовых ресурсах путем подбора персонала на постоянную или временную занятость.

1.2. Планируемые результаты обучения

Планируемые результаты обучения по ДПП:

- освоение профессиональных компетенций в процессе изучения перечисленных в учебном плане разделов;
- успешное освоение программы повышения квалификации;
- успешное прохождение итоговой аттестации (зачет).

Обучающимся, успешно прошедшим обучение, выполнившим текущие контрольные задания и выдержавшим предусмотренный учебным планом зачет, выдается удостоверение о повышении квалификации по ДПП «Управление подбором и оценкой персонала».

1.3. Дополнительные характеристики ДПП

Характеристики новой квалификации определены в приказе Минтруда России от 09.10.2015 №717н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по подбору персонала (рекрутер)».

Вид профессиональной деятельности:

- Оказание услуг по подбору персонала для юридических лиц (Код 33.012).

Трудовые функции:

- Определение потребности в трудовых ресурсах и составление профиля должности (С/01.6);
- Анализ рынка труда (С/02.6).

1.4. Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения

Получаемые компетенции базируются на основании Приказа Минобрнауки России от 12 августа 2020 г. № 955 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом».

Перечень компетенций:

ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом.

1.5. Соответствие видов деятельности и профессиональных компетенций и их составляющих

Профессиональные компетенции	Практический опыт	Умения	Знания
Определение потребности в трудовых ресурсах и составление профиля должности (С/01.6)			
ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом.	Подготовка и корректировка профиля должности	Анализировать информацию о работодателе и профиле должности; собирать и структурировать информацию о работодателе и профиле должности	Специфика профессии и отрасли, для которой осуществляется подбор кандидатов
Анализ рынка труда (С/02.6)			
ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом.	Сбор и анализ информации об организациях и кандидатах на замещение рабочих мест	Анализировать информацию о работодателе	Отраслевая специфика сквозных профессий

2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН ДПП

2.1. Категория слушателей ДПП

Имеющаяся квалификация (требования к слушателям) – к освоению ДПП допускаются лица, имеющие высшее профессиональное образование.

2.2. Общая трудоёмкость программы, аудиторная и самостоятельная работа

Общая трудоёмкость программы 124 академических часов, из них 82 академических часа аудиторной работы, 40 академических часов самостоятельной работы и 2 академических часа итоговой аттестации.

2.3. Форма обучения

Форма обучения по ДПП - очная с применением дистанционных образовательных технологий.

2.4. Учебный план

ДПП «Управление подбором и оценкой персонала» реализуется четырьмя тематическими модулями.

№ п/п	Наименование темы, модуля	Форма Контроля	Всего, час	В том числе			
				Лекции	Практ. занятия	Самост. работа	Итоговая аттестация
Модуль 1: «Менеджер по персоналу. Уровень 1. Поиск, оценка, найм и адаптация»							
1.1	Основы управления персоналом и рекрутинга	Устный опрос	8	6	-	2	-
1.2	Поиск и привлечение кандидатов	Устный опрос	8	3	3	2	-
1.3	Оценка кандидатов и принятие решения о найме	-	6	2	4	-	-
1.4	Адаптация новых сотрудников	Устный опрос	8	3	3	2	-
1.5	Промежуточная аттестация	Тест	2	-	-	2	-

Модуль 2: «Менеджер по персоналу. Уровень 2. Стратегическое управление персоналом»							
2.1	Стратегическое управление персоналом: концепции и подходы	Устный опрос	12	6	-	6	-
2.2	Разработка и реализация стратегии управления персоналом	Устный опрос	12	4	4	4	-
2.3	Ключевые направления стратегии управления персоналом	Устный опрос	12	2	5	5	-
2.4	Организационная культура и стратегии управления персоналом	Устный опрос	10	2	3	5	-
2.5	Промежуточная аттестация	Тест	2	-	-	2	-
Модуль 3: «Поведенческая модель управления людьми DISC в рекрутинге и оценке персонала»							
3.1	Обзор основных методологических подходов к диагностике персонала и их использования в подборе персонала	Практ. задание	4	2	-	2	-
3.2	Применение техники DISC в рекрутинге	Практ. задание	4	2	-	2	-
3.3	Практикум по применению технологии DISC (типы D и I)	-	6	2	4	-	-
3.4	Практикум по применению технологии DISC (типы S и C)	-	6	2	4	-	-
3.5	Промежуточная аттестация	Тест	2	-	-	2	-

Модуль 4: «Центр оценки персонала (ассесмент-центр): эффективные методы»							
4.1	Понятие и составляющие метода оценки персонала (ассесмент-центра)	-	4	2	2	-	-
4.2	Подготовительный этап проведения оценки персонала (ассесмент-центра)	-	4	2	2	-	-
4.3	Проведение процедуры оценки персонала (ассесмент-центра)	-	4	2	2	-	-
4.4	Обработка и интерпретация результатов оценки персонала (ассесмент-центра)	Практ. задание	6	2	2	2	-
4.5	Промежуточная аттестация	Тест	2	-	-	2	-
5	Итоговая аттестация	Зачет	2	-	-	-	2
	ИТОГО		124	44	38	40	2

3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

№ п/п	Наименование модуля	1 неделя	2 неделя	3 неделя
1	Менеджер по персоналу. Уровень 1. Поиск, оценка, найм и адаптация			
2	Менеджер по персоналу. Уровень 2. Стратегическое управление персоналом			
3	Поведенческая модель управления людьми DISC в рекрутинге и оценке персонала			
4	Центр оценки персонала (ассесмент-центр): эффективные методы			
5	Итоговая аттестация			Зачет

Минимальный срок освоения программы — 3 недели.

4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДПП

4.1. Рабочая программа модуля 1 «Менеджер по персоналу. Уровень 1. Поиск, оценка, найм и адаптация»

4.1.1. Цель изучения модуля: сформировать у обучающихся знания, навыки и умения в области обеспечения потребностей работодателей в трудовых ресурсах путем подбора персонала на постоянную или временную занятость.

4.1.2. Задачи изучения модуля: формирование у слушателей базовых знаний и практических навыков в области рекрутинга, оценки кандидатов, найма и адаптации персонала, необходимых для эффективной работы в должности менеджера по персоналу начального уровня.

4.1.3. Планируемые результаты обучения:

Процесс изучения раздела направлен на формирование следующих компетенций

Код компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по модулю	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
ОПК-2	Знать: специфику профессии и отрасли, для которой осуществляется подбор кандидатов. Уметь: собирать и структурировать информацию о работодателе и профиле должности; анализировать информацию о работодателе и профиле должности. Владеть: подготовкой для кандидата информации о работодателе и профиле должности.	Формы обучения: Фронтальная. Методы обучения: Лекция; Самостоятельная работа.

4.1.4. Содержание курса

Тема 1.1. Основы управления персоналом и рекрутинга (8 часов)

Лекции (6 часов). Введение в управление персоналом. Организационная структура компании и штатное расписание. Планирование потребности в персонале. Современные методы рекрутинга.

Самостоятельная работа (2 часа).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Основы управления персоналом и рекрутинга	Системы управления персоналом	Проработка дополнительной литературы	Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 407 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21977-7	Устный опрос

Тема 1.2. Поиск и привлечение кандидатов (8 часов)

Лекции (3 часа). Составление профиля вакансии. Определение требований к кандидату: профессиональные навыки, личные качества, опыт работы. Разработка должностной инструкции. Определение условий работы и уровня заработной платы.

Практические занятия (3 часа). Размещение объявлений о вакансиях. Выбор оптимальных каналов для размещения объявлений. Составление привлекательного и информативного текста объявления. Оптимизация объявлений для поисковых систем. Работа с откликами кандидатов. Первичный отбор резюме. Автоматизация процессов отбора резюме. Приглашение кандидатов на собеседование.

Самостоятельная работа (2 часа).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Поиск и привлечение кандидатов	Методы подбора и отбора	Проработка дополнительной литературы	Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / Веснин В. Р. - М. : Проспект, 2007. - 688 с. - Библиогр.: с. 677-684. - ISBN 5-482-01170-4.	Устный опрос

Тема 1.3. Оценка кандидатов и принятие решения о найме (6 часов)

Лекции (2 часа). Методы оценки кандидатов. Собеседование: виды собеседований, структура собеседования, техника ведения собеседования. Тестирование: виды тестов, оценка профессиональных знаний и навыков, оценка личностных качеств. Кейс-интервью: оценка аналитических способностей и умения решать проблемы. Оценка по компетенциям: определение ключевых компетенций для должности, разработка вопросов для оценки компетенций. Проверка рекомендаций.

