

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института  
управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол № 3 от 21.09.2023 г.

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ  
Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и  
профессиональной карьерой персонала**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

Б1.О.11 Технологии управления обучением и развитием персонала

---

*(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

38.04.03 Управление персоналом

---

*(код, наименование направления подготовки)*

очная, заочная

---

*(формы обучения)*

Год набора-2024

Волгоград, 2023 г.

**Автор-составитель:**

Доктор исторических наук, профессор, профессор кафедры управления персоналом Пономаренко Б.Т.

Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента, канд.экон.наук, доцент А.Н.Сырбу

РПД Б1.О.11 «Технологии управления обучением и развитием персонала» одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента. Протокол от 30 августа 2023 года № 1.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....</b>	<b>4</b>
1.1. Осваиваемые компетенции	4
1.2. Результаты обучения	4
<b>2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО</b>	<b>5</b>
<b>3. Содержание и структура дисциплины .....</b>	<b>6</b>
3.1. Структура дисциплины	7
3.2. Содержание дисциплины	8
<b>4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся</b>	<b>8</b>
4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации	8
4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающегося	8
<b>5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....</b>	<b>25</b>
5.1. Методы проведения зачета	25
5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации	25
<b>6. Методические материалы по изучению дисциплины</b>	<b>37</b>
<b>7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....</b>	<b>42</b>
7.1. Основная литература .....	42
7.2. Дополнительная литература	43
7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	43
7.4. Нормативные правовые документы	44
7.5. Интернет-ресурсы.....	44
7.6. Иные источники	44
<b>8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы</b>	<b>45</b>

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

### 1.1. Осваиваемые компетенции.

Дисциплина Б1.О.11 «Технологии управления обучением и развитием персонала» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-4	способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.2	Способен применять современные информационно-аналитические технологии для академического и профессионального взаимодействия
УК-6	способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.2	Способен реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
ОПК-4	способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации	ОПК-4.3	Осуществляет проектную деятельность как метод обучения и развития персонала

### 1.2. Результат освоения дисциплины

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта,) трудовые и профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
-	УК-4.2	на уровне знаний: владеет комплексным подходом к сбору и обработке данных, методами управления развитием персонала на уровне умений: способен анализировать данные по обучению при решении управленческих и научно-исследовательских задач

		на уровне навыков: комплексно оценивает ситуацию с позиции необходимости применять на практике данные при решении управленческих и научно-исследовательских задач
-	УК-6.2	на уровне знаний: знать основы коммуникации, делового общения на уровне умений организовывать работу персонала структурного подразделения, в т.ч. наставников, применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности на уровне навыков: определяет и связывает общие управленческие задачи с профессиональными в области управления персоналом
Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	ОПК-4.2	на уровне знаний: знает методы, способы и инструменты управления персоналом, на уровне умений: способен толерантно руководить коллективом на уровне навыков: ставит задачи работникам структурного подразделения, определение ресурсов для их выполнения, контроль исполнения.

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.О.11 «Технологии управления обучением и развитием персонала» является обязательной. Общая трудоемкость Б1.О.11 «Технологии управления обучением и развитием персонала» составляет 2 зачётные единицы, 72 часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем по очной форме обучения, составляет 18 часов: лекции – 4 часа, практические занятия – 12 часов, консультация к экзамену – 2 часа. Самостоятельная работа составляет 18 часов. Контроль - 36 часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем по заочной форме обучения, составляет 16 часов: лекции – 4 часа, практические занятия – 10 часов, консультация к экзамену – 2 часа. Самостоятельная работа составляет 47 часов. Контроль - 9 часов.

Дисциплина изучается в 3 семестре очной формы обучения, 3-4 семестр заочной форм обучения.

Дисциплина Б1.О.11 «Технологии управления обучением и развитием персонала» к числу дисциплин обязательной части Блока 1. «Дисциплины (модули)» ОП ВО по направлению 38.04.03 «Управление персоналом».

Дисциплина реализуется после изучения учебных дисциплин: Б1.О.01 «Социальная политика государства и управление социальным развитием организации» (1 семестр по очной и заочной формам обучения), Б1.О.05 «Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом» (1 семестр очная, 1 семестр заочная формы обучения).

Б1.О.09 «Инновационные технологии принятия кадровых решений» (1 семестр очная форма обучения, 2 семестр, 2 курс 3 сессия семестр заочная форма обучения), Б1.О.15 «Деловые коммуникации в профессиональной сфере» (1 семестр очная и очно-заочная формы обучения, 1 курс 2 семестр заочная форма обучения).

Б1.О.12 «Управление организационной культурой» (3 семестр очная форма обучения, 3 семестры заочная форма обучения).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом экзамен в 3 семестре очной формы обучения, на 2 курсе 4 семестр по заочной форме обучения.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

##### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					СР О	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л, ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ*	КСР		
Тема 1	Управление профессиональным развитием персонала: введение в проблему, теоретические, правовые и организационно-технологические основы.	8	2		2		4	О
Тема 2	Технологии и методы профессионального обучения и оценки персонала	10	2		2		6	Т
Тема 3	Технологии управления профессиональным развитием персонала	10			6		4	Реф
Тема 4	Инновационные технологии в управлении обучением и развитием персонала	6			2		4	Док
Консультация к экзамену		2						
Промежуточная аттестация		36						Экз
<b>Итого:</b>		<b>72</b>	<b>4</b>		<b>12</b>		<b>18</b>	

*Примечание:*

\* формы заданий текущего контроля успеваемости: контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол) и виды учебных заданий: эссе (Э), реферат (Р), доклад (Д)

\*\* формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (З), зачет с оценкой (ЗО).

##### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					СР О	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л, ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ*	КСР		
Тема 1	Управление профессиональным развитием персонала: введение в проблему, теоретические, правовые и организационно-технологические основы.	16	2		2		12	О
Тема 2	Технологии и методы профессионального обучения и оценки персонала	16	2		2		12	Т
Тема 3	Технологии управления профессиональным развитием персонала	16			4		12	Реф
Тема 4	Инновационные технологии в управлении обучением и развитием персонала	13			2		11	Док

	развитием персонала						
Консультация к экзамену	2						
Промежуточная аттестация	9						Экз
<b>Итого:</b>	<b>72</b>	<b>4</b>		<b>10</b>		<b>47</b>	

*Примечание:*

*\* формы заданий текущего контроля успеваемости: контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол) и виды учебных заданий: эссе (Э), реферат (Р), доклад (Д)*

*\*\* формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (З), зачет с оценкой (ЗО).*

### 3.2. Содержание дисциплины

**Тема 1. Управление профессиональным развитием персонала: введение в проблему, теоретические, правовые и организационно-технологические основы** (проблемная лекция, практическое занятие в форме опроса)

Цели и задачи курса. Объект и предмет учебной дисциплины. Теории развития личности, трудового и человеческого потенциала. Сущность социального развития персонала. Развитие персонала в структуре социальной политики. Система непрерывного образования. Содержание профессиональной ориентации персонала. Технологии управления развитием персонала в системе управления персоналом государственной службы и корпораций. Теоретические и методологические основы управления профессиональным развитием персонала в государственной службе, организациях и корпорациях. Содержание основных понятий, используемых в учебной дисциплине. Правовые основы обучения и профессионального развития персонала.

Сущность и понятие категории «развитие». Развитие человеческого потенциала как направление социальной и кадровой политики. Социальное развитие организации как объект управления. Личностные особенности развития человека. Развитие персонала как элемент развития организации и направление кадровой политики организации. Оценка опыта собственной учебно-профессиональной деятельности.

**Тема 2. Технологии и методы профессионального обучения и оценки персонала** (лекция-дискуссия, тестирование)

Система российского образования. Характеристика правовых основ образования. Концепция непрерывного обучения. Структура системы профессионального обучения. Компетентностный подход к определению содержания образования. Учебно-методическое обеспечение обучения. Организация, формы, виды и технологии обучения персонала. Содержание профессионального образования управленческих кадров. Дополнительное профессиональное образование. Роль кадровой службы в организации профессионального обучения. Оценка эффективности профессионального обучения кадров управления.

Система комплексной оценки персонала. Современные технологии оценки персонала. Роль технологий оценки в развитии персонала организации. Роль, сущность и цели аттестации как метода деловой оценки. Организация работы аттестационной комиссии. Квалификационный экзамен как технология оценки профессионального уровня персонала. Совершенствование технологий оценки и контроля качества обучения и профессионального развития персонала.

**Тема 3. Технологии управления профессиональным развитием персонала** (защита реферата /лабораторная работа по очно-заочной форме обучения)

Сущность и этапы профессионально-квалификационного развития персонала. Правовые основы развития персонала. Организационные механизмы управления развитием персонала организации. Роль кадровой службы в управлении развитием персонала. Содержание профессионально-личностного и профессионально-должностного развития персонала. Регулирование профессионального развития персонала.

Планирование и программирование профессионального развития персонала. Анализ опыта собственной учебно-профессиональной деятельности.

Понятие о карьере. Планирование и развитие профессиональной карьеры. Технологии управления деловой карьерой персонала. Кадровый резерв. Технологии формирования кадрового резерва. Планирование и организация работы с кадровым резервом. Контроль реализации кадрового резерва.

#### **Тема 4. Инновационные технологии в управлении обучением и развитием персонала** (практическое занятие в форме выступления с докладами)

Инновационный потенциал персонала организации. Сущность кадровой инноватики и инновационного развития. Современные инновационные технологии в профессиональном обучении персонала. Роль инноваций в развитии персонала организации. Инновационные технологии профессионального образования управленческих кадров. Управление нововведениями в кадровой работе. Управление знаниями: формы, методы, технологии. Инновационная стратегия развития персонала. Управление настроем персонала организации. Критерии оценки эффективности обучения и профессионального развития персонала.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

#### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

В ходе реализации дисциплины Б1.О.11. «Технологии управления обучением и развитием персонала» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Управление профессиональным развитием персонала: введение в проблему, теоретические, правовые и организационно-технологические основы.	опрос
Тема 2.	Технологии и методы профессионального обучения и оценки персонала	тестирование
Тема 3.	Технологии управления профессиональным развитием персонала	реферат
Тема 4.	Инновационные технологии в управлении обучением и развитием персонала	доклад

Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и практическим заданиям (кейсам).

#### **4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

##### **Тема 1. Управление профессиональным развитием персонала: введение в проблему, теоретические, правовые и организационно-технологические основы**

###### **Вопросы для подготовки к опросам по темам:**

1. Сущность понятий «технологии», «управление», «образование», «обучение», «развитие».
2. Правовые основы обучения персонала.
3. Развитие человеческого потенциала как направление социальной и кадровой политики.

4. Социальное развитие организации как объект управления
5. Сущность технологий управления.

#### **Тема 2. Технологии и методы профессионального обучения и оценки персонала**

##### **Вопросы для подготовки к тестированию по темам:**

1. Структура и система российского образования.
2. Образовательные стандарты и программы
3. Типы образовательных организаций
4. Формы получения образования и формы обучения
5. Современные технологии оценки персонала.

#### **Тема 3. Технологии управления профессиональным развитием персонала**

##### **Вопросы для подготовки к написанию реферата по темам:**

1. Сущность и этапы профессионального развития персонала.
2. Профессионально-квалификационное развитие
3. Планирование и программирование профессионального развития
4. Технологии управления деловой карьерой персонала.
5. Планирование и организация работы с кадровым резервом.

##### **Примерные темы для подготовки рефератов по очно-заочной форме обучения:**

1. Профессиональное развитие как направление кадровой политики
2. Управление профессионально-квалификационным развитием
3. Проектирование профессионального развития
4. Оценка опыта собственной учебно-профессиональной деятельности
5. Технологии формирования кадрового резерва..