Практические занятия (4 часа). Проведение собеседования. Подготовка к собеседованию. Установление контакта с кандидатом. Задание вопросов, направленных на выявление профессиональных навыков, личных качеств и мотивации. Оценка ответов кандидата. Предоставление информации о компании и вакансии. Принятие решения о найме. Анализ результатов оценки кандидатов. Выбор наиболее подходящего кандидата. Согласование условий работы и уровня заработной платы. Оформление предложения о работе (Job Offer).

Тема 1.4. Адаптация новых сотрудников (8 часов)

Лекции (3 часа). Цели и задачи адаптации. Снижение текучести кадров в период адаптации. Повышение производительности новых сотрудников. Формирование лояльности к компании. Улучшение микроклимата в коллективе. Этапы адаптации. Предварительная адаптация: предоставление информации о компании до выхода на работу. Первичная адаптация: ознакомление с компанией, коллективом и должностными обязанностями. Основная адаптация: обучение, наставничество, обратная связь. Завершающая адаптация: оценка результатов адаптации.

Практические занятия (3 часа). Разработка программы адаптации. Определение целей и задач программы адаптации. Составление плана мероприятий по адаптации. Разработка материалов для новых сотрудников (памятки, инструкции). Назначение наставника. Оценка эффективности адаптации. Методы оценки эффективности адаптации: анкетирование, интервью, оценка результатов работы. Анализ результатов оценки адаптации и внесение корректировок в программу.

Самостоятельная работа (2 часа).

Наименование темы	Дидактические единицы, выне- сенные на само- стоятельное изу- чение	Формы самосто- ятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля

Адаптация новых сотрудников	Оценка эффективности адаптации	Проработка дополнительной литературы	Кибанов, А. Я., Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — Москва : КноРус, 2024. — 358 с. — ISBN 978-5-406-11988-4	Устный опрос
-----------------------------	--------------------------------	--------------------------------------	--	--------------

Тема 1.5. Промежуточная аттестация (2 часа)

Самостоятельная работа (2 часа).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Промежуточная аттестация	Базовые знания и практические навыки в области рекрутинга, оценки кандидатов, найма и адаптации персонала	Проработка дополнительных источников информации	Кибанов, А. Я., Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — Москва : КноРус, 2024. — 358 с. — ISBN 978-5-406-11988-4	Тест

4.1.5. Оценочное средство для текущего контроля:

Тема 1.1. Примерные вопросы устного опроса:

1. Какие основные принципы и подходы лежат в основе эффективного управления персоналом?
2. Каковы ключевые этапы процесса рекрутинга и как они влияют на качество подбора персонала?
3. Какие методы оценки и отбора кандидатов наиболее распространены в практике управления персоналом и почему?
4. Как осуществляется адаптация новых сотрудников в компании и какие меры могут способствовать их успешной интеграции в коллектив?
5. Какие современные тенденции и инновации в области управления персоналом и рекрутинга можно выделить на сегодняшний день?

Тема 1.2. Примерные вопросы устного опроса:

1. Какие каналы поиска кандидатов наиболее эффективны для привлечения специалистов в определённой области?
2. Как правильно составить объявление о вакансии, чтобы привлечь подходящих кандидатов?

3. Какие методы и инструменты можно использовать для активного поиска и привлечения талантливых специалистов?
4. Как использовать социальные сети и профессиональные платформы для поиска и привлечения потенциальных кандидатов?
5. Какие факторы могут повлиять на решение кандидата принять предложение о работе, и как работодателю их учитывать при привлечении потенциальных сотрудников?

Тема 1.4. Примерные вопросы устного опроса:

1. Какие этапы включает в себя эффективная программа адаптации новых сотрудников и как они влияют на успешную интеграцию в команду?
2. Какую роль играет непосредственный руководитель в процессе адаптации новых сотрудников, и какие действия он может предпринять для поддержки своих подчинённых?
3. Какие методы и инструменты можно использовать для ускорения процесса адаптации новых сотрудников и повышения их вовлечённости в работу?
4. Как оценить эффективность программы адаптации и её влияние на производительность и удержание новых сотрудников?
5. Какие факторы могут затруднить адаптацию новых сотрудников, и как их можно предотвратить или минимизировать?

Тема 1.5. Примерные вопросы теста:

1. Какой из перечисленных методов не относится к методам поиска кандидатов?
 - а) Размещение вакансии на популярных сайтах по поиску работы.
 - б) Проведение собеседования с кандидатом.
 - в) Использование социальных сетей для поиска специалистов.
 - г) Обращение в кадровые агентства.
2. Что такое первичный отбор кандидатов?
 - а) Определение соответствия кандидата требованиям вакансии.
 - б) Оценка профессиональных навыков и опыта работы кандидата.
 - в) Проверка рекомендаций с предыдущих мест работы.
 - г) Всё вышеперечисленное.

3. Какой метод оценки кандидатов позволяет оценить их способность к решению нестандартных задач?
- а) Тестирование.
 - б) Ассесмент-центр.
 - в) Кейс-метод.
 - г) Групповая дискуссия.
4. Что такое адаптация сотрудника?
- а) Процесс ознакомления сотрудника с корпоративной культурой и правилами компании.
 - б) Процесс обучения сотрудника новым навыкам и знаниям.
 - в) Процесс интеграции сотрудника в коллектив и его привыкание к новой рабочей среде.
 - г) Всё вышеперечисленное.
5. Какой из перечисленных факторов не влияет на успешность адаптации сотрудника?
- а) Уровень заработной платы.
 - б) Поддержка со стороны руководства и коллег.
 - в) Соответствие должности ожиданиям сотрудника.
 - г) Наличие программы адаптации в компании.
6. Какие из перечисленных этапов входят в процесс найма сотрудника?
- а) Поиск кандидатов.
 - б) Оценка кандидатов.
 - в) Оформление трудовых отношений.
 - г) Всё вышеперечисленное.
7. Что такое ассесмент-центр?
- а) Метод оценки кандидатов, основанный на решении ими стандартных задач.
 - б) Метод оценки кандидатов, основанный на их участии в деловых играх и симуляциях.

- в) Метод оценки кандидатов, основанный на анализе их резюме и сопроводительных писем.
 - г) Метод оценки кандидатов, основанный на проведении индивидуального собеседования.
8. Какой из перечисленных методов не относится к методам адаптации сотрудников?
- а) Проведение вводного тренинга.
 - б) Назначение наставника.
 - в) Организация корпоративных мероприятий.
 - г) Проведение аттестаций.
9. Что такое испытательный срок?
- а) Период времени, в течение которого сотрудник должен доказать свою профессиональную компетентность.
 - б) Период времени, в течение которого компания может оценить соответствие сотрудника занимаемой должности.
 - в) Период времени, в течение которого сотрудник может принять решение о продолжении работы в компании.
 - г) Всё вышеперечисленное.
10. Какие из перечисленных факторов могут повлиять на решение кандидата принять предложение о работе?
- а) Уровень заработной платы.
 - б) Возможности для профессионального роста и развития.
 - в) Корпоративная культура и ценности компании.
 - г) Всё вышеперечисленное.

4.2. Рабочая программа модуля 2 «Менеджер по персоналу. Уровень 2. Стратегическое управление персоналом»

4.2.1. Цель изучения модуля: сформировать у обучающихся знания, навыки и умения в области обеспечения потребностей работодателей в трудовых ресурсах путем подбора персонала на постоянную или временную занятость.

4.2.2. Задача изучения модуля: развитие у слушателей компетенций в области стратегического управления персоналом, необходимых для разработки и реализации стратегии по управлению персоналом, направленной на достижение целей организации.

4.2.3. Планируемые результаты обучения

Процесс изучения раздела направлен на формирование следующих компетенций

Код компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по модулю	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
ОПК-2	Знать: Специфика профессии и отрасли, для которой осуществляется подбор кандидатов. Уметь: Собирать и структурировать информацию о работодателе и профиле должности; Анализировать информацию о работодателе и профиле должности. Владеть: Подготовка для кандидата информации о работодателе и профиле должности.	Формы обучения: Фронтальная. Методы обучения: Лекция; Самостоятельная работа.