#### **Тема 4. Инновационные технологии в управлении обучением и развитием персонала**

##### **Вопросы для подготовки в написанию к докладу:**

1. Современные образовательные технологии
2. Инновационные методы и формы профессионального обучения
3. Аттестация как метод деловой оценки.: инновации
4. Роль и цели дополнительного профессионального образования.
5. Цели и задачи проведения квалификационного экзамена: инновационные методики.

##### **Примерная тематика для рефератов:**

1. Развитие человеческого потенциала как как направление социальной и кадровой политики.
2. Качественные характеристики личностного потенциала государственного служащего.
3. Развитие персонала как элемент развития организации.
4. Социальное развитие организации как объект управления.
5. Жизненный цикл организации и развитие персонала.
6. Технологии управления социальным развитием организации.
7. Управление профессионально-квалификационным развитием персонала
8. Профессиональное развитие персонала как направление кадровой политики.
9. Технологии и механизмы регулирования профессионального развития кадров.
10. Индивидуальное планирование профессионального развития персонала.
11. Программирование профессионального развития кадров организации.
12. Правовые и организационные основы управления развитием служащих.

13. Профессиональное самоопределение личности как объект управления.
14. Сущность, виды и этапы адаптации персонала организаций.
15. Концепция непрерывного обучения.
16. Система профессионального образования.
17. Дополнительное профессиональное образование.
18. Роль кадровой службы в организации профессионального обучения.
19. Инновационные технологии профессионального образования
20. Управление деловой карьерой персонала.
21. Технологии формирования кадрового резерва.
22. Роль технологий оценки в развитии персонала организации.
23. Современные технологии оценки персонала.
24. Совершенствование технологий оценки и контроля качества профессионального развития персонала.
25. Современные подходы к оценке уровня развития персонала.

### **Примерные тестовые задания для текущего контроля обучающихся:**

#### **Тест «Профессиональное образование персонала»**

##### **Вариант 1**

**1. Требования к содержанию и качеству образования всех ступеней устанавливаются:**

- а) Федеральной целевой программой.
- б) Государственными образовательными стандартами.
- в) Государственными и муниципальными образовательными учреждениями.

**2. Что представляет собой система образования Российской Федерации?**

а) Комплекс мероприятий по реализации образовательных программ и требований государственных образовательных стандартов в сети образовательных учреждений различных типов.

б) Совокупность образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности и реализующие их образовательные учреждения

в) Совокупность взаимодействующих между собой преемственных образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности в сети реализующих их образовательных учреждений независимо от их организационно-правовых форм, типов и видов.

**3. Образовательная организация высшего образования любого вида и ее филиалы могут реализовывать образовательные программы:**

- а) При наличии у них соответствующей лицензии.
- б) При наличии необходимой материальной базы.
- в) При наличии в штате квалифицированных научно-педагогических работников.

**4. Функции попечительского совета образовательной организации как общественно-государственного органа:**

а) Обеспечение контроля за целевым использованием бюджетных средств.

б) Стимулирование притока дополнительных внебюджетных средств и обеспечение контроля за их целевым использованием.

в) Обеспечение контроля за уровнем преподавания учебных дисциплин.

**5. Образовательная организация высшего образования в качестве основной**

цели ее деятельности осуществляет:

- а) Образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования и научную деятельность.
- б) Учебную деятельность по программам бакалавриата, магистратуры и специалитета.
- в) Образовательную деятельность по программам основного и дополнительного профессионального образования.

## **Вариант 2**

### **1. Какие уровни образования установлены в Российской Федерации?**

- а) Общеобразовательные (основные и дополнительные), профессиональные (основные и дополнительные).
- б) Основное общее, среднее общее, начальное профессиональное, среднее профессиональное, высшее профессиональное и послевузовское профессиональное образование.
- в) Дошкольное, начальное, основное общее, среднее общее, начальное профессиональное, среднее профессиональное, высшее профессиональное и послевузовское профессиональное, дополнительное образование.

### **2. Функции Президента РФ, как субъекта государственной кадровой политики, делегируемые Конституцией страны и ФЗ.**

- а) Президент РФ придает государственной кадровой политике легитимный характер, законодательно закрепляя ее основы и принципы.
- б) Президент РФ определяет задачи и приоритеты государственной кадровой политики, обеспечивает согласованное функционирование федеральной и региональной власти в работе с кадрами. Назначает работников на широкий круг государственных должностей.
- в) Президент РФ контролирует соблюдение законности в области защиты социальных прав и гарантий трудящихся.

### **3. Функции попечительского совета образовательной организации как общественно-государственного органа:**

- а) Стимулирование притока в образовательную организацию дополнительных внебюджетных средств и обеспечение контроля за их целевым использованием.
- б) Обеспечение контроля за целевым использованием бюджетных средств.
- в) Обеспечение контроля за уровнем и качеством преподавания учебных дисциплин.

### **4. Целью использования дистанционных образовательных технологий образовательной организации является:**

- а) Предоставление обучающимся возможности освоения образовательных программ непосредственно по месту жительства обучающегося или временного пребывания (нахождения).
- б) Подготовка кадров высшей квалификации.
- в) Реализация послевузовского профессионального образования.

### **5. Образовательная организация высшего образования любого вида и ее филиалы могут реализовывать образовательные программы:**

- а) При наличии у них достаточной материальной базы.
- б) При наличии у них научных и научно-педагогических работников.
- в) При наличии у них соответствующей лицензии.

### Вариант 3

**1. Что включает в себя законодательство об образовании Российской Федерации?**

а) Конституцию РФ, Закон «Об образовании» и локальные нормативные акты.

**б) Конституцию РФ, Закон «Об образовании», принимаемые в соответствии с ним другие законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации, а также законы и иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации в области образования.**

в) Закон «Об образовании», законы и нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации и локальные нормативные акты.

**2. Что представляет собой система образования Российской Федерации?**

а) Совокупность мероприятий по реализации образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности в сети реализующих их образовательных учреждений независимо от их организационно - правовых форм, типов и видов.

б) Совокупность образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности и реализующие их образовательные учреждения

**в) Совокупность взаимодействующих между собой преемственных образовательных программ и государственных образовательных стандартов различного уровня и направленности в сети реализующих их образовательных учреждений независимо от их организационно-правовых форм, типов и видов.**

**3. Образовательная организация вправе использовать дистанционные образовательные технологии:**

а) Только при очно-заочной (вечерней), заочной форме обучения

б) Только при проведении итоговой аттестации обучающихся.

**в) При всех предусмотренных законодательством Российской Федерации формах обучения, при проведении текущего контроля, промежуточных аттестаций (за исключением итоговой аттестации) обучающихся.**

**4. Учредителем образовательных организаций всех типов и видов, реализующих военные профессиональные образовательные программы, может быть только:**

а) Правительство Российской Федерации.

б) Федеральные органы исполнительной власти Российской Федерации.

в) Органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

**5. При проведении квалификационного экзамена комиссия оценивает:**

а) Уровень образования гражданских служащих в соответствии с требованиями должностных регламентов.

**б) Знания, навыки и умения (профессиональный уровень) гражданских служащих в соответствии с требованиями должностных регламентов, сложностью и ответственностью работы.**

в) Деловые и личностные качества гражданских служащих в соответствии со сложностью и ответственностью работы.

#### Вариант 4

**1. Что является важнейшим элементом комплексного преобразования сферы высшего образования в свете приоритетных направлений развития образовательной системы Российской Федерации?**

**а) Введение следующих уровней высшего образования: бакалавриат (первый уровень), магистратура или подготовка специалиста на базе бакалавриата (второй уровень).**

б) Введение следующих уровней высшего образования: бакалавриат (первый уровень), магистратура (второй уровень) с упразднением подготовки специалистов.

в) Введение следующих уровней высшего образования: бакалавриат (первый уровень), подготовка специалиста на базе бакалавриата (второй уровень).

**2. При проведении квалификационного экзамена комиссия оценивает:**

а) Уровень образования гражданских служащих в соответствии с требованиями должностных регламентов.

б) Деловые и личностные качества гражданских служащих в соответствии со сложностью и ответственностью работы.

**в) Знания, навыки и умения (профессиональный уровень) гражданских служащих в соответствии с требованиями должностных регламентов, сложностью и ответственностью работы.**

**3. Образовательное учреждение вправе использовать дистанционные образовательные технологии:**

**а) При всех предусмотренных законодательством Российской Федерации формах обучения, при проведении текущего контроля, промежуточных аттестаций (за исключением итоговой аттестации) обучающихся.**

б) Только при очно-заочной (вечерней), заочной форме обучения

в) Только при проведении итоговой аттестации обучающихся.

**4. Что представляет собой процедура лицензирования образовательного учреждения?**

а) Комплекс мероприятий, связанных с получением специального разрешения на осуществление ведения дополнительных платных услуг образовательным учреждением, при обязательном соблюдении лицензионных требований и условий, выданное лицензирующим органом юридическому лицу или индивидуальному предпринимателю.

**б) Комплекс мероприятий, связанных с получением специального разрешения на осуществление лицензируемого вида деятельности при обязательном соблюдении лицензионных требований и условий.**

в) Мероприятия, связанные с получением разрешения на проведение аттестации.

**5. Какие уровни образования установлены в Российской Федерации?**

а) Общеобразовательные (основные и дополнительные), профессиональные (основные и дополнительные).

**б) Основное общее, среднее общее, начальное профессиональное, среднее профессиональное, высшее профессиональное и послевузовское профессиональное образование.**

в) Дошкольное, начальное, основное общее, среднее общее, начальное профессиональное, среднее профессиональное, высшее профессиональное и послевузовское профессиональное, дополнительное образование.

## Вариант 5

### 1. Образование в Российской Федерации осуществляется в соответствии:

- а) С законодательством Российской Федерации и нормами международного права.
- б) С требованиями органов местного самоуправления
- в) С перечнем профессий и специальностей.

### 2. Какую структуру имеет государственный образовательный стандарт?

- а) Требования к обязательному минимуму содержания образовательных программ, минимальный объём учебной нагрузки обучающихся и требования к уровню подготовки.
- б) Требования к обязательному минимуму содержания основных образовательных программ, к условиям их реализации и итоговой аттестации выпускников.
- в) **Обязательный минимум содержания основных образовательных программ, максимальный объём учебной нагрузки обучающихся, требования к уровню подготовки выпускников.**

### 3. Что представляет собой процедура аккредитации образовательного учреждения?

- а) **Подтверждает государственный статус образовательного учреждения, уровень реализуемых образовательных программ, соответствие содержания и качества подготовки выпускников требованиям государственных образовательных стандартов, право на выдачу выпускникам документов государственного образца о соответствующем уровне образования.**
- б) Получение права образовательного учреждения на выдачу документов, подтверждающих законную деятельность данного учреждения.
- в) Получение права образовательного учреждения прохождения аттестации способствующих выдаче документов государственного образца о соответствующем уровне образования и на пользование печатью с изображением Государственного герба Российской Федерации.

### 4. Что необходимо для повышения качества профессионального образования в свете приоритетных направлений развития образовательной системы Российской Федерации?

- а) **Установить уровни высшего образования; реструктурировать системы начального и среднего профессионального образования; создать условия для инновационного развития системы профессионального образования, интеграции образовательной, научной и практической деятельности; разделить вузы на категории, обеспечив уровень финансирования образовательных программ адекватно потребностям современной экономики.**
- б) Установить уровни высшего образования; разделить образовательные организации на категории, обеспечив уровень финансирования образовательных программ адекватно потребностям современной экономики.
- в) Реструктурировать системы начального и среднего профессионального образования; обеспечить уровень финансирования образовательных программ адекватно потребностям современной экономики.

### 5. К чьей компетенции отнесены вопросы образования?

- а) Правительства РФ, субъектам РФ, органам местного самоуправления.
- б) **Соответствующим органам исполнительной власти Федерального, регионального и муниципального уровней.**
- в) Президента РФ, Правительства РФ, соответствующим органам

исполнительной власти регионального уровня.

### **Вариант 6**

**1. В соответствии с Конституцией Российской Федерации каждый гражданин вправе.**

а) Бесплатно получить обязательное высшее образование в государственном или муниципальном образовательном учреждении и на предприятии.