4.2.4. Содержание курса

Тема 2.1. Стратегическое управление персоналом: концепции и подходы (12 часов)

Лекции (6 часов). Стратегическое управление персоналом: понятие, цели и задачи. Определение стратегического управления персоналом. Связь управленческой стратегии с бизнес-стратегией организации. Роль управленческой функции в создании конкурентного преимущества. Модели стратегического управления персоналом. Модель сбалансированной системы показателей. Выбор подходящей модели для конкретной организации. Анализ внешней и внутренней среды организации. Метод стратегического анализа Pestle: анализ политических, экономических, социальных, технологических, юридических и экологических

ских факторов. Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ). Анализ организационной культуры. Оценка кадрового потенциала. Формирование HR-стратегии. Определение ключевых направлений HR-стратегии. Постановка целей и задач HR-стратегии. Разработка показателей эффективности HR-стратегии (ключевые показатели эффективности).

Самостоятельная работа (6 часов).

Наименование темы	Дидактические единицы, выне- сенные на само- стоятельное изу- чение	Формы самосто- ятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Стратегическое управление персоналом: концепции и подходы	Стратегическое управление пер- соналом	Проработка до- полнительной литературы	Круглов, Д. В. Стра- тегическое управление персоналом : учебник для вузов / Д. В. Круг- лов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Моск- ва : Издательство Юрайт, 2025. — 168 с. — (Высшее образова- ние). — ISBN 978-5- 534-14713-1	Устный опрос

Тема 2.2. Разработка и реализация стратегии управления персоналом (12 часов)

Лекции (4 часа). Согласование стратегии управления персоналом с бизнес-стратегией. Анализ бизнес-стратегии организации. Определение ключевых факторов успеха для достижения бизнес-целей. Выявление приоритетных направлений стратегии управления персоналом. Разработка плана мероприятий по реализации стратегии управления персоналом. Определение конкретных действий, направленных на достижение целей стратегии управления персоналом. Распределение ответственности между сотрудниками службы управления персоналом. Составление бюджета на реализацию стратегии управления персоналом.

Практические занятия (4 часа). Управление изменениями в стратегии управления персоналом. Причины сопротивления изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Роль менеджера по управлению персоналом в управлении изменениями. Внедрение управленческих технологий. Автоматизация процессов по управлению персоналом. Использование аналитики управления персоналом для принятия решений. Выбор подхо-

дящих технологий управления персоналом для организации. Коммуникация управленческой стратегии. Обеспечение прозрачности стратегии управления персоналом для сотрудников. Формирование понимания и поддержки стратегии управления персоналом. Использование различных каналов коммуникации. Мониторинг и оценка эффективности стратегии управления персоналом. Сбор данных для оценки эффективности стратегии управления персоналом. Анализ данных и выявление отклонений от плана. Корректировка стратегии управления персоналом по результатам оценки.

Самостоятельная работа (4 часа).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Разработка и реализация стратегии управления персоналом	Ключевые аспекты стратегии управления персоналом	Проработка дополнительной литературы	Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 407 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21977-7	Устный опрос

Тема 2.3. Ключевые направления стратегии управления персоналом (12 часов)

Лекции (2 часа). Стратегический рекрутинг и привлечение талантов. Разработка стратегии привлечения талантов. Использование бренда работодателя (employer branding) для привлечения лучших кандидатов. Применение современных методов рекрутинга (социальные сети, реферальные программы). Оценка эффективности каналов привлечения кандидатов.

Практические занятия (5 часов). Управление талантами и развитие персонала. Выявление и развитие ключевых сотрудников (Talent Management). Планирование карьеры и управление преемственностью. Организация обучения и развития персонала. Оценка эффективности обучения и развития. Управление эффективностью персонала. Разработка системы ключевых показателей эффективности (KPI). Внедрение системы управления по

целям (МВО). Проведение оценки персонала (Performance Appraisal). Обратная связь и коучинг.

Самостоятельная работа (5 часов).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Ключевые направления стратегии управления персоналом	Стратегический рекрутинг	Проработка дополнительной литературы	Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 407 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21977-7	Устный опрос

Тема 2.4. Организационная культура и стратегии управления персоналом (10 часов)

Лекции (2 часа). Организационная культура: понятие, типы, элементы. Определение организационной культуры. Типы организационных культур (по Хэнди, Кэмерону и Куинну). Элементы организационной культуры (ценности, нормы, ритуалы, символы).

Практические занятия (3 часа). Формирование и поддержание организационной культуры с помощью инструментов управления персоналом. Рекрутинг: отбор кандидатов, соответствующих ценностям компании. Адаптация: трансляция ценностей и норм новым сотрудникам. Обучение и развитие: формирование необходимых компетенций и установок. Коммуникации: распространение информации о ценностях и достижениях компании. Мотивация и признание: поощрение поведения, соответствующего ценностям компании.

Самостоятельная работа (5 часов).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Организационная культура и стратегии	Роль и значение организационной культуры	Проработка дополнительной литературы	Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум	Устный опрос

управления персоналом	для компании		для вузов / В. М. Масло- ва. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Из- дательство Юрайт, 2025. — 451 с. — (Выс- шее образование). — ISBN 978-5-534-15958- 5	
-----------------------	--------------	--	---	--

Тема 2.5. Промежуточная аттестация (2 часа)

Самостоятельная работа (2 часа).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Промежуточная аттестация	Стратегия: суть, связь с бизнес-целями, ключевые направления	Проработка дополнительных источников информации	Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом : учебник для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 168 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14713-1	Тест

4.2.5. Оценочное средство для текущего контроля:

Тема 2.1. Примерные вопросы устного опроса:

1. Какие основные цели стратегического управления персоналом в современной организации?
2. В чём заключается роль стратегии управления персоналом в общей стратегии развития компании?
3. Какие ключевые подходы к стратегическому управлению персоналом существуют и чем они отличаются друг от друга?
4. Как осуществляется анализ потребностей в персонале и какие методы используются для прогнозирования будущих кадровых потребностей?

5. Какие факторы влияют на формирование корпоративной культуры и как она связана со стратегическим управлением персоналом?

Тема 2.2. Примерные вопросы устного опроса:

1. Какие основные этапы включает в себя разработка стратегии управления персоналом и как они влияют на успешную реализацию стратегических целей компании?
2. Как провести анализ текущего состояния управленческой функции в организации и определить ключевые направления для развития стратегии управления персоналом?
3. Какие методы и инструменты используются для оценки эффективности реализации стратегии управления персоналом и достижения целей?
4. Как обеспечить согласование стратегии управления персоналом с общей стратегией развития компании и стратегиями других функциональных направлений?
5. Какие факторы могут препятствовать успешной реализации стратегии управления персоналом и как их можно преодолеть или минимизировать?

Тема 2.3. Примерные вопросы устного опроса:

1. Какие ключевые направления стратегии управления персоналом способствуют повышению эффективности работы сотрудников и улучшению их вовлечённости?
2. Как управление талантами и развитие персонала влияют на достижение стратегических целей компании?
3. Какие направления стратегии управления персоналом способствуют созданию сильной корпоративной культуры и укреплению командного духа?
4. Как оптимизация организационной структуры и процессов управления персоналом может повысить эффективность работы компании?
5. Какие направления стратегии управления персоналом способствуют улучшению репутации работодателя и привлечению талантливых специалистов?

Тема 2.4. Примерные вопросы устного опроса:

1. Как организационная культура влияет на формирование и реализацию стратегии управления персоналом в компании?
2. Какие элементы организационной культуры могут способствовать или препятствовать достижению целей в области управления персоналом?

3. Как стратегия управления персоналом может быть использована для укрепления и развития желаемой организационной культуры?
4. Какие методы и инструменты могут быть применены для оценки соответствия текущей организационной культуры стратегическим целям стратегии управления персоналом?
5. Как изменения в организационной культуре могут повлиять на эффективность реализации стратегии управления персоналом и достижение стратегических целей компании?