б) Бесплатно получить высшее образование в негосударственном образовательном учреждении.

**в) Бесплатно получить высшее образование в государственном или муниципальном образовательном учреждении и на предприятии на конкурсной основе.**

**2. Перечень направлений подготовки (специальностей), по которым могут проводиться дополнительные вступительные испытания профильной направленности помимо единого государственного экзамена, утверждаются:**

а) Органами местного самоуправления.

б) Министерством образования и науки Российской Федерации.

**в) Правительством Российской Федерации.**

**3. К чьей компетенции отнесены вопросы образования?**

а) Правительства РФ, субъектам РФ, органам местного самоуправления.

**б) Соответствующим органам исполнительной власти Федерального, регионального и муниципального уровней.**

в) Президента РФ, Правительства РФ, соответствующим органам исполнительной власти регионального уровня.

**4. Какие уровни образования в Российской Федерации являются обязательными?**

а) Дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования.

**б) Начального общего, основного общего.**

в) Начального общего, основного общего, среднего (полного) общего, начального профессионального образования.

**5. Квалификационный экзамен государственного гражданского служащего проводится только:**

а) По решению представителя нанимателя, которое он принимает по собственной инициативе или по инициативе гражданского служащего.

б) По решению представителя нанимателя, которое он принимает по собственной инициативе

в) По инициативе гражданского служащего.

### **Вариант 7**

**1. К чьей компетенции отнесены вопросы образования в РФ?**

**а) Соответствующим органам исполнительной власти Федерального, регионального и муниципального уровней.**

б) Правительства РФ, субъектам РФ, органам местного самоуправления.

в) Президента РФ, Правительства РФ, соответствующим органам исполнительной власти регионального уровня.

**2. Какие уровни образования в Российской Федерации являются общедоступными?**

а) Дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования.

б) Дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего и начального профессионального образования.

в) Начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования

**3. Каковы стратегические задачи федеральной целевой программы развития образования?**

а) Повышение эффективности управления в системе образования; совершенствование экономических механизмов в сфере образования.

б) Совершенствование содержания и технологий образовательных услуг; сохранение существующих методов управления в системе образования; привлечение внебюджетных средств в сферу образования.

в) Совершенствование содержания и технологий образования; развитие системы обеспечения качества образовательных услуг; повышение эффективности управления в системе образования; совершенствование экономических механизмов в сфере образования.

**4. Какие уровни образования в Российской Федерации продолжаются на конкурсной основе?**

а) Начальное профессиональное образование, среднее профессиональное образование, высшее профессиональное образование и послевузовское дополнительное образование.

б) Среднее профессиональное образование, высшее профессиональное образование, послевузовское профессиональное образование.

в) Высшее профессиональное образование и послевузовское профессиональное образование

**5. При проведении квалификационного экзамена комиссия оценивает:**

а) Знания, навыки и умения (профессиональный уровень) гражданских служащих в соответствии с требованиями должностных регламентов, сложностью и ответственностью работы.

б) Уровень образования гражданских служащих в соответствии с требованиями должностных регламентов.

в) Деловые и личностные качества гражданских служащих в соответствии со сложностью и ответственностью работы.

**Вариант 8**

**1. Какой орган государственной власти в Российской Федерации определяет государственную политику в образовании?**

а) Минобрнауки.

б) Рособрнадзор.

в) Рособразование.

**2. В соответствии с Конституцией Российской Федерации каждый гражданин вправе:**

а) Бесплатно получить обязательное высшее образование в государственном или муниципальном образовательном учреждении и на предприятии.

б) Бесплатно получить высшее образование в государственном или муниципальном образовательном учреждении и на предприятии на конкурсной основе.

в) Бесплатно получить высшее образование в негосударственном образовательном учреждении.

**3) В соответствии с законодательством Российской Федерации об образовании и в зависимости от числа направлений обучения студентов установлены следующие типы образовательных организаций высшего образования:**

- а) Университеты, академии и институты.
- б) Университеты, центры высшего образования, академии и институты.
- в) Университеты, академии, институты и магистратуры.

**4. Какие уровни образования установлены в Российской Федерации?**

а) Общеобразовательные (основные и дополнительные), профессиональные (основные и дополнительные).

б) Основное общее, среднее общее, начальное профессиональное, среднее профессиональное, высшее профессиональное и послевузовское профессиональное образование.

в) Дошкольное, начальное, основное общее, среднее общее, начальное профессиональное, среднее профессиональное, высшее профессиональное и послевузовское профессиональное, дополнительное образование.

**5. Права юридического лица у образовательной организации в части ведения финансово-хозяйственной деятельности, предусмотренной его уставом и направленной на подготовку образовательного процесса, возникают:**

- а) С момента выдачи ему лицензии (разрешения).
- б) С момента набора обучающихся.
- в) С момента регистрации образовательного учреждения.

#### **Вариант 9**

**1. Государственные органы управления образованием создаются:**

а) Решением соответствующих органов местного самоуправления.

б) Решением законодательным (представительным) органом государственной власти.

в) Решением соответствующего органа исполнительной власти по согласованию с соответствующим законодательным (представительным) органом государственной власти.

**2. В соответствии с Конституцией Российской Федерации каждый гражданин вправе.**

а) Бесплатно получить высшее образование в государственном или муниципальном образовательном учреждении и на предприятии на конкурсной основе.

б) Бесплатно получить обязательное высшее образование в государственном или муниципальном образовательном учреждении и на предприятии.

в) Бесплатно получить высшее образование в негосударственном образовательном учреждении.

**3. Образовательная организация любого вида и ее филиалы могут реализовывать образовательные программы:**

а) При наличии у них достаточной материальной базы.

б) При наличии у них соответствующей лицензии.

в) При наличии в штате необходимых научных и научно-педагогических работников.

**4. Какие уровни образования в Российской Федерации являются обязательными?**

а) Дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования.

**б) Начального общего, основного общего.**

в) Начального общего, основного общего, среднего (полного) общего, начального профессионального образования.

**5. Квалификационный экзамен государственного гражданского служащего проводится только:**

а) По инициативе гражданского служащего.

**б) По решению представителя нанимателя, которое он принимает по собственной инициативе или по инициативе гражданского служащего.**

в) По решению представителя нанимателя, которое он принимает по собственной инициативе.

### **Вариант 10**

**1. Требования к содержанию и качеству образования всех уровней устанавливаются:**

а) Федеральной целевой программой.

б) Государственными и муниципальными образовательными учреждениями.

**в) Государственными образовательными стандартами.**

**2. С учетом потребностей и возможностей личности образовательные программы осваиваются в следующих формах:**

а) В образовательной организации - в форме очной, очно-заочной (вечерней), заочной; в форме семейного образования, самообразования, экстерната.

б) В образовательном учреждении - в форме очной, очно-заочной (вечерней), заочной; экстерната.

в) В образовательной организации - в форме очной и заочной.

**3. В соответствии с законодательством Российской Федерации об образовании и в зависимости от числа направлений обучения студентов установлены следующие типы вузов:**

а) Университеты, центры высшего образования, академии и институты.

б) Университеты, академии, институты и магистратуры.

**в) Университеты, академии и институты.**

**4. Что является важнейшим элементом комплексного преобразования сферы высшего образования в свете приоритетных направлений развития образовательной системы Российской Федерации?**

**а) Введение следующих уровней высшего образования: бакалавриат (первый уровень), магистратура или подготовка специалиста на базе бакалавриата (второй уровень).**

б) Введение следующих уровней высшего образования: бакалавриат (первый уровень), магистратура (второй уровень) с упразднением подготовки специалистов.

в) Введение следующих уровней высшего образования: бакалавриат (первый уровень), подготовка специалиста на базе бакалавриата (второй уровень).

**5. Учредителем образовательных организаций всех типов и видов, реализующих военные профессиональные образовательные программы, может быть**

**ТОЛЬКО:**

- а) Федеральные органы исполнительной власти Российской Федерации.
- б) Органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации.
- в) **Правительство Российской Федерации.**

### **Вариант 11**

**1. При обучении в образовательной организации высшего образования единый государственный образовательный стандарт действует только:**

- а) При очной, очно-заочной (вечерней) и заочной форме обучения.
- б) **При очной, очно-заочной (вечерней), заочной форме обучения, и в форме экстерната.**
- в) При очной и очно-заочной (вечерней) форме обучения.

**2. Права юридического лица у образовательного учреждения в части ведения финансово-хозяйственной деятельности, предусмотренной его уставом и направленной на подготовку образовательного процесса, возникают:**

- а) С момента выдачи ему лицензии (разрешения)
- б) **С момента регистрации образовательного учреждения**
- в) С момента набора обучающихся

**3. Что является важнейшим элементом комплексного преобразования сферы высшего образования в свете приоритетных направлений развития образовательной системы Российской Федерации?**

- а) Введение следующих уровней высшего образования: бакалавриат (первый уровень), магистратура (второй уровень) с упразднением подготовки специалистов.
- б) **Введение следующих уровней высшего образования: бакалавриат (первый уровень), магистратура или подготовка специалиста на базе бакалавриата (второй уровень).**
- в) Введение следующих уровней высшего образования: бакалавриат (первый уровень), подготовка специалиста на базе бакалавриата (второй уровень).

**4. Целью использования дистанционных образовательных технологий образовательным учреждением является:**

- а) Подготовка рабочих кадров высшей квалификации.
- б) Реализация послевузовского профессионального образования.
- в) **Предоставление обучающимся возможности освоения образовательных программ непосредственно по месту жительства обучающегося или его временного пребывания (нахождения).**

**5. Требования к содержанию и качеству образования всех уровней устанавливаются:**

- а) Федеральной целевой программой.
- б) **Государственными образовательными стандартами.**
- в) Государственными и муниципальными образовательными учреждениями.

### **Вариант 12**

**1. Образование в Российской Федерации осуществляется в соответствии:**

- а) С требованиями органов местного самоуправления.
- б) С перечнем профессий и специальностей.
- в) **С законодательством Российской Федерации и нормами международного права.**

**2. Что является важнейшим элементом комплексного преобразования сферы высшего образования в свете приоритетных направлений развития образовательной системы Российской Федерации?**

а) Введение следующих уровней высшего образования: бакалавриат (первый уровень), магистратура или подготовка специалиста на базе бакалавриата (второй уровень).

б) Введение следующих уровней высшего образования: бакалавриат (первый уровень), магистратура (второй уровень) с упразднением подготовки специалистов.

в) Введение следующих уровней высшего образования: бакалавриат (первый уровень), подготовка специалиста на базе бакалавриата (второй уровень).

**3. К чьей компетенции отнесены вопросы образования?**

а) Соответствующим органам исполнительной власти Федерального, регионального и муниципального уровней.

б) Правительства РФ, субъектам РФ, органам местного самоуправления.

в) Президента РФ, Правительства РФ, соответствующим органам исполнительной власти регионального уровня.

**4. Каковы стратегические задачи Федеральной целевой программы развития образования?**

а) Повышение эффективности управления в системе образования; совершенствование экономических механизмов в сфере образования.

б) Совершенствование содержания и технологий образовательных услуг; сохранение существующих методов управления в системе образования; привлечение внебюджетных средств в сферу образования.

в) Совершенствование содержания и технологий образования; развитие системы обеспечения качества образовательных услуг; повышение эффективности управления в системе образования; совершенствование экономических механизмов в сфере образования.

**5. Какие уровни образования в Российской Федерации продолжают на конкурсной основе?**

а) Высшее профессиональное образование и послевузовское профессиональное образование.

б) Начальное профессиональное образование, среднее профессиональное образование, высшее профессиональное образование и послевузовское дополнительное образование.

в) Среднее профессиональное образование, высшее профессиональное образование, послевузовское профессиональное образование.

### **Вариант 13**

**1. Что необходимо для повышения качества профессионального образования в свете приоритетных направлений развития образовательной системы Российской Федерации?**

а) Установить уровни высшего образования; реструктурировать системы начального и среднего профессионального образования; создать условия для инновационного развития системы профессионального образования, интеграции образовательной, научной и практической деятельности; разделить вузы на категории, обеспечив уровень финансирования образовательных программ адекватно потребностям современной экономики.

б) Установить уровни высшего образования; разделить вузы на категории,

обеспечив уровень финансирования образовательных программ адекватно потребностям современной экономики.

в) Реструктурировать системы начального и среднего профессионального образования; обеспечить уровень финансирования образовательных программ адекватно потребностям современной экономики.

## **2. На что направлена аттестация как метод оценки персонала организации?**

а) Аттестация кадров направлена на увеличение количественного состава кадров (персонала) и эффективное их использование.

**б) Аттестация кадров, устанавливающая соответствие работника занимаемой должности, направлена на улучшение качественного состава кадров (персонала) и эффективное их использование, рост служебной и трудовой активности, предприимчивости, повышение ответственности работников всех уровней за порученное дело.**

в) Аттестация кадров направлена на рост служебной и трудовой активности, предприимчивости, повышение ответственности работников всех уровней за порученное дело.

## **3. Какие уровни образования в Российской Федерации являются обязательными?**

а) Дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования.

**б) Начального общего, основного общего.**

в) Начального общего, основного общего, среднего (полного) общего, начального профессионального образования

## **4. Образовательные организации могут быть:**

а) Государственными и частными.

**б) Государственными, муниципальными и негосударственными.**

в) Государственными и негосударственными.

## **5. К чьей компетенции отнесены вопросы образования?**

а) Правительства РФ, субъектам РФ, органам местного самоуправления.

**б) Соответствующим органам исполнительной власти Федерального, регионального и муниципального уровней.**

в) Президента РФ, Правительства РФ, соответствующим органам исполнительной власти регионального уровня.

## **Вариант 14**

**1. В соответствии с Конституцией Российской Федерации каждый гражданин вправе:**

**а) Бесплатно получить высшее образование в государственной или муниципальной образовательной организации на конкурсной основе.**

б) Бесплатно получить обязательное высшее образование в государственном или муниципальном образовательном учреждении и на предприятии.

в) Бесплатно получить высшее образование в негосударственном образовательном учреждении.

## **2. Образовательные организации могут быть:**

**а) Государственными, муниципальными и негосударственными.**

б) Государственными и частными.

в) Государственными и негосударственными.

**3. Права юридического лица у образовательного учреждения в части ведения финансово-хозяйственной деятельности, предусмотренной его уставом и направленной на подготовку образовательного процесса, возникают:**

- а) С момента выдачи ему лицензии (разрешения).
- б) С момента набора обучающихся.
- в) С момента регистрации образовательного учреждения.

**4. Какую структуру имеет государственный образовательный стандарт?**

а) Требования к обязательному минимуму содержания образовательных программ, минимальный объём учебной нагрузки обучающихся и требования к уровню подготовки.

б) **Обязательный минимум содержания основных образовательных программ, максимальный объём учебной нагрузки обучающихся, требования к уровню подготовки выпускников.**

в) Требования к обязательному минимуму содержания основных образовательных программ, к условиям их реализации и итоговой аттестации выпускников.

**5. Образовательная технология – это:**

а) способ передачи обучаемым знаний, умений и навыков

б) **совокупность методов и средств обработки, представления, изменения и предъявления учебной информации.**

в) – это системный метод создания, применения и определения процесса преподавания и усвоения знаний.

**Вариант 15**

**1. Проблемное обучение в образовательной организации высшего образования – это:**

а) **тип развивающего обучения, при котором преподаватель, создавая проблемные ситуации и организуя деятельность обучаемых, обеспечивает оптимальное сочетание их самостоятельной поисковой деятельности в усвоении готовых выводов науки.**

б) процесс изучения определенной проблемы профессиональной деятельности

в) **нацеленность обучаемых на формирование познавательной самостоятельности, развитие их логического, рационального, критического и творческого мышления.**

**2. Образовательная деятельность – это:**

а) **деятельность педагогического коллектива по реализации образовательных программ**

б) процесс передачи обучаемым знаний, умений и навыков

в) **совокупность мер педагогического воздействия на обучаемых.**

**3. Какие уровни образования в Российской Федерации продолжают на конкурсной основе?**

а) **Высшее профессиональное образование и послевузовское профессиональное образование.**

б) Начальное профессиональное образование, среднее профессиональное образование, высшее профессиональное образование и послевузовское дополнительное образование.

в) Среднее профессиональное образование, высшее профессиональное образование, послевузовское профессиональное образование.

**4. Профессиональное образование – это:**

а) процесс получения в ходе обучения общекультурных и профессиональных компетенций

б) вид образования, который направлен на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и формирование компетенций, необходимых для выполнения определенных трудовых, служебных функций

в) результат обучения.

**5. Образовательная программа представляет:**

а) официальный документ, включающий требования к содержанию образования;

б) комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты) и организационно-педагогических условий;

в) совокупность учебных планов, преподаваемых обучающимся учебных дисциплин.

**Ключи к тесту «Профессиональное образование персонала»**

№ варианта	1.	2.	3.	4.	5.
№ варианта	Прав. ответ				
В.1.	б	в	а	б	а
В.2	б	б	а	а	в
В.3	б	в	в	а	б
В.4	а	в	а	б	б
В.5	а	в	а	а	б
В.6	в	в	б	б	а
В.7	а	а	в	в	а
В.8	а	б	а	б	в
В.9	в	а	б	б	б
В.10	в	а	в	а	в
В. 11	б	б	б	в	б
В. 12	в	а	а	в	а
В. 13	а	б	б	б	б
В.14	а	а	в	б	б
В. 15	а	а	а	б	б

За каждый правильный ответ – 1 балл. Оценки: от 30 до 50 баллов — удовлетворительно; 51— 65 баллов — хорошо; 66 – баллов и более — отлично.

**Шкала оценивания****Устный опрос**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области финансов.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике, владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов
------------	--

89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет использовать полученные знания для решения основных практических задач в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять полученные знания на практике, не владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов

### Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100 \% ,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;

В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;

О – общее количество вопросов в тесте.

### Проверка кейса

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проверке кейса во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проверке кейса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

При оценивании результатов решения кейса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.

### Решение задач

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при решении задач во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при решении задач, является количество верно решенных задач. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам решения задач, используется следующая

формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\% ,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам решения задач;

В – количество верно решенных задач;

О – общее количество задач.

### Решение ситуационной задачи

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при выполнении ситуационной задачи во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания является сбор и обобщение необходимой информации, правильное выполнение необходимых расчетов, достоверность и обоснованность выводов. При оценивании результатов решения ситуационной задачи используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, умеет собирать и обобщать необходимую информацию, правильно осуществляет расчеты, делает обоснованные выводы
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, может собрать большую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом незначительные ошибки
74% - 60%	Учащийся демонстрирует знание некоторой части основных теоретических положений, может собрать некоторую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом ошибки
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, умений и навыков в рамках осваиваемой компетенции.

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

### 5.1. Методы проведения экзамена.

Экзамен проводится с применением следующих методов: метод устного опроса по вопросам из перечня примерных вопросов из п.5.2.

### 5.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

Компонент компетенции	Промежуточный /ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-4.2 Способен применять современные информационно-аналитические технологии для академического и профессионального взаимодействия	-определяет современные приемы и способы использования современных информационно-аналитических технологий при взаимодействии с гражданами и организациями; -использует современные информационно-аналитические технологии для академического и профессионального взаимодействия	Выявляет особенности последипломного образования Определяет этапы процесса формирования кадрового резерва; Применять совокупность методов обучения, развития персонала организации
УК-6.2 Способен реализовывать приоритеты	-применяет формы и методы кадровой работы при выполнении приоритетных задач, достижении поставленных целей;	Анализирует опыт успешных компаний в области развития и обучения персонала Определяет способы управления корпоративным обучением на

собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	-разрабатывает стратегии управления карьерой с учетом потребностей в профессиональном и личностном росте	основе компетентностного подхода Демонстрирует умение применять совокупность методов обучения, развития персонала организации
ОПК-4.3 Осуществляет проектную деятельность как метод обучения и развития персонала	Определяет сущность, цели, функции и организационную структуру системы управления развитием персонала; Определяет бизнес-процессы в сфере управления развитием персонала и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом; Формулирует роли, функции и задачи менеджера по развитию персонала в современной организации	Демонстрирует знание технологии планирования карьеры; Формулирует стратегию обучения в организации создает условия для профессионального развития будущих рабочих (специалистов)

### Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

#### Вопросы к экзамену:

1. Объект, предмет и содержание учебной дисциплины Элементы и направления развития персонала.
2. Сущность и определение термина «развитие».
3. Развитие человеческого потенциала как как направление кадровой политики.
4. Качественные характеристики личностного потенциала служащего.
5. Требования к управленческим кадрам по обучению и развитию.
6. Развитие персонала как элемент развития организации.
7. Социальное развитие организации как объект управления.
8. Жизненный цикл организации и развитие персонала.
9. Методологические основы управления социальным развитием организаций.
10. Функции, методы и технологии управления обучением и развитием.
11. Роль стратегического планирования в управлении развитием персонала.
12. Разработка социальной стратегии организации.
13. Технологии управления социальной защитой персонала организации.
14. Сущность и содержание профессионального развития персонала.
15. Профессиональное развитие как направление кадровой политики.
16. Методология управления профессиональным развитием персонала.
17. Организационные основы, этапы и методы управления развитием персонала.
18. Технологии и механизмы регулирования профессионального развития кадров.
19. Индивидуальное планирование профессионального развития персонала.
20. Программирование профессионального развития кадров организации.
21. Правовые и организационные основы управления развитием госслужащих.
22. Сущность, цели и формы профессиональной ориентации.
23. Профессиональное самоопределение личности как объект управления.
24. Сущность, виды и этапы адаптации персонала организаций.
25. Технологические особенности совершенствования процесса адаптации
26. Организация управления профессиональной ориентацией и адаптацией .
27. Характеристика правовых основ образования.

28. Концепция непрерывного обучения.
29. Структура системы профессионального обучения.
30. Компетентностный подход к определению содержания образования.
31. Дополнительное профессиональное образование.
32. Роль кадровой службы в организации профессионального обучения.
33. Инновационные технологии обучения управленческих кадров.
34. Сущность и этапы профессионально-квалификационного развития персонала.
35. Управление деловой карьерой персонала.
36. Кадровый резерв. Технологии формирования кадрового резерва.
37. Роль технологий оценки в развитии персонала организации.
38. Современные технологии оценки персонала.
39. Сущность и цели аттестации как метода деловой оценки.
40. Квалификационный экзамен как технология оценки профессионального уровня персонала.
41. Совершенствование технологий оценки и контроля качества профессионального развития персонала.
42. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.
43. Роль стажировки в развитии персонала.
44. Разработка программы госоргана по профессиональному развитию персонала.
45. Сущность кадровой инноватики и инновационного развития.
46. Роль инноваций в развитии персонала организации.
47. Управление служебно-профессиональным развитием кадров организации.
48. Управление кадровым резервом.
49. Современные подходы к оценке уровня развития персонала.
50. Необходимые ресурсы для обеспечения эффективной деятельности персонала: выбор, обоснование.

### **Практические задания (кейсы) для экзамена**

#### **Кейс 1**

Образовательная организация высшего образования (Академия), сферой деятельности которой является подготовка специалистов в области управления в сфере машиностроения, поставила цель: увеличить количество студентов, обучающихся на платной основе. Вместе с тем, градообразующее предприятие тяжелого машиностроения – ЗАО «Орион», находящееся в одном территориальном округе с Академией, нуждается в переподготовке кадров в связи с изменившейся конъюнктурой спроса на свою продукцию.