Тема 2.5. Примерные вопросы теста:

1. Что такое стратегическое управление персоналом?
 - a) Оперативное управление функциями работы с персоналом
 - b) Интеграция функций управления персоналом с общей стратегией организации для достижения конкурентного преимущества.
 - c) Контроль за соблюдением трудового законодательства.
 - d) Автоматизация процессов управления персоналом.
2. Какая модель стратегического управления персоналом связывает метрики работы с персоналом с общей системой показателей эффективности организации?
 - a) Модель 7-S McKinsey.
 - b) Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard).
 - c) Модель создания ценности человеческого капитала (Human Capital Value Chain).
 - d) Метод стратегического анализа (Pestle-анализ).
3. Что такое метод стратегического анализа (Pestle-анализ)?
 - a) Анализ политических, экономических, социальных, технологических, юридических и экологических факторов, влияющих на организацию.
 - b) Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз организации.
 - c) Анализ ценностей, норм и убеждений, определяющих организационную культуру.
 - d) Анализ ключевых показателей эффективности функции управления персоналом.

4. Какой этап НЕ является частью процесса формирования стратегии управления персоналом?

- a) Анализ внешней и внутренней среды организации.
- b) Определение ключевых направлений стратегии управления персоналом.
- c) Постановка целей и задач стратегии управления персоналом.
- d) Проведение аудита финансовой отчетности организации.

5. Что означает согласование стратегии управления персоналом с бизнес-стратегией?

- a) Простое соответствие кадровой политики требованиям законодательства
- b) Определение задач управления персоналом, которые непосредственно поддерживают достижение бизнес-целей организации.
- c) Независимое планирование деятельности управления персоналом, не связанное с бизнесом.
- d) Полное подчинение функций управления персоналом финансовому отделу организации.

4.3. Рабочая программа модуля 3 «Поведенческая модель управления людьми DISC в рекрутинге и оценке персонала»

4.3.1. Цель изучения модуля: сформировать у обучающихся знания, навыки и умения в области обеспечения потребностей работодателей в трудовых ресурсах путем подбора персонала на постоянную или временную занятость.

4.3.2. Задачи изучения модуля:

1. Сформировать у слушателей целостное представление о современных методологических подходах к диагностике персонала и месте модели DISC среди других типологий (МВТИ, соционика и др.) в задачах рекрутинга и оценки.
2. Научить слушателей применять технику DISC в процессе подбора персонала: проводить базовую диагностику по внешним и поведенческим признакам, интерпретировать результаты тестирования, использовать диаграмму «Алмаз» для построения портрета кандидата и прогнозирования его поведения.
3. Развить практические навыки анализа резюме и интервью кандидатов с различными профилями модели DISC (типы D, I, S, C) и подготовки рекомендаций по принятию решения о найме, взаимодействию, адаптации и мотивации сотрудников на основе их поведенческого профиля.

4.3.3. Планируемые результаты обучения

Процесс изучения раздела направлен на формирование следующих компетенций

Код компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по модулю	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
ОПК-2	Знать: Специфику профессии и отрасли, для которой осуществляется подбор кандидатов. Уметь: Анализировать информацию о работодателе и профиле должности. Владеть: Подготовкой и корректировкой профиля должности.	Формы обучения: Фронтальная. Методы обучения: Лекция; Практические занятия; Самостоятельная работа

4.3.4. Содержание курса

Тема 3.1. Обзор основных методологических подходов к диагностике персонала и их использования в подборе персонала (4 часа)

Лекции (2 часа). Основные подходы к диагностике персонала в управлении персоналом: теории многомерного шкалирования и индивидуальных различий, их связь с задачами подбора и оценки. Отдельное внимание уделяется моделям MBTI и соционики, их структуре и применимости в практике рекрутинга. Достоинства и ограничения этих моделей, а также актуальность и преимущества модели Уильяма Марстона DISC для кадрового консалтинга и управления поведением сотрудников.

Самостоятельная работа (2 часа).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Обзор основных методологических подходов к диагностике персонала и их использования в подборе персонала	Основные методологии диагностики персонала	Проработка дополнительной литературы	Основы психологической диагностики и оценки персонала : учебное пособие / М. В. Капранова, М. В. Бучацкая. - Москва, Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 161 с. - ISBN 978-5-4499-0546-8	Практ. задание

Тема 3.2. Применение техники DISC в рекрутинге (4 часа)

Лекции (2 часа). Принципы диагностики поведенческих особенностей кандидата по внешним и речевым признакам с точки зрения модели DISC. Цели и структура тестирования DISC, правила проведения теста и базовые подходы к интерпретации результатов. Отдельный блок посвящен диаграмме «Алмаз», отображающей соотношение поведенческих стилей кандидата, и использованию этой диаграммы для построения портрета кандидата и прогнозирования его поведенческих реакций в рабочей среде.

Самостоятельная работа (2 часа).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля

	чение			
Применение техники DISC в рекрутинге	Диаграмма «Алмаз»	Проработка дополнительной литературы	Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — Москва : КноРус, 2022. — 358 с. — ISBN 978-5-406-09992-6	Практ. задание

Тема 3.3. Практикум по применению технологии DISC (типы D и I) (6 часов)

Лекции (2 часа). Поведенческие особенности типов D и I в модели DISC: типичная мотивация, отношение к риску и изменениям, стиль общения и реакции на обратную связь. Обсуждаются характерные маркеры этих стилей в резюме (формулировки, структура, акценты на достижениях), в телефонном интервью и очном собеседовании. Отдельно разбираются типичные ошибки рекрутера при интерпретации поведения кандидатов с профилем D или I и риски неверной оценки их потенциала.

Практические занятия (4 часа). Анализ резюме, фрагментов телефонных интервью и видеозаписей/транскриптов собеседований кандидатов с преобладанием стилей D и I.

Выделение поведенческих маркеров каждого типа, формулировка предположения о стиле кандидата и обсуждение возможных стратегий взаимодействия с ним в процессе подбора и дальнейшей адаптации.

Результатом практики являются заполненные аналитические карточки по каждому кандидату с указанием предполагаемого стиля по технологии DISC, сильных сторон, зон риска и рекомендаций для менеджера по найму.

Тема 3.4. Практикум по применению технологии DISC (типы S и C) (6 часов)

Лекции (2 часа). Анализ поведенческих особенностей типов S и C в модели DISC: базовые ценности, отношение к изменениям, предпочтительный стиль работы и взаимодействия в команде. Проявление этих стилей в резюме, ответах в телефонном интервью и поведении на очном собеседовании, а также сочетания стилей (например, SC и CS) и их влияние на выбор роли в организации.

Практические занятия (4 часа). Работа с кейсами кандидатов с преобладанием стилей S и C: анализ резюме, фрагментов интервью, рабочих ситуаций. Для каждого кандидата

участники формулируют гипотезу о его стиле согласно модели DISC, описывают возможные реакции на стресс и изменения, а также подбирают стратегии мотивации и поддержки. Результатом практики являются кейсовые отчеты с рекомендациями по подбору, адаптации и использованию сильных сторон кандидатов типов S и C на конкретных должностях (например, в роли специалиста по клиентскому сервису или аналитика).

Тема 3.5. Промежуточная аттестация (2 часа)

Самостоятельная работа (2 часа).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Промежуточная аттестация	Модель управления DISC и её применение в подборе персонала	Проработка дополнительных источников информации	Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — Москва : КноРус, 2022. — 358 с. — ISBN 978-5-406-09992-6	Тест

4.3.5. Оценочное средство для текущего контроля:

Тема 3.1. Примерная формулировка практического задания:

Письменный сравнительный обзор моделей (Типология Майерс-Бриггс (МБТИ), соционика, модель управления людьми DISC) и их применимости к рекрутингу.

Критерии оценки качества: Полнота раскрытия темы

- отражены все заявленные модели;
- показана связь каждой модели с задачами подбора персонала.

Корректность содержания:

- отсутствуют фактические ошибки в описании моделей и их характеристик;
- корректно указаны сильные и слабые стороны каждой модели.

Аналитичность и аргументированность

- есть сравнение моделей между собой, а не просто перечисление;

– выводы о преимуществах модели DISC в рекрутинге логично обоснованы.

Тема 3.2. Примерная формулировка практического задания:

Разработка портрета идеального кандидата для выбранной вакансии на основе профиля, сформированного на основании модели управления DISC и диаграммы «Алмаз».

Критерии оценки качества:

Соответствие заданию

- выбранная вакансия описана и понятна;
- портрет кандидата привязан к конкретным задачам и условиям этой позиции.

Корректность использования модели управления DISC

- адекватно определены доминирующие и вторичные стили;
- описание стилей соответствует логике модели DISC (поведение, мотивация, реакции на стресс).

Глубина проработки портрета:

- описаны не только общие характеристики, но и ожидаемые поведенческие реакции в типичных рабочих ситуациях;
- есть рекомендации по взаимодействию с кандидатом данного типа (коммуникация, мотивация, поддержка).

Тема 3.5. Примерные вопросы теста:

1. Какова основная роль методологических подходов к диагностике персонала (типологии, тесты, интервью) в процессе рекрутинга?

- A) Уменьшение количества этапов подбора за счет сокращения интервью
- B) Повышение точности оценки соответствия кандидата должности и снижение риска ошибочного найма
- C) Формирование у кандидатов положительного впечатления о компании
- D) Замена собеседования автоматизированными анкетами

2. Какое утверждение наиболее точно отражает отличие модели DISC от MBTI и соционики в задачах подбора персонала?

- A) Модель DISC ориентируется преимущественно на интеллектуальные способности кандидата

- B) Модель DISC описывает наблюдаемое поведение в рабочих ситуациях и легче связывается с требованиями конкретной роли
- C) Модель DISC применяется только для индивидуального консультирования и не используется в рекрутинге
- D) Модель DISC оценивает исключительно ценности и мотивацию вне контекста работы

3. Какое из утверждений наиболее верно описывает сочетание наблюдения, тестирования и диаграммы «Алмаз» в диагностике по модели DISC?

- A) Наблюдение используется только для проверки результатов теста, а диаграмма «Алмаз» роли не играет
- B) Тест и диаграмма «Алмаз» заменяют необходимость беседовать с кандидатом
- C) Наблюдение, тестирование и диаграмма «Алмаз» дополняют друг друга, позволяя сопоставить поведение кандидата и требования позиции
- D) Для надежной диагностики достаточно одного наблюдения без теста и визуальных профилей

4. Какое описание наиболее точно соответствует поведенческому стилю S в модели DISC?

- A) Стремление к быстрому принятию решений, ориентация на результат и конкуренцию
- B) Высокая общительность, желание быть в центре внимания, фокус на вдохновении других
- C) Ориентация на стабильность, поддержку, предсказуемость и работу в устойчивой команде
- D) Сильная потребность в свободе от регламентов и минимальном количестве правил

5. Как наиболее корректно использовать профиль модели DISC при принятии решения о найме и выстраивании взаимодействия с кандидатом?

- A) Принимать решение только по профилю модели DISC, игнорируя опыт и компетенции кандидата
- B) Отклонять всех кандидатов, чей профиль не совпадает с «идеальным» стилем для должности

- С) Учитывать профиль модели DISC как один из источников информации, сопоставляя его с задачами роли и адаптируя стиль взаимодействия с кандидатом и будущим сотрудником
- D) Использовать профиль модели DISC только для внутренней статистики без влияния на решения по найму

6. Какой из перечисленных подходов относится к поведенческим методам оценки кандидатов в рекрутинге?

- A) Тест на общий уровень интеллекта
- B) Биографическая анкета без уточняющих вопросов
- C) Структурированное поведенческое интервью по компетенциям
- D) Проверка документов об образовании

7. Какое утверждение о модели MBTI в сравнении с моделью DISC наиболее корректно?

- A) Модели MBTI и DISC полностью взаимозаменяемы в задачах рекрутинга
- B) Модель MBTI в большей степени описывает предпочтения и тип мышления, а DISC — поведение в рабочем контексте
- C) Модель MBTI используется только в клинической психологии, а DISC — только в рекрутинге
- D) Модель MBTI всегда дает более точный прогноз поведения сотрудника, чем DISC

8. Какой вывод рекрутер может сделать, если профиль кандидата по диаграмме «Алмаз» показывает выраженный стиль С и слабый стиль I?

- A) Кандидат, скорее всего, предпочитает спонтанное общение и не любит детали
- B) Кандидат, вероятно, ориентирован на анализ, точность и соблюдение регламентов, менее комфортно чувствует себя в активных коммуникациях
- C) Кандидат всегда будет избегать работы с документами
- D) Кандидат идеально подходит только на позиции, связанные с продажами

9. Какое поведение в телефонном интервью наиболее типично для кандидата со стилем I?

- A) Краткие, сухие ответы, фокус только на фактах и цифрах

- В) Развернутые ответы с примерами, активное поддержание разговора и стремление установить контакт
- С) Минимальное проявление инициативы и стремление скорее завершить разговор
- Д) Отказ говорить о взаимодействии с другими людьми

10. Какой из вариантов действий рекрутера лучше всего отражает корректное применение модели DISC в процессе найма?

- А) Исключать кандидатов определенных стилей, ориентируясь только на личные предпочтения рекрутера
- В) Использовать модель DISC как инструмент для понимания поведения кандидата и обсуждать с менеджером по найму, как этот стиль впишется в команду
- С) Проводить тест, используя модель DISC, только для формального оформления личного дела без анализа результатов
- Д) Сообщать кандидату только его буквенный код (D, I, S, C) без пояснения, как это связано с работой

4.4. Рабочая программа модуля 4 «Центр оценки персонала (ассесмент-центр): эффективные методы»

4.4.1. Цель изучения модуля: сформировать у обучающихся знания, навыки и умения в области обеспечения потребностей работодателей в трудовых ресурсах путем подбора персонала на постоянную или временную занятость.

4.4.2. Задачи изучения модуля:

1. Сформировать целостное представление о методе оценки персонала (ассесмент-центре), его роли среди других методов оценки и возможностях применения для принятия управленческих решений.
2. Научиться разрабатывать и проектировать центр оценки персонала (ассесмент-центр): формулировать цели оценки, строить модель компетенций с поведенческими индикаторами, подбирать упражнения и оформлять необходимые документы (сценарий, чек-листы, оценочные формы).
3. Сформировать практические навыки организации и проведения оценки персонала (ассесмент-центра): распределения ролей участников и наблюдателей, фиксации поведения по компетенциям и проведения калибровочных обсуждений.
4. Развить умение обрабатывать и интерпретировать результаты оценки персонала (ассесмент-центра), выявлять типичные ошибки и готовить структурированные отчеты и рекомендации для различных задач (рекрутинг, кадровый резерв, оценка Топ-менеджеров).

4.4.3. Планируемые результаты обучения

Процесс изучения раздела направлен на формирование следующих компетенций

Код компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по модулю	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
ОПК-2	Знать: Оtrasлевою специфику сквозных профессий. Уметь: Анализировать информацию о работодателе. Владеть: Сбором и анализом информации об организациях и кандидатах на замещение рабочих мест.	Формы обучения: Фронтальная. Методы обучения: Лекция; Практические занятия; Самостоятельная работа

4.4.4. Содержание курса

Тема 4.1. Понятие и составляющие метода оценки персонала (ассесмент-центра) (4 часа)

Лекции (2 часа). Задачи психодиагностики и место оценки персонала (ассесмент-центра) среди других методов оценки. Понятие оценки персонала (ассесмент-центра) как комплексного метода, его ключевые составляющие: групповые упражнения, деловые игры, индивидуальные тесты и кейсы, оценочное интервью, обратная связь.

Практические занятия (2 часа). Знакомство с примерами групповых упражнений, деловых игр, индивидуальных кейсов и оценочных листов для проведения оценки персонала (ассесмент-центра). Участники в малых группах анализируют, какие компетенции могут оцениваться с помощью упражнений, выделяют возможные поведенческие индикаторы.

Результатом практики является заполненная таблица соответствия «упражнение – оцениваемые компетенции – поведенческие индикаторы» для нескольких типовых упражнений.

Тема 4.2. Подготовительный этап проведения оценки персонала (ассесмент-центра) (4 часа)

Лекции (2 часа). Последовательность подготовки проведения оценки персонала (ассесмент-центра) в компании: постановка целей оценки, определение целевой группы участников и ключевых компетенций. Рассматривается построение модели компетенций с уровнями проявления и поведенческими индикаторами, а также требования к качеству таких моделей.

Отдельно обсуждаются основные документы, необходимые для проведения оценки персонала (ассесмент-центра): сценарий, чек-листы, инструкции для наблюдателей, оценочные формы и интерпретаторы результатов.