#### Вопросы и задания.

*Предложите механизмы взаимодействия, реализация которых будет способствовать решению данных задач. Опишите условия, при которых возможна реализация предложенных механизмов в интересах Академии и ЗАО «Орион»*

#### **Кейс 2.**

**Компания «Оптика»** - крупнейший поставщик оптического оборудования в России. Компания испытывает нехватку квалифицированных специалистов в области оптики и оптического оборудования. За долгие годы работы на российском рынке у «Оптики» сформировались собственные специфические требования к специалистам, отвечающие международным и российским профессиональным стандартам в данной области. У компании имеются уникальные базы данных, образовательные программы и учебно-методические разработки. В штате компании трудятся высококвалифицированные специалисты. В то же время компании необходимо более активно привлекать и готовить специалистов требуемой квалификации, для чего требуются учебные помещения, оборудование, квалифицированные преподаватели. Образовательная организация высшего

образования (Университет) является одним из ведущих образовательных учреждений в городе по подготовке специалистов в области оптики и оптического оборудования.

### **Вопросы и задания:**

*Предложите пути решения проблемы, охарактеризованной в данном кейсе.*

#### **Кейс 3.**

**Коммерческая компания нефтегазовой отрасли «Окойл»** планирует создать негосударственный образовательный центр для подготовки и повышения квалификации специалистов менеджеров среднего звена в области обеспечения безопасности деятельности по бурению скважин для добычи нефти. Для формирования научно-методической базы и кадрового состава образовательного центра «Окойл» могла бы привлечь профильную образовательную организацию высшего образования, экспертов из числа сотрудников коммерческих российских и зарубежных компаний.

### **Вопросы и задания.**

*Предложите основные условия и правовые конструкции реализации проекта частно-государственного партнерства в подготовке кадров.*

#### **Кейс 4.**

**Агрохолдинг «Степь»** один из крупнейших производителей сельскохозяйственной продукции в Алтайском крае с целью повышения эффективности менеджмента совместно с образовательной организацией высшего образования намерен реализовать проект по повышению квалификации руководящего состава холдинга.

### **Вопросы и задания:**

*Опишите основные этапы реализации проекта частно-государственного партнерства и проранжируйте риски, связанные с его осуществлением.*

#### **Кейс 5.**

**Обучение в компании Imageland (PR-услуги, около 100 сотрудников)** Когда наша компания стала динамично расти наиболее опытные и талантливые специалисты перестали успевать делиться своим опытом и знаниями с младшими по должности коллегами. А потребность в унификации и стандартизации профессиональных навыков новых сотрудников, наоборот, возросла. Нам было очень важно, чтобы люди, пришедшие к нам из разных PR-агентств, выпускали продукт в строгом соответствии со стандартами, принятыми в Imageland. Поэтому два года назад для сотрудников компании была создана Школа профессионального роста. Она открывается раз в полгода и работает два-три месяца. Занятия, которые проходят два раза в неделю, проводят специалисты Компании (члены Совета директоров компании и лидеры-практики разной специализации) и приглашенные преподаватели и консультанты. Все сотрудники поделены на три группы: начинающие менеджеры (для них посещение обязательно), а также ведущие менеджеры (посещение не обязательно, но желательно) и топ-менеджеры, которые посещают занятия по желанию.

Для первой группы проводится три тренинга. Первый – базовый, который знакомит с корпоративными стандартами компании. Новые сотрудники должны проникнуться корпоративным духом, поэтому для них этот тренинг весьма важен. Затем проводится тренинг, на котором новичкам разъясняются их обязанности: подробно объясняется, как выполнить заказ того или иного клиента от начала и до конца, как взаимодействовать с бухгалтерией во время организации мероприятия и другие особенности. И еще один тренинг, цель которого – формирование команды, проводится для всех трех групп. Это способствует сплочению коллектива, что важно на всех уровнях.

Для среднего кадрового звена проходят тренинги по обмену опытом. На этих занятиях анализируется успешный опыт компании и опыт других агентств, изучаются кейсы. Например, рассматривая проекты, благодаря которым Imageland два года подряд зарабатывал «Серебряного лучника» – награду номер один за лучший PR-проект. К этой группе менеджеров относятся как к сформировавшимся специалистам, которые много знают, но которым очень важно углубить свои знания и расширить свои навыки. Для этого на тренинги в компанию приглашаются специалисты и преподаватели из дружеских PR-агентств и вузов. Распространена практика интерактивного общения в режиме online для связи с коллегами из Нью-Йорка, Берлина, Франкфурта и российских городов, где у нас есть представительства.

У топ-менеджеров своя программа обучения. Они собираются раз в год, как правило, вне офиса: выезжают на несколько дней за город, где проходят тренинги на сплочение команды и лидерского мастерства.

По завершении обучения проводится аттестацию сотрудников, тем самым предоставляется каждому шанс подняться по служебной ступеньке. Но подобными тренингами у нас обучение не ограничивается. Сотрудников обучают также и прикладным знаниям, например, по английскому языку. Его преподает один из наших лучших менеджеров. Как правило, его курс длится три месяца и организуется раз в полгода.

### Вопросы и задания

*Оцените состояние дополнительного профессионального образования и сформулируйте предложения.*

#### Кейс 6.

**Обучение персонала в сети универсамов АБК** (около 600 сотрудников). Обучением персонала в компании занимались всегда, однако оно не было централизованным. Скажем, новый кассир просто работал рядом с более опытным кассиром, который ему все и объяснял. Но в последние три года было открыто по пять новых магазинов. А когда начинают принимать на работу людей в массовом количестве, то такая система становится просто неэффективной.

Сейчас проходят обучение две группы сотрудников: рядовых специалистов (продавцов) и административных работников (старших администраторов, сменных администраторов и старших продавцов-кассиров). Продавцы обучаются на базе специального магазина-тренажера (это одна из структурных торговых точек), где оборудован учебный класс. Занятия проводятся, как правило, в небольших группах из 5-6 человек в течение трех дней. Стажерам преподают теорию, а потом они здесь в магазине проходят практику под присмотром опытных продавцов. Аттестует новичков управление продаж: специалисты оценивают их знания и навыки и делают вывод, смогут ли они работать самостоятельно.

Административное звено учится по другой программе. Менеджеры назначаются в основном из числа уже опытных сотрудников: хорошо зарекомендовавший себя продавец переводится на должность старшего кассира, старший кассир – на должность сменного администратора и т. д. В этом случае обучение происходит, как правило, не в магазине-тренажере, а на рабочем месте. Стажировка в новой должности длится две недели, после чего проводится аттестация, по результатам которой сотрудник утверждается (или не утверждается) в новой должности.

Но прослушать теоретические лекции время от времени мы рекомендуем и многим нашим старым работникам. Все административные служащие у нас учатся по одной программе, несмотря на то, что у них разные обязанности. Мы специально их готовим по всем направлениям, чтобы в компании была взаимозаменяемость. При нашем компактном штатном расписании это очень важно. Ротация персонала у нас осуществляется постоянно.

К нам постоянно поступают предложения по проведению различных тренингов, мы их рассматриваем, изучаем, но пока ни на чем не остановились. Все вопросы, связанные с обучением в компании, курирует генеральный директор. Он находится в постоянном контакте с отделом кадров, который организует обучение и аттестацию. Специалисты по персоналу регулярно докладывают директору обстановку. Все затраты на обучение мы предусматриваем в фонде оплаты труда. На бюджет это, конечно, определенная нагрузка, но она себя оправдывает.

### Вопросы и задания

*Какие методы обучения персонала используются на предприятиях различного типа? Как осуществляется оценка эффективности обучения персонала?*

#### Кейс 7.

#### **Проблемы и ошибки в процессе управления карьерой работника**

**Фрагмент первый.** Руководитель предприятия, проработав старательно в должности два года, «не был замечен» при очередных кадровых перемещениях. Его это сильно задело, поскольку у него было «чувство подготовленности к повышению в должности». В карьере очень важными являются правила «кадровой игры», которые известны каждому и неуклонно выполняются при наличии положительной мотивации у претендента.

Предлагается высказаться по двум важным вопросам: - Через какой промежуток времени надлежит повышать работника в должности? - Как быть, если человек хочет «двигаться», а организация не имеет «карьерных возможностей»?

**Фрагмент второй.** Руководитель последовательно выдвигался на очередные руководящие должности, а затем наступила ситуация «предельной должности», для которой характерно «уменьшение» количества должностей руководителей по мере карьерного роста. В данном случае актуальны такие вопросы: Какие «выходы» могут быть из ситуации, когда человек стремится ещё выше, а «выше крыши» ничего нет? Существуют ли какие-либо показатели скорости должностного продвижения по вертикали, выбор которой позволит управлять ситуацией «до крыши»? Можно ли использовать какие-то другие методы карьеры наряду с вертикальным «подъёмом»?

**Фрагмент третий.** Руководителя подразделения своевременно выдвинули на вышестоящую должность, на которую он рассчитывал. Однако спустя какое-то время у него наступило разочарование. Более подробное изучение этой ситуации показало следующее. Во-первых, удовлетворенная мотивация карьеры спустя какое-то время перешла в антимотивацию по вполне определенным причинам. Во-вторых, движение «наверх» или «по уровню» не означает для конкретного человека, что будет материально выгоднее и интереснее, чем было в прежней должности. В отдельных организациях практикуется метод «пробы карьеры» - человеку предлагают какое-то время поработать в той должности, которая расценивается как «карьерная». Практика показывает, что одни «карьерные кандидаты» отказываются от «настоящего продвижения» на эту должность, а другие испытывают удовольствие от предоставленной возможности «вкусить» предстоящую должность. То есть, «временная карьера» предоставляет возможность человеку временно почувствовать себя в «карьерной должности», свою мотивацию.

**Фрагмент четвертый.** Специалисту предложили занять должность руководителя проекта сроком на один год. Он великолепно справился со своими задачами, а затем попросился на свою прежнюю должность. Через два года данная ситуация повторилась. У этого специалиста мотивация карьеры имела ярко выраженный «короткий характер». По своей натуре он не выносил так называемого «продолжительного руководства». Парадоксально, но он рассматривал карьеру в двух направлениях: «снизу - вверх» (специалист - руководитель) и непременно «сверху - вниз» (руководитель - специалист).

Этот фрагмент показывает, насколько разной бывает «карьерная мотивация» у людей. Организация карьеры должна учитывать это разнообразие. По всей видимости,

существует определенная зависимость между горизонтальным и вертикальным продвижением работников. Начиная свой трудовой путь, человек с соответствующей мотивацией довольно чувствителен к тому, «продвигают» ли его по горизонтали и/или по вертикали. Далее эта чувствительность сохраняется, но человек начинает более избирательно рассматривать ту или иную должность, так как эта избирательность формируется под влиянием целого ряда факторов внутреннего и внешнего свойства. И если эта избирательность не удовлетворяется, то человек начинает свой «избирательный поиск» на стороне. Разумеется, данная зависимость отражает только определенный мотивационный «пласт».

**Фрагмент пятый.** Руководителя планомерно перемещали «по вертикали», неизменно отмечая то обстоятельство, что все предыдущие участки работы он «оставлял» в полном порядке и его бывшие подчиненные сожалели о «потере». Но не без помощи завистников и подсиживателей кому-то на самом «верху» не понравилось это энергичное продвижение. И поперёк дороги нашего руководителя было «положено бревно». Но человек настолько вошёл в «карьерный раж», что вынужден был уйти в другую организацию на более высокую должность. Но что-то в его работе не стало получаться так же хорошо, как прежде. Со временем он «остыл», видимо, понимая, что достиг «потолка»

### **Вопросы и задания**

1. *Какие основные проблемы существуют в организации деловой карьеры?*
2. *Предложите варианты решений для каждой из приведенных выше ситуаций.*

### **Кейс 8. Формирование кадрового резерва на предприятиях**

Формирование резерва осуществляется в большинстве компаний и организаций, хотя его значимость и степень стратегического планирования продолжают различаться. Нередко вследствие развития бизнеса в рамках одной корпорации наблюдается объединение различных охарактеризованных выше ситуаций.

Такая ситуация сложилась в компании «Вимм-Билль-Данн»: расширяя свое присутствие на региональных рынках, она включает в свой состав предприятия со сложившимися традициями управления и спецификой кадровой политики. По словам Дмитрия Куприянова, директора Управления по работе с персоналом «Вимм-Билль-Данн», на многих из них введение кадрового резерва осложнялось скептическим отношением работников. В то же время в головном офисе компании программа кадрового резерва успешно проводится еще с начала 2000 годов. Пример «Вимм-Билль-Данн» характерен для большинства корпораций, имеющих производственные мощности или отделения в регионах, где работа с резервом требует на первом этапе реформирования сложившихся механизмов ведения бизнеса и изменения менталитета сотрудников.

Наталья Сивакова, заместитель вице-президента по персоналу компании «Шелл Эксплорейшн энд Продакшн Сервисиз (РФ)», считает, что планомерная «смена поколений» кадрового состава, практикуемая в концерне «Шелл», является необходимым условием для сохранения накопленного опыта и обеспечения преемственности на всех уровнях этой международной организации. Конечно, такой процесс должен быть тщательно продуман, хорошо организован, а также прозрачен и понятен для всех его участников.

### **Вопросы и задания**

*Проанализировать кейс, выделив проблемные ситуации, предложите варианты управленческих решений.*

### **Кейс 9. Модернизация системы подготовки персонала**

Компания «Синтегратор». Профиль деятельности – поставщик ключевых компонентов информационной инфраструктуры, включая проектирование, поставку,

монтаж, запуск и сервисное обслуживание. Структура – головная компания и 5 филиалов. Численность персонала – более 300 человек. Срок существования компании – 8 лет.

**Общая ситуация.** Произошла смена владельцев компании. К руководству компанией приступил новый генеральный директор. Один из вопросов, которому он уделил особое внимание, – сокращение издержек. На совещании директору по персоналу была поставлена задача: представить обоснованный отчет по затратам на обучение сотрудников, а также предложения по оптимизации процессов поддержания и повышения квалификации.

В компании есть разработчики программного обеспечения, специалисты по защите информации, проектированию и внедрению IT-решений, настройке IT-инфраструктуры, специалисты по продажам, управленческий персонал. Организация активно сотрудничает с ведущими зарубежными и российскими предприятиями – разработчиками программного обеспечения, поставщиками решений и специального оборудования, системными интеграторами.

Для специалистов разных категорий весьма активно проводятся мероприятия по повышению квалификации – как партнерами компании, так и штатными тренерами.

В организации функционирует Учебный центр, расположенный в Москве. В региональных филиалах подобных структур нет. Большое количество учебных программ по освоению и внедрению новых технологических решений являются обязательными, по результатам их прохождения (периодического) специалисты получают сертификаты соответствия. Сотрудники региональных филиалов учатся значительно реже, в основном приезжая в столицу. Практически не проводится обучения для специалистов по продажам. Для управленческого персонала крайне редко организуются тренинги силами Учебного центра.

**Позиция руководителя Учебного центра.** По запросу директора по персоналу Учебный центр представил информацию, на основе которой был сделан вывод: бюджет на обучение нужно увеличить как минимум в 2 раза. Конкурирующие компании значительно активнее повышают квалификацию своего персонала. Часть из них имеет учебные центры в регионах, другие – организовали дистанционное обучение и тестирование с использованием технологий e-learning и on-line. Интересной и продуктивной, с точки зрения представителей Учебного центра, может оказаться и разработка автоматизированных интерактивных курсов на базе материалов IT-практики «Синтегатора». Учебный центр готов проводить программы для IT-специалистов заказчиков, а также открытые семинары, которые могли бы привлечь потенциальных клиентов. Бизнес-план по развитию «рыночного направления», представленный Учебным центром, показал, что данная деятельность может стать прибыльной уже через год. Но в случае принятия положительного решения потребуются определенные инвестиции.

**Анализ эффективности обучения за прошедший период.** Специалисты по управлению персоналом представили большое количество заявок на обучение от сотрудников компании. Их анализ показал, что существующие в ней формы обучения, нацеленные в подавляющем большинстве на развитие технических компетенций, явно не перекрывают существующие потребности. В частности, не хватает знания иностранных языков, на которых написана документация, представляемая поставщиками оборудования. Кроме того, явно следует развивать навыки продаж и работы с клиентами у специалистов соответствующих подразделений.

**Вы – директор по персоналу.** Перед вами поставлена задача: при общей тенденции к сокращению издержек обосновать не только уже существующие расходы на обучение, но и, возможно, показать необходимость увеличения этих затрат. Сложившуюся систему поддержания и повышения квалификации кадров следует изменить. Необходимо также учесть, что текучесть персонала постепенно растет, а конкуренция на рынке за квалифицированные кадры остра, хотя заработная плата в «Синтегаторе» чуть выше

средней по рынку. Появились рекламации от заказчиков на работу региональных филиалов. Учебный центр подготовил интересные предложения, но их необходимо дополнительно проанализировать и оценить. Явно следует уделять больше внимания обучению специалистов филиалов. Возможно, следует активно использовать дистанционное обучение или передать данную функцию сторонней организации на аутсорсинг. В любом случае предложение по модернизации учебного процесса должно быть обоснованным и привлекательным для руководства компании с точки зрения соотношения необходимых затрат и получаемого результата.

### **Вопросы и задания**

*1. Определите, какие качественные и количественные показатели текущего состояния системы обучения в компании следует проанализировать, чтобы подготовить обоснованный отчет по затратам на поддержание и повышение квалификации персонала.*

*2. Укажите возможные критерии оценки эффективности системы обучения с точки зрения руководителей фирмы.*

*3. Проанализируйте возможные пути и формы оптимизации учебного процесса по параметрам «цена – качество», необходимые инвестиционные затраты и предполагаемый результат, оцените сроки модернизации системы обучения с учетом регионов.*

*4. Подготовьте предложение о совершенствовании системы обучения.*

### **Кейс 10. Система развития персонала в Москве и регионах**

#### **Характеристика организации Компания «Уютный дом».**

Профиль деятельности – розничная торговля товарами для обустройства дома (строительство и декор), предоставление услуг по доставке и установке товара, разработке дизайн-проектов помещений. Структура – управляющая компания, складской комплекс и 30 торговых точек в столице, 15 магазинов в городах-миллионниках. Численность персонала – более 3000 человек. Срок функционирования компании – 10 лет.

**Общая ситуация.** Компания в настоящее время проводит активную экспансию в регионы, открывая магазины в крупных городах. В ней произошла смена команды топ-менеджеров, в том числе и директора по персоналу.

Перед новой командой поставлены следующие задачи на текущий год: повышение прибыли на 30 %; □ увеличение доли услуг в обороте компании; рост числа комплексных покупок; увеличение продаж в кредит; открытие трех новых магазинов; повышение качества обслуживания покупателей; снижение товарных остатков. В структуру дирекции по персоналу входит отдел подбора, учебный центр (включающий отделы обучения и оценки персонала) и кадровая служба. Реализация всех функций управления персоналом происходит из Москвы.

В организации разработан план обучения менеджеров преимущественно с привлечением партнерских фирм. Также имеются программы обучения торгового персонала, реализуемые собственными тренерами компании. Обучение проводится по двум основным блокам: стандарты обслуживания и товарные направления. Продолжительность тренингов – 2 дня (для двух смен торгового персонала).

Текучесть торгового персонала – порядка 50 %. В связи с этим стартовый тренинг по стандартам обслуживания проводится регулярно в Учебном центре компании для продавцов, принятых на работу в московские магазины. Тренинги в регионах проходят не чаще одного раза в 3–4 месяца. Одна из причин этого заключается в том, что в компании работают всего 3 тренера, совмещающих командировки и деятельность в Москве. Имеющихся программ – недостаточно для реализации поставленных задач. Необходима разработка новых тренингов и семинаров. Бюджет текущего года утвержден, его

увеличение возможно не более чем на 10 %, при достаточной аргументации. Вы – новый директор по персоналу компании.

### Вопросы и задания

1. *Сформулируйте стратегию организации на ближайшие полгода.*
2. *Предложите варианты изменения существующей системы дополнительного профессионального образования.*
3. *Определите направления обучения, для реализации которых вы по-прежнему будете привлекать партнерские компании, а также те, которые будут осуществляться силами самой организации.*

### Кейс 11. Обучение персонала

**Характеристика Компании ЗАО «Приборы».** Профиль деятельности – оптовая и розничная торговля измерительными приборами, монтаж импортных высокоточных измерительных приборов для промышленного производства и строительства. Структура – управляющая компания, 2 склада и 5 торговых точек в столице, филиалы в 7 областных центрах; эксклюзивный договор с крупной зарубежной компанией «АВС», производящей приборы измерения. Численность персонала – около 400 человек. Срок существования компании – 11 лет..

**Общая ситуация.** Основной состав работников компании (70 %) – инженеры высокой квалификации, средний возраст – 25–35 лет. Необходимость высокой квалификации специалистов обуславливается сложностью реализуемой продукции и услуг по установке и наладке, а также обучением персонала заказчика.

Рассматривается вопрос о преобразовании компании «Приборы» в филиал «АВС» с продажей блокирующего пакета акций, инвестициями в развитие и т. п. В связи с этим руководство предприняло ряд мер: постановку системы бюджетирования, МСФО, сертификацию по стандарту ИСО-9000, регламентацию деятельности и увеличение затрат на обучение персонала, бюджет на которое формируется в размере 5 % от фонда оплаты труда.

В компании освоены два направления обучения:

**1. Повышение квалификации технических специалистов.** Большинство программ этого блока проводятся компанией «АВС». При этом она требует постоянного повышения квалификации и регулярного (раз в квартал – 5-10 человек) обучения на ее базе в одной из европейских стран.

Кроме того, в фирме «Приборы» за последние 4 года сформированы и проводятся собственные стандартные программы для подготовки новых технических специалистов по трем направлениям продуктовой линейки (по материалам «АВС»).

**2. Развитие универсальных навыков персонала (продаж, управления).** Большинство нетехнических учебных и тренинговых мероприятий осуществляется представителями обучающих компаний и сторонними тренерами. Кроме того, проводятся курсы английского и немецкого языка и разрешается участвовать в учебных мероприятиях по выбору сотрудников в случае, если есть резерв по бюджету на обучение.

В этом году для повышения квалификации персонала в компании «Приборы» организован отдел обучения, который обеспечивает проведение значительного числа программ по выработке навыков продаж, проведения переговоров и совещаний, презентаций, наставничества (coaching skills), управления временем и т. п.

В созданном подразделении работают 4 специалиста: начальник отдела и 3 менеджера по обучению. Один из них отвечает за организацию и проведение программ повышения квалификации технических специалистов: составляет графики занятий, привлекает квалифицированных специалистов из штата компании «Приборы», размножает литературу и организует поездки на повышение квалификации. Двое других

менеджеров отвечают за обучение универсальным навыкам и языкам: привлекают тренеров или тренинговые компании, выбирают программы и учебные заведения, информируют руководителей, собирают заявки, заключают договора, планируют занятия и организуют их проведение. При этом четко учитывается, кто, когда и какое обучение прошел, сколько на это потрачено средств.

Принцип формирования бюджета на обучение (процент от ФОТ) привел к тому, что руководители стали пользоваться направлением сотрудников на обучение как частью социального пакета для стимулирования хороших, с их точки зрения, работников. В последнее время стали поступать рекламации от заказчиков на недостаточный уровень технической квалификации отдельных специалистов. Есть случаи увольнения после обучения. Руководство компании недовольно сложившейся ситуацией и считает, что средства на обучение расходуются нецелесообразно.