Практические занятия (2 часа). Разработка пакета документов для проведения оценки персонала (ассесмент-центра): проект сценария одного упражнения, чек-лист наблюдателя и черновик оценочной формы по 2–3 компетенциям. Участники презентуют свои решения и обсуждают, насколько разработанные формулировки позволяют надежно фиксировать поведение участников.

Результатом практики являются наброски рабочих документов, которые могут быть доработаны и использованы в проведении реальной оценки персонала (ассесмент-центра).

Тема 4.3. Обработка и интерпретация результатов оценки персонала (ассесмент-центра) (4 часа)

Лекции (2 часа). Логика проведения оценки персонала (ассесмент-центра): структура мероприятия, роль ведущего и координатора, распределение ролей участников и наблюдателей. Подробно разбираются принципы наблюдения за поведением: фиксация фактов, отсутствие интерпретаций на этапе наблюдения, связь наблюдений с поведенческими индикаторами.

Практические занятия (2 часа). Отработка ролей участника и наблюдателя в сокращенном формате упражнения по проведению оценки персонала (ассесмент-центра). Наблюдатели фиксируют поведенческие проявления по заданным компетенциям в оценочных листах, после чего проводится общее обсуждение увиденных индикаторов и сложности их фиксации.

Результатом практики являются заполненные оценочные листы и сформированные примеры формулировок поведенческих наблюдений, привязанных к компетенциям.

Тема 4.4. Обработка и интерпретация результатов оценки персонала (ассесмент-центра) (6 часов)

Лекции (2 часа). Знакомство с принципами обработки данных оценки персонала (ассесмент-центра): агрегирование индивидуальных оценок наблюдателей, формирование итогового профиля по компетенциям, обсуждение результатов в группе наблюдателей. Рассматриваются типичные ошибки при интерпретации данных оценки персонала (ассесмент-центра) (эффекты «ореола», завышения/занижения, влияние единичных ситуаций) и способы повышения надежности оценок.

Практические занятия (2 часа). На основе условных данных оценок по компетенциям и наблюдательских листов слушатели формируют краткий отчет по результатам оценки группы участников. В малых группах слушатели выделяют сильные и слабые стороны конкретных участников, формулируют рекомендации по развитию и решениям по кадровому использованию (подбор, резерв, развитие).

Результатом практики является пример структурированного отчета по результатам оценки персонала (ассесмент-центра) для одного участника и сводной таблицы по группе.

Самостоятельная работа (2 часа).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Обработка и интерпретация результатов оценки персонала (ассесмент-центра)	Структура отчета по результатам проведения оценки персонала (ассесмент-центра)	Проработка дополнительной литературы	Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — Москва : КноРус, 2022. — 358 с. — ISBN 978-5-406-09992-6	Практ. задание

Тема 4.5. Промежуточная аттестация (2 часа)

Самостоятельная работа (2 часа).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на само-	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
-------------------	--	------------------------------	---------------------------------	----------------

	стоятельное изучение			
Промежуточная аттестация	Структура и составляющие центра оценки персонала (ассесмент-центра)	Проработка дополнительных источников информации	Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — Москва : КноРус, 2022. — 358 с. — ISBN 978-5-406-09992-6	Тест

4.4.5. Оценочное средство для текущего контроля:

Тема 4.4. Примерная формулировка практического задания:

Проанализируйте пример отчета по результатам проведения оценки персонала (ассесмент-центра) и подготовьте краткое заключение (1–2 страницы) с формулировкой управленческих рекомендаций (подбор, развитие, возможные риски). В заключении сопоставьте описанные наблюдения и оценки по компетенциям с целями оценки и особенностями целевой позиции, а также укажите, какие дополнительные данные были бы полезны для более уверенного решения.

Критерии оценки качества этой самостоятельной работы:

- полнота использования данных отчета;
- логичность выводов по компетенциям;
- реалистичность и конкретность управленческих рекомендаций;
- структурированность текста.

Тема 4.5. Примерные вопросы теста:

1. Какое утверждение наиболее точно описывает метод оценки персонала (ассесмент-центр)?

- А) Это разовая деловая игра для участников
- В) Это комплексный метод оценки, объединяющий несколько упражнений и инструментов на основе единой модели компетенций
- С) Это только набор психометрических тестов

D) Это исключительно форма тренинга по развитию навыков

2. Чем метод оценки персонала (ассесмент-центр) принципиально отличается от использования отдельных тестов и интервью?

A) Проводится только онлайн

B) Оценивает только профессиональные знания

C) Позволяет наблюдать поведение в разных ситуациях и сопоставлять оценки нескольких наблюдателей по общим критериям

D) Не требует подготовки и сценария

3. Какая задача является ключевой на этапе подготовки и проектирования метода оценки персонала (ассесмент-центра)?

A) Сразу выбрать максимально сложные упражнения

B) Определить цели оценки и разработать модель компетенций с поведенческими индикаторами

C) Сократить количество участников до минимума

D) Назначить дату и разослать приглашения

4. Какой комплект документов обеспечивает управляемость и воспроизводимость процедуры проведения оценки персонала (ассесмент-центра)?

A) Только рекламные материалы и приглашения участникам

B) Должностные инструкции и штатное расписание

C) Сценарий проведения оценки персонала (ассесмент-центра), чек-листы и инструкции для наблюдателей, оценочные формы и интерпретаторы результатов

D) Только итоговые отчеты для руководства

5. Какова основная задача наблюдателя в процессе проведения оценки персонала (ассесмент-центра)?

A) Давать участникам советы во время упражнений

B) Оценивать личные симпатии и антипатии к участникам

C) Наблюдать и фиксировать конкретные поведенческие проявления участников в соответствии с компетенциями и индикаторами

D) Следить только за соблюдением регламента по времени

6. Какой принцип фиксации поведения участников в проведении оценки персонала (ассесмент-центра) является наиболее корректным?

A) Записывать только общие впечатления от участника

B) Фиксировать конкретные действия и высказывания, привязывая их к поведенческим индикаторам, и избегать оценочных ярлыков на этапе наблюдения

C) Делать записи только в конце дня по памяти

D) Опирается исключительно на мнение ведущего без собственных наблюдений

7. Какой шаг является обязательным при обработке результатов проведения оценки персонала (ассесмент-центра)?

A) Сразу направить участникам краткое устное мнение без анализа

B) Агрегировать оценки наблюдателей, сопоставить их с поведенческими примерами и сформировать профиль компетенций каждого участника

C) Отобрать только самые высокие и низкие оценки, игнорируя остальные

D) Оставить оценочные листы без обобщения и передать их руководителю

8. Какую типичную ошибку при интерпретации результатов проведения оценки персонала (ассесмент-центра) иллюстрирует ситуация, когда общее впечатление от человека «затмевает» отдельные наблюдения?

A) Ошибка первичности

B) Эффект ореола (гало-эффект)

C) Ошибка центральной тенденции

D) Ошибка совпадения имен

9. Какова основная цель использования проведения оценки персонала (ассесмент-центра) в рекрутинге?

A) Определить, кого из действующих сотрудников нужно обучать

B) Оценить соответствие внешних кандидатов требованиям должности и спрогнозировать их поведение в типичных рабочих ситуациях

C) Провести обязательную ежегодную оценку всех сотрудников компании

D) Снизить затраты на найм за счет сокращения этапов

10. Чем обычно отличается проведение оценки персонала (ассесмент-центра) для формирования кадрового резерва от оценки персонала (ассесмент-центра), проводимого в рамках найма?

A) Для резерва используются только тесты без упражнений

B) Для резерва больше фокус на потенциал развития и лидерские компетенции, а не только на соответствие текущей позиции

C) Для резерва оцениваются только личные интересы сотрудников

D) Для резерва участвуют исключительно внешние кандидаты

5. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДПП

5.1. Организационные условия реализации ДПП

Наименование аудитории	Вид занятия	Наименование оборудования, программного обеспечения
Аудитория для проведения лекций/семинаров	Лекции	ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.ppt, *.pptx, *.pdf, проектор/ телевизор/ монитор/ аудиокolonки
Аудитория для проведения лекций/семинаров	Практические занятия	ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.ppt, *.pptx, *.pdf, проектор/ телевизор/ монитор/ аудиокolonки
Аудитория для проведения лекций/семинаров	Самостоятельная работа	ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.html, *.doc, *.docx, *.pdf, *.djvu.
Аудитория для проведения лекций/семинаров	Итоговая аттестация	ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.html, *.doc, *.docx, *.pdf, *.djvu, лист бумаги формата А4, ручка.