Вы – начальник отдела обучения персонала. Перед вами поставлена задача: разобраться с данной проблемой и реорганизовать систему обучения в компании, а также снизить затраты (на 1–2 %). Главный критерий качества вашего решения руководство сформулировало так: «Все затраты на обучение должны быть обоснованы реальными потребностями в развитии». Срок, отведенный на реорганизацию, 3 месяца. Можно воспользоваться учебным бюджетом для дополнительного стимулирования в рамках проекта (не только менеджеров по обучению, но и руководителей, специалистов и т. п.).

### **Вопросы и задания.**

1. *Сформулируйте цели и задачи проекта.*
2. *Определите, какие данные вам нужны для выявления потребностей в техническом обучении и как вы будете контролировать качество обучающих программ, работу инструкторов и обученных сотрудников.*
3. *Определите, какие данные необходимы для анализа реальных потребностей в обучении по направлению «универсальные навыки».*
4. *Определите, как вы будете оценивать потребности в других видах обучения; каким образом вы можете их получать с минимальными затратами и в сроки проекта.*
5. *Составьте план работ по переходу на технологии «ABC» таким образом, чтобы через 3 месяца вы смогли показать руководству значимый результат и обосновать продолжение работ как развитие и углубление сделанного.*

### **Кейс 12. «Требую повышения»**

**Характеристика ситуации.** Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия: – получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения; – составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений; – вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю. В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат.

С начала года Ваша неудовлетворенность трудом усиливается, и Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия: – по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих

двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста наряду с теми, которые у Вас уже есть; – официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой; – оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

### **Вопросы и задания**

Оцените предложение руководителя по каждому пункту. Какие условия Вы хотели бы изменить? Предложите руководителю свой вариант решения.

#### **Кейс 13. «Высшее образование еще не повод»**

Ситуация В плановом отделе государственной организации сформировался слаженный и дружный коллектив. Все пришли в отдел практически одновременно, и у всех была одинаковая зарплата. Руководитель распределял нагрузку между сотрудниками равномерно (насколько было возможно), и в коллективе по этому поводу никогда не было недовольства, все считали, что все справедливо. Через полтора года одна сотрудница отдела изменила свое отношение к работе. При этом явных причин для этого не было. Но она стала часто брать отгулы, отказываться выполнять поручения по разным причинам. Имея ребенка, постоянно брала больничные. Когда поставили новую программу автоматизации и учета, она не очень вникала в разъяснения специалиста о принципах работы этой системы. А затем постоянно обращалась к коллегам за помощью, чтобы совершить элементарные действия в программе. Параллельно она очень активно проводила свою политику дружбы по отношению к руководителю. То принесет угощения, то заглянет к нему поболтать на пару минут, то сделает комплимент. А недавно объявила во всеуслышание, что поступила в университет, чтобы развиваться по карьерной лестнице. На что руководитель отреагировал одобрительно. В коллективе у многих сотрудников уже было высшее образование, а некоторые имели степень магистра и кандидата наук. Два специалиста недавно получили сертификаты, закончив курсы повышения квалификации. Но у всех складывалось впечатление, что перспектива роста есть только у нее. В результате в коллективе начались волнения. Сотрудники нередко говорили о своей коллеге и о руководителе. Многие считали, что они более достойны получить повышение.

### **Вопросы и задания.**

*Дайте оценку конкретной ситуации. Каков прогноз развития ситуации в коллективе дальше? Как лучше поступить менеджеру по персоналу в данной ситуации?*

### **Шкала оценивания**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время промежуточной аттестации определяется оценками «Отлично» / «Хорошо»/ «Удовлетворительно»/ «Неудовлетворительно». Критериями оценивания на зачете с оценкой является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области финансов.

Для дисциплин, формой промежуточной аттестации которых является зачет с оценкой, приняты следующие соответствия:

- 90-100% - «отлично» (5);
- 75-89% - «хорошо» (4);
- 60-74% - «удовлетворительно» (3);
- менее 60% - «неудовлетворительно» (2).

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

Фонды оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине представлены в приложении 1.

## 6. Методические материалы по изучению дисциплины

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

2. Основное содержание доклада:

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

### **Методические рекомендации по подготовке выступления и презентации**

Выступление – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Структура доклада включает:

1. Введение:

- указывается тема и цель выступления;
- обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания выступления;
- намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

2. Основное содержание:

- последовательно раскрываются тематические разделы выступления.

3. Заключение:

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст выступления должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти–семи минут.

### **Методические рекомендации по проведению группового задания**

Групповые задания – это метод обучения, требующий совместной деятельности обучающихся, когда каждый в группе решает общую задачу, обсуждает ее и группа выносит единое решение. Группа состоит из 3-4 обучающихся. На выполнение задания отводится 40 минут, на представление результатов работы группы отводится 10-12 минут.

### **Рекомендации по подготовке к круглому столу:**

Подготовка к круглому столу представляет собой проектирование студентом обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) круглого стола;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

### **Инструкция по выполнению тестового задания**

Тестирование представляет собой выполнение тестового задания (теста), состоящего из 45 вопросов и вариантов ответов на них. Вопросы предусматривают один правильный вариант ответа. Время прохождения теста 50 минут. Напротив каждого вопроса обучающийся ставит отметку (например, «галочку» или «крестик»). Для прохождения теста обучающийся должен набрать не более 50 баллов. Максимальный балл составляет 90 баллов. За каждый правильный ответ присваивается два (2) балла.

Если обучающийся не знает правильного ответа на вопрос теста, он может его

пропустить, но в этом случае будет засчитан неверный ответ.

**Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опроса по темам.**

Для самостоятельной подготовки к занятиям студентам предлагается изучить следующие темы и подготовить по одной из них реферат.

**Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Сущность социального развития персонала.
2. Содержание профессиональной ориентации персонала.
3. Правовые основы обучения и профессионального развития персонала.
4. Развитие человеческого потенциала как как направление социальной и кадровой политики.
5. Развитие персонала как элемент развития организации
6. Характеристика правовых основ образования.
7. Компетентностный подход к определению содержания образования.
8. Система комплексной оценки персонала.
9. Современные технологии оценки персонала.
10. Роль технологий оценки в развитии персонала организации.
11. Аттестация и квалификационный экзамен.
12. Система комплексной оценки персонала.
13. Современные технологии оценки персонала.
14. Роль технологий оценки в развитии персонала организации.
15. Регулирование профессионального развития персонала.
16. Правовые основы развития персонала.
17. Организационные механизмы управления развитием персонала организации.
18. Роль кадровой службы в управлении развитием персонала.
19. Технологии управления деловой карьерой персонала.
20. Технологии формирования кадрового резерва.
21. Сущность кадровой инноватики и инновационного развития.
22. Современные инновационные технологии в профессиональном обучении персонала.

**Методические рекомендации по защите кейсов:**

- Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.
- Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.
- На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

**Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины**

**Структура времени, необходимого на изучение дисциплины**

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
---------------------------	--

Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

### Рекомендации по самостоятельной работе студентов

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.О.11 «Технологии управления обучением и развитием персонала» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма	Заочная форма
1	2	3	4	5
1	Управление профессиональным развитием персонала: введение в проблему, теоретические, правовые и организационно-технологические основы.	Управление профессиональным развитием персонала: введение в проблему, теоретические, правовые и организационно-технологические основы.	О	О
2	Технологии и методы профессионального обучения и оценки персонала	Технологии и методы профессионального обучения и оценки персонала	О	О
3	Технологии управления профессиональным развитием персонала	Технологии управления профессиональным развитием персонала	О	Р
4	Инновационные технологии в управлении обучением и развитием персонала	Инновационные технологии в управлении обучением и развитием персонала	О	О

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов, предлагаемых в п.6 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

### Рекомендации по работе с литературой

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников**.

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем? тезисы – о чем? что именно? конспект – о чем? что именно? как?

Конспект — это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется

текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, обрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

– Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.

– При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.

– При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.

– Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

– При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.

– В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

### Рекомендации для подготовки к экзамену

При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы в течение семестра.

## 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

### 7.1. Основная литература

1. *Кязимов, К. Г.* Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516339>
2. *Моргунов, Е. Б.* Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510685>
3. *Хруцкий, В. Е.* Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 208 с. — Режим доступа: <https://urait.ru/book/ocenka-personala-sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-471455> — ЭБС «Юрайт»

### 3.2. Дополнительная литература

1. *Фокин, Ю. Г.* Теория и технология обучения. Деятельностный подход : учебное пособие для вузов / Ю. Г. Фокин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 241 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05712-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/515890>
2. *Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.] ; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой.* — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519634>
3. *Платонов, А. В.* Машинное обучение : учебное пособие для вузов / А. В. Платонов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 85 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15561-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520544>

### 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. *Бахтигулова, Л. Б.* Методика профессионального обучения : учебное пособие для вузов / Л. Б. Бахтигулова, П. Ф. Калашников. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 194 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10591-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517840>
2. *Пугачев, В. П.* Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08906-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516032>

### 6.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации.
2. Федеральный закон Российской Федерации «О системе государственной

службы Российской Федерации»

3. Федеральный закон Российской Федерации «О государственной гражданской службе Российской Федерации»

4.

### 6.5. Интернет-ресурсы

1. Философия социальных изменений: [http://filosofij.ucoz.ru/index/filosofija\\_socialnykh\\_izmenenij/0-44](http://filosofij.ucoz.ru/index/filosofija_socialnykh_izmenenij/0-44)

2. Федеральный образовательный портал: <http://ecsocman.hse.ru/text/18748029/?eng=1>

3. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ): <http://wciom.ru/>

4. Фонд «Общественное мнение»: <http://fom.ru/>

5. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>

6. Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru)

7. Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru)

8. Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru)

9. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru>

### 6.6. Иные источники

1. Обучение персонала. [<http://grebennikon.ru/cat-248-1-3.html>]

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

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью;

Дисциплина должна быть поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами.

Программные средства обеспечения учебного процесса должны включать:

- программы презентационной графики;
- текстовые редакторы.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Материально-техническое обеспечение дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов включает в себя следующее:

- учебные аудитории оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения для обучающихся с различными видами ограничений здоровья;

- учебная аудитория, в которой обучаются студенты с нарушением слуха оборудована компьютерной техникой, аудиотехникой (акустический усилитель и колонки), видеотехникой (мультимедийный проектор), мультимедийной системой. Для обучения лиц с нарушениями слуха используются мультимедийные средства и другие технические средства для приема-передачи учебной информации в доступных формах;

- для слабовидящих обучающихся в лекционных и учебных аудиториях предусмотрен просмотр удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеоувеличителей для удаленного просмотра;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата в лекционных и учебных аудиториях предусмотрены специально оборудованные рабочие места;

- для контактной и самостоятельной работы используются мультимедийные комплексы, электронные учебники и учебные пособия, адаптированные к ограничениям здоровья обучающихся.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол № 3 от 21.09.2023 г.

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

**Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и  
профессиональной карьерой персонала**

---

*(наименование образовательной программы)*

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ  
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.О.11 Технологии управления обучением и развитием персонала**

---

*(код и наименование дисциплины)*

**38.04.03 «Управление персоналом»**

---

*(код, наименование направления подготовки /специальности)*

**Очная**

---

*(форма (формы) обучения)*

Год набора – 2024 г.

Волгоград, 2023 г.