5.2. Педагогические условия реализации ДПП

Реализация программы обеспечивается преподавательским составом, удовлетворяющим следующим условиям:

- наличие высшего профессионального образования, соответствующее профилю программы, из числа штатных преподавателей, или привлеченных на условиях почасовой оплаты труда;
- значительный опыт практической деятельности в соответствующей сфере из числа штатных преподавателей или привлеченных на условиях почасовой оплаты труда

5.3. Учебно-методическое обеспечение ДПП

Основная литература:

1. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 407 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21977-7.
2. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / Веснин В. Р. - М. : Проспект, 2007. - 688 с. - Библиогр.: с. 677-684. - ISBN 5-482-01170-4.
3. Кибанов, А. Я., Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — Москва : КноРус, 2024. — 358 с. — ISBN 978-5-406-11988-4.

4. Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом : учебник для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 168 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14713-1.
5. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 203 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-16778-8.

Интернет-ресурсы:

1. Алексеев О.А., Морзалева О.А. Психодиагностические методы в оценке персонала <https://cyberleninka.ru/article/n/psihodiagnosticheskie-metody-v-otsenke-personala/viewer> (дата обращения: 04.06.2026);
2. Ассесмент: рентген для карьеры. Что это, зачем нужен и как пройти без страха: <https://motivity.ru/blog/assessment-rentgen-dlya-karery-cto-eto-zachem-nuzhen-i-kak-projti-bez-straha/> (дата обращения: 04.06.2026);
3. Примеры заданий для проведение оценки персонала: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/primery-zadaniy-dlya-assessmenta> (дата обращения: 04.06.2026);
4. Илиева Ю. Валидность под угрозой: ключевые ошибки ассесмента и как их избежать: <https://formatta.ru/blog/validnost-pod-ugrozoy-oshibki-assessmenta/> <https://formatta.ru/blog/validnost-pod-ugrozoy-oshibki-assessmenta/> (дата обращения: 04.06.2026).

5.4. Методические рекомендации

ДПП построена по тематическому принципу, каждый раздел представляет собой логически завершённый материал.

Преподавание программы основано на личностно-ориентированной технологии образования, сочетающей два равноправных аспекта этого процесса: обучение и учение. Личностно-ориентированный подход развивается при участии слушателей в активной работе на практических занятиях. Личностно-ориентированный подход направлен, в первую очередь, на развитие индивидуальных способностей обучающихся, создание условий для развития творческой активности слушателя и разработке инновационных идей, а также на развитие самостоятельности мышления при решении учебных задач разными способами, нахождение рационального варианта решения, сравнения и оценки нескольких вариантов их решения и т.п. Это способствует формированию приемов умственной деятельности по восприятию новой информации, ее запоминанию и осознанию, созданию образов для слож-

ных понятий и процессов, приобретению навыков поиска решений в условиях неопределенности.

Практические занятия проводятся для приобретения навыков решения практических задач в предметной области модуля. Задания, выполняемые на практических занятиях, выполняются с использованием активных и интерактивных методов обучения.

Самостоятельная работа слушателей предназначена для проработки дополнительной литературы. Результаты практических заданий слушателей учитываются на итоговой аттестации.

При изучении курса предусмотрены следующие методы организации и осуществления учебно-познавательной деятельности:

- объяснительно-иллюстративный метод;
- репродуктивный метод;
- частично-поисковый метод.

6. ФОРМЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ДПП

Итоговая аттестация проводится в форме зачета для проверки сформированности компетенций, полученных в рамках ДПП. Результатом зачета служат правильные ответы на вопросы теста.

По результатам итоговой аттестации обучающемуся выставляется оценка «ЗАЧТЕНО/НЕ ЗАЧТЕНО»:

Оценка «ЗАЧТЕНО» выставляется обучающемуся, который:

- правильно ответил не менее, чем на 60% вопросов теста;
- продемонстрировал необходимые систематизированные знания и достаточную степень владения принципами предметной области программы, понимание их особенностей и взаимосвязь между ними в течение всего срока обучения по ДПП.

Оценка «НЕ ЗАЧТЕНО» ставится обучающемуся, который:

- правильно ответил менее, чем на 60% вопросов теста;
- имеет крайне слабые теоретические и практические знания, обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений.

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

7.1. Паспорт комплекта оценочных средств

Предметы оценивания	Объекты оценивания	Показатели оценки
ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом	Ответы на вопросы теста	Количество правильных ответов

7.2. Комплект оценочных средств

7.2.1. Темы для подготовки к зачету:

1. Метод проведения оценки персонала (ассесмент-центр) и его место среди прочих методов оценки персонала.
2. Подготовка и проектирование проведения оценки персонала (ассесмент-центра). Модель компетенций, документы, сценарий.
3. Организация и проведение оценки персонала (ассесмент-центра): роли участников и наблюдателей, фиксация поведения.
4. Обработка и интерпретация результатов проведения оценки персонала (ассесмент-центра): типичные ошибки.
5. Особенности применения оценки персонала (ассесмент-центра): для рекрутинга, кадрового резерва и Топ-менеджеров.
6. Современные методологические подходы к диагностике персонала и их роль в рекрутинге.
7. Сравнительный анализ моделей MBTI, соционики и модели управления DISC в контексте подбора персонала.
8. Диагностика поведенческих особенностей кандидатов по модели DISC: наблюдение, тестирование, диаграмма «Алмаз» и прогнозирование поведения.
9. Поведенческие особенности типов модели DISC (D, I, S, C) и их проявление в резюме, телефонном интервью и очном собеседовании.
10. Использование профиля модели DISC для принятия решений о найме и выстраивания взаимодействия с кандидатами и сотрудниками.
11. Стратегическое управление персоналом.

12. Анализ внешней и внутренней среды организации.
13. Формирование HR-стратегии.
14. Стратегический рекрутинг.
15. Развитие персонала.
16. Организационная культура.
17. Системы управления персоналом.
18. Структура и функция отдела кадров или службы управления персоналом.
19. Методы подбора, отбора, адаптации, обучения и развития персонала.
20. Система мотивации и стимулирования персонала.

7.2.2. Примерные вопросы теста для проведения зачета:

1. Какой из перечисленных методов не относится к методам поиска кандидатов?

- а) Размещение вакансии на популярных сайтах по поиску работы.
- б) Проведение собеседования с кандидатом.
- в) Использование социальных сетей для поиска специалистов.
- г) Обращение в кадровые агентства.

2. Что такое первичный отбор кандидатов?

- а) Определение соответствия кандидата требованиям вакансии.
- б) Оценка профессиональных навыков и опыта работы кандидата.
- в) Проверка рекомендаций с предыдущих мест работы.
- г) Всё вышеперечисленное.

3. Какой метод оценки кандидатов позволяет оценить их способность к решению нестандартных задач?

- а) Тестирование.
- б) Ассессмент-центр.
- в) Кейс-метод.
- г) Групповая дискуссия.

4. Что такое адаптация сотрудника?

- а) Процесс ознакомления сотрудника с корпоративной культурой и правилами компании.
- б) Процесс обучения сотрудника новым навыкам и знаниям.
- в) Процесс интеграции сотрудника в коллектив и его привыкание к новой рабочей среде.
- г) Всё вышеперечисленное.

5. Какой из перечисленных факторов не влияет на успешность адаптации сотрудника?

- а) Уровень заработной платы.
- б) Поддержка со стороны руководства и коллег.
- в) Соответствие должности ожиданиям сотрудника.
- г) Наличие программы адаптации в компании.

6. Какие из перечисленных этапов входят в процесс найма сотрудника?

- а) Поиск кандидатов.
- б) Оценка кандидатов.
- в) Оформление трудовых отношений.
- г) Всё вышеперечисленное.

7. Что такое центр оценки персонала (ассесмент-центр)?

- а) Метод оценки кандидатов, основанный на решении ими стандартных задач.
- б) Метод оценки кандидатов, основанный на их участии в деловых играх и симуляциях.
- в) Метод оценки кандидатов, основанный на анализе их резюме и сопроводительных писем.
- г) Метод оценки кандидатов, основанный на проведении индивидуального собеседования.

8. Какой из перечисленных методов не относится к методам адаптации сотрудников?

- а) Проведение вводного тренинга.
- б) Назначение наставника.
- в) Организация корпоративных мероприятий.
- г) Проведение аттестаций.

9. Что такое испытательный срок?

- а) Период времени, в течение которого сотрудник должен доказать свою профессиональную компетентность.
- б) Период времени, в течение которого компания может оценить соответствие сотрудника занимаемой должности.
- в) Период времени, в течение которого сотрудник может принять решение о продолжении работы в компании.
- г) Всё вышеперечисленное.

10. Какие из перечисленных факторов могут повлиять на решение кандидата принять предложение о работе?

- а) Уровень заработной платы.
- б) Возможности для профессионального роста и развития.
- в) Корпоративная культура и ценности компании.
- г) Всё вышеперечисленное.

11. Что такое стратегическое управление персоналом?

- а) Оперативное управление функциями работы с персоналом.
- б) Интеграция функций управления персоналом с общей стратегией организации для достижения конкурентного преимущества.
- с) Контроль за соблюдением трудового законодательства.
- д) Автоматизация процессов управления персоналом.

12. Какая модель стратегического управления персоналом связывает метрики работы с персоналом с общей системой показателей эффективности организации?

- а) Модель 7-S McKinsey.
- б) Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard).
- с) Модель создания ценности человеческого капитала (Human Capital Value Chain).
- д) Метод стратегического анализа (Pestle-анализ).

13. Что такое метод стратегического анализа (Pestle-анализ)?

- a) Анализ политических, экономических, социальных, технологических, юридических и экологических факторов, влияющих на организацию.
- b) Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз организации.
- c) Анализ ценностей, норм и убеждений, определяющих организационную культуру.
- d) Анализ ключевых показателей эффективности функции управления персоналом.

14. Какой этап НЕ является частью процесса формирования стратегии управления персоналом?

- a) Анализ внешней и внутренней среды организации.
- b) Определение ключевых направлений стратегии управления персоналом.
- c) Постановка целей и задач стратегии управления персоналом.
- d) Проведение аудита финансовой отчётности организации.

15. Что означает согласование стратегии управления персоналом с бизнес-стратегией?

- a) Простое соответствие кадровой политики требованиям законодательства.
- b) Определение задач управления персоналом, которые непосредственно поддерживают достижение бизнес-целей организации.
- c) Независимое планирование деятельности управления персоналом, не связанное с бизнесом.
- d) Полное подчинение функций управления персоналом финансовому отделу организации.

16. Какова основная роль методологических подходов к диагностике персонала (типологии, тесты, интервью) в процессе рекрутинга?

- A) Уменьшение количества этапов подбора за счёт сокращения интервью.
- B) Повышение точности оценки соответствия кандидата должности и снижение риска ошибочного найма.
- C) Формирование у кандидатов положительного впечатления о компании.
- D) Замена собеседования автоматизированными анкетами.

17. Какое утверждение наиболее точно отражает отличие модели DISC от MBTI и соционики в задачах подбора персонала?

- A) Модель DISC ориентируется преимущественно на интеллектуальные способности кандидата.
- B) Модель DISC описывает наблюдаемое поведение в рабочих ситуациях и легче связывается с требованиями конкретной роли.
- C) Модель DISC применяется только для индивидуального консультирования и не используется в рекрутинге.
- D) Модель DISC оценивает исключительно ценности и мотивацию вне контекста работы.

18. Какое из утверждений наиболее верно описывает сочетание наблюдения, тестирования и диаграммы «Алмаз» в диагностике по модели DISC?

- A) Наблюдение используется только для проверки результатов теста, а диаграмма «Алмаз» роли не играет.
- B) Тест и диаграмма «Алмаз» заменяют необходимость беседовать с кандидатом.
- C) Наблюдение, тестирование и диаграмма «Алмаз» дополняют друг друга, позволяя сопоставить поведение кандидата и требования позиции.
- D) Для надёжной диагностики достаточно одного наблюдения без теста и визуальных профилей.

19. Какое описание наиболее точно соответствует поведенческому стилю S в модели DISC?

- A) Стремление к быстрому принятию решений, ориентация на результат и конкуренцию.
- B) Высокая общительность, желание быть в центре внимания, фокус на вдохновении других.
- C) Ориентация на стабильность, поддержку, предсказуемость и работу в устойчивой команде.
- D) Сильная потребность в свободе от регламентов и минимальном количестве правил.

20. Как наиболее корректно использовать профиль модели DISC при принятии решения о найме и выстраивании взаимодействия с кандидатом?

- A) Принимать решение только по профилю модели DISC, игнорируя опыт и компетенции кандидата.

- В) Отклонять всех кандидатов, чей профиль не совпадает с «идеальным» стилем для должности.
- С) Учитывать профиль модели DISC как один из источников информации, сопоставляя его с задачами роли и адаптируя стиль взаимодействия с кандидатом и будущим сотрудником.
- Д) Использовать профиль модели DISC только для внутренней статистики без влияния на решения по найму.

21. Какой из перечисленных подходов относится к поведенческим методам оценки кандидатов в рекрутинге?

- А) Тест на общий уровень интеллекта.
- В) Биографическая анкета без уточняющих вопросов.
- С) Структурированное поведенческое интервью по компетенциям.
- Д) Проверка документов об образовании.

22. Какое утверждение о модели MBTI в сравнении с моделью DISC наиболее корректно?

- А) Модели MBTI и DISC полностью взаимозаменяемы в задачах рекрутинга.
- В) Модель MBTI в большей степени описывает предпочтения и тип мышления, а DISC — поведение в рабочем контексте.
- С) Модель MBTI используется только в клинической психологии, а DISC — только в рекрутинге.
- Д) Модель MBTI всегда даёт более точный прогноз поведения сотрудника, чем DISC.

23. Какой вывод рекрутер может сделать, если профиль кандидата по диаграмме «Алмаз» показывает выраженный стиль С и слабый стиль I?

- А) Кандидат, скорее всего, предпочитает спонтанное общение и не любит детали.
- В) Кандидат, вероятно, ориентирован на анализ, точность и соблюдение регламентов, менее комфортно чувствует себя в активных коммуникациях.
- С) Кандидат всегда будет избегать работы с документами.
- Д) Кандидат идеально подходит только на позиции, связанные с продажами.

24. Какое поведение в телефонном интервью наиболее типично для кандидата со стилем I?

- A) Краткие, сухие ответы, фокус только на фактах и цифрах.
- B) Развёрнутые ответы с примерами, активное поддержание разговора и стремление установить контакт.
- C) Минимальное проявление инициативы и стремление скорее завершить разговор.
- D) Отказ говорить о взаимодействии с другими людьми.

25. Какой из вариантов действий рекрутера лучше всего отражает корректное применение модели DISC в процессе найма?

- A) Исключать кандидатов определённых стилей, ориентируясь только на личные предпочтения рекрутера.
- B) Использовать модель DISC как инструмент для понимания поведения кандидата и обсуждать с менеджером по найму, как этот стиль впишется в команду.
- C) Проводить тест, используя модель DISC, только для формального оформления личного дела без анализа результатов.
- D) Сообщать кандидату только его буквенный код (D, I, S, C) без пояснения, как это связано с работой.

26. Какое утверждение наиболее точно описывает метод оценки персонала (ассесмент-центр)?

- A) Это разовая деловая игра для участников.
- B) Это комплексный метод оценки, объединяющий несколько упражнений и инструментов на основе единой модели компетенций.
- C) Это только набор психометрических тестов.
- D) Это исключительно форма тренинга по развитию навыков.

27. Чем метод оценки персонала (ассесмент-центр) принципиально отличается от использования отдельных тестов и интервью?

- A) Проводится только онлайн.
- B) Оценивает только профессиональные знания.
- C) Позволяет наблюдать поведение в разных ситуациях и сопоставлять оценки нескольких наблюдателей по общим критериям.
- D) Не требует подготовки и сценария.

АВТОРЫ ПРОГРАММЫ:

Преподаватель
Центра дополнительного образования

_____ А.И. Морозова

СОГЛАСОВАНО:

Начальник УСП

_____ Т.А. Гузева

Директор
Центра дополнительного образования

_____ М.В. Стоянова