### 1. Вопросы к экзамену:

1. Объект, предмет и содержание учебной дисциплины Элементы и направления развития персонала.
2. Сущность и определение термина «развитие».
3. Развитие человеческого потенциала как как направление кадровой политики.
4. Качественные характеристики личностного потенциала служащего.
5. Требования к управленческим кадрам по обучению и развитию.
6. Развитие персонала как элемент развития организации.
7. Социальное развитие организации как объект управления.
8. Жизненный цикл организации и развитие персонала.
9. Методологические основы управления социальным развитием организаций.
10. Функции, методы и технологии управления обучением и развитием.
11. Роль стратегического планирования в управлении развитием персонала.
12. Разработка социальной стратегии организации.
13. Технологии управления социальной защитой персонала организации.
14. Сущность и содержание профессионального развития персонала.
15. Профессиональное развитие как направление кадровой политики.
16. Методология управления профессиональным развитием персонала.
17. Организационные основы, этапы и методы управления развитием персонала.
18. Технологии и механизмы регулирования профессионального развития кадров.
19. Индивидуальное планирование профессионального развития персонала.
20. Программирование профессионального развития кадров организации.
21. Правовые и организационные основы управления развитием госслужащих.
22. Сущность, цели и формы профессиональной ориентации.
23. Профессиональное самоопределение личности как объект управления.
24. Сущность, виды и этапы адаптации персонала организаций.
25. Технологические особенности совершенствования процесса адаптации
26. Организация управления профессиональной ориентацией и адаптацией .
27. Характеристика правовых основ образования.
28. Концепция непрерывного обучения.
29. Структура системы профессионального обучения.
30. Компетентностный подход к определению содержания образования.
31. Дополнительное профессиональное образование.
32. Роль кадровой службы в организации профессионального обучения.
33. Инновационные технологии обучения управленческих кадров.
34. Сущность и этапы профессионально-квалификационного развития персонала.
35. Управление деловой карьерой персонала.
36. Кадровый резерв. Технологии формирования кадрового резерва.
37. Роль технологий оценки в развитии персонала организации.
38. Современные технологии оценки персонала.
39. Сущность и цели аттестации как метода деловой оценки.
40. Квалификационный экзамен как технология оценки профессионального уровня персонала.
41. Совершенствование технологий оценки и контроля качества профессионального развития персонала.
42. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.

43. Роль стажировки в развитии персонала.
44. Разработка программы госоргана по профессиональному развитию персонала.
45. Сущность кадровой инноватики и инновационного развития.
46. Роль инноваций в развитии персонала организации.
47. Управление служебно-профессиональным развитием кадров организации.
48. Управление кадровым резервом.
49. Современные подходы к оценке уровня развития персонала.
50. Необходимые ресурсы для обеспечения эффективной деятельности персонала: выбор, обоснование.

## **2. Тестовые материалы:**

### **1. Адаптация - это:**

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;**
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям;
- г) процесс повышения квалификации нового работника;
- д) ответы «а» и «г».

### **2. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию:**

- а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- б) использование испытательного срока для новичка;
- в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г) введение в должность;
- д) **все вместе.**

### **3. В чем заключается социально-психологический аспект адаптации?**

- а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам;**
- б) приспособление к относительно новому социуму;
- в) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации;
- г) полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- д) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния.

### **4. Выделите ключевой элемент адаптации**

- а) знакомство непосредственно с рабочим местом;**
- б) знакомство с предприятием;
- в) опыт работы;
- г) налаживание внешних коммуникаций;
- д) снижение конфликтности.

### **5. Для ускорения процесса адаптации нового сотрудника необходимо:**

- а) позволить ему самостоятельно во всем разобраться;
- б) познакомить его со спецификой организации и с сотрудниками;**
- в) постоянно контролировать его работу и давать оценки и советы;

- г) изолировать его от влияния коллег;
- д) не вмешиваться в процесс адаптации нового работника.

**6. Какие виды адаптации выделяют ученые?**

- а) первичная, вторичная, функциональная;
- б) устойчивая, неустойчивая, прогрессирующая;
- в) скрытая, явная, фрикционная;
- г) **профессиональная, психофизическая, социально-психологическая;**
- д) экономическая, социальная, политическая.

**7. Какие два направления адаптации выделяют в управлении персоналом?**

- а) **первичная, вторичная;**
- б) функциональная, структурная;
- в) основная, вспомогательная;
- г) внешняя, внутренняя;
- д) явная, скрытая.

**8. Какой из ниже перечисленных видов адаптации относят к вторичной адаптации?**

- а) санитарно-гигиеническая адаптация;
- б) экономическая;
- в) **социально-психологическая;**
- г) организационно-административная;
- д) прогрессирующая.

**9. Какой из перечисленных пунктов является необходимым условием организации коллектива и существенным фактором организационно-административной адаптации?**

- а) настроение коллектива;
- б) традиции коллектива;
- в) **морально-психологический климат;**
- г) нравственность;
- д) мораль.

**10. Какой из перечисленных пунктов является особенно важным для эффективной работы руководителя?**

- а) **выбор стиля управления, приемлемого для данной организации;**
- б) сокращение управленческого штата на предприятии;
- в) способность менеджера к творческой инициативе;
- г) приспособление под требования подчиненных;
- д) дружелюбное отношение к подчиненным.

**11. Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через ...**

- а) формирование органов образования;
- б) **формирование и развитие системы органов управления различного уровня;**
- в) формирование и развитие системы органов контроля различного уровня;
- г) сокращение текучести рабочей силы;
- д) формирование и развитие технической системы.

**12. Новый сотрудник приходит в отдел, где все работники давно знают друг друга и привыкли работать в команде. Они не стремятся общаться с новичком,**

**предпочитая сначала к нему присмотреться. С Вашей точки зрения, как должен поступить руководитель в подобной ситуации?**

- а) назначить одного из сотрудников наставником новичка и попросить помочь адаптироваться;**
- б) опекать новичка, контролировать его действия и защищать от критики других сотрудников;
- в) не вмешиваться в процесс адаптации, чтобы новичок сам решал свои проблемы;
- г) заставить работников признать новичка;
- д) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий.

**13. Обязанности, которые прежде выполнялись одним сотрудником, планируется распределить между двумя работниками. При этом один из них - новичок в организации. На ваш взгляд, следует:**

- а) позволить им самостоятельно разделить функции;
- б) посоветовать опытному сотруднику отдать новичку более легкую работу;
- в) составить должностные инструкции для обоих;**
- г) дать новичку более сложную работу для ускорения процесса адаптации;
- д) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий.

**14. Один из кандидатов на вакантную должность получил хорошее образование, мотивирован на работу в вашей компании и умеет легко находить общий язык с людьми. Но у него отсутствует опыт работы в аналогичной должности. На Ваш взгляд, следует:**

- а) отказать ему в приеме на работу;
- б) принять с испытательным сроком;**
- в) принять без испытательного срока;
- г) принять, но с более низким жалованием;
- д) порекомендовать обратиться через год – после обретения опыта.

**15. Определите одну из стадий адаптации:**

- а) ассимиляция;
- б) выплата заработной платы;
- в) «акклиматизация»;**
- г) конфронтация;
- д) легализация.

**16. Организационно - административная адаптация позволяет работнику:**

- а) ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией;
- б) ознакомиться с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения в организационной структуре;**
- в) включиться в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями;
- г) ознакомиться с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины;
- д) ознакомиться с правовой стороной деятельности организации.

**17. Период адаптации к новым обязанностям:**

- а) более продолжителен в случае привлечения с помощью внутренних источников найма;
- б) более продолжителен в случае привлечения с помощью внешних источников найма;**
- в) примерно одинаков по продолжительности для всех и не зависит от источников

- привлечения персонала;
- г) зависит только от уровня образования человека;
- д) зависит только от психологических особенностей личности.

**18. По результатам исследований, полная адаптация работника в коллективе завершается, как правило, по окончании:**

- а) первого года работы;**
- б) двух лет работы;
- в) трех лет работы;
- г) пяти лет работы;
- д) десяти лет работы.

**19. Под профессиональной адаптацией обычно понимают:**

- а) приобретение навыков, освоение новых приемов в выполнении работы;**
- б) освоение правил и норм взаимоотношений в коллективе;
- в) привыкание к новым людям;
- г) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого;
- д) адаптация к ближайшему социальному окружению.

**20. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности – это:**

- а) первичная адаптация;**
- б) вторичная адаптация;
- в) второстепенная;
- г) факторная;
- д) регрессивная.

**21. Психофизиологическая адаптация характеризует:**

- а) приспособление работника к относительно новому социуму, нормам поведения; налаживание контактов;
- б) приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса;
- в) приспособление к новым физическим и психологически нагрузкам, условиям труда;**
- г) усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления;
- д) обсуждение новейших разработок и определение приоритетных направлений развития персонала, исходя из целей и задач инновации.

**22. С какого процесса начинается адаптация работника в коллективе?**

- а) приспособления;
- б) ориентации;**
- в) идентификации;
- г) стереотипизации;
- д) аккредитации.

**23. С какого этапа должен начинаться процесс адаптации работника в коллективе?**

- а) с процесса ориентации, ознакомления;**
- б) с процесса ассимиляции;
- в) с процесса приспособления;

- г) с процесса стереотипизации;
- д) с процесса аккредитации.

**24. Чем характеризуется полная адаптация?**

- а) сочетанием профессионального обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров, а также планирования карьеры персонала организации;
- б) сочетанием высокого уровня овладения специальностью, полного освоения порученной работы с устойчивым положительным отношением к специальности (прочным намерением продолжить работу по ней) и достаточно высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в коллективе;**
- в) сочетанием мер по профинформации, профконсультированию, профподбору и профадаптации, которые помогают человеку выбрать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям;
- г) признанием новичка другими сотрудниками;
- д) снижением трудовой мотивации.

**25. Что относится к социально-психологическим процессам в коллективе?**

- а) планирование человеческих ресурсов, стимулирование труда, прогнозирование, управление карьерой;
- б) обучение, аттестация, оценка потенциала, развитие способностей и навыков;
- в) адаптация, коммуникация, идентификация, интеграция;**
- г) планирование карьеры, обучение, стажировки;
- д) материальное стимулирование труда – повышение зарплаты, премирование.

**25. Что подразумевается под процессом ориентации сотрудника?**

- А) получение сотрудником информации об организации, где он начинает работать;**
- Б) возможность работника выбрать организацию, где он хотел бы работать;
- В) выбор учебного заведения, где работник хотел бы пройти профессиональную подготовку;
- г) завершающий этап процесса адаптации;
- д) подготовка к уходу из организации.

**27. Что способствует уменьшению стрессовых ситуаций руководителя?**

- а) правильная организация труда;**
- б) демократический стиль руководства;
- в) возраст менеджера;
- г) пол менеджера;
- д) увеличение функциональных обязанностей и ответственности.

**28. Ядро любого коллектива составляют:**

- а) безразличные работники;
- б) частично идентифицированные;
- в) полностью идентифицированные;**
- г) не адаптированные работники;
- д) наименее квалифицированные работники.

**29. При адаптации персонала к возможным изменениям в работе предприятия на стадии стабилизации кадровая служба применяет:**

- а) Система переговоров и соглашений для убеждения персонала в необходимости перемен.
- б) Привлечение работников к реализации конкретного инновационного проекта.
- в) Меры явного и скрытого воздействия (санкции, наказания).
- г) **Все ответы верны.**

### **30. Кадровая политика предприятия — это:**

- а) Сложный комплекс предложений, догм, бездоказательно принят всеми членами компании, который определяет общие рамки организационного поведения.
- б) Система, которая определяется во взаимном контроле, взаимопомощи, непрерывном развитии индивидуального и группового потенциала предприятия.
- в) Кадровое планирование.
- г) **Система правил и норм, которые осознаны и соответствующим образом оформлены и приводят человеческий ресурс в соответствие со стратегией предприятия.**

## **3. Открытые задания:**

### **3.1. Теоретические задания:**

#### **Ситуационная задача**

Олег Смирнов (23 года) после окончания института устроился на работу в коммерческий банк. Через некоторое время, чувствуя интерес к этой деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела, что интересуется смежными участками работы и готов освоить их. а также другие сферы деятельности в своем и иных отделах банка. Руководство банка заметило способного и перспективного новичка и решило «вырастить» из него грамотного руководителя. Смирнова начали планомерно обучать всем тонкостям банковского дела, перемещая его с одного участка на другой сначала в своем отделе, а затем в других.

Удостоверившись в успешном выполнении Смирновым всех работ, которые ему поручали, руководство банка направило его на стажировку в США для изучения опыта работы, недоступного в России.

За сравнительно короткое время работы в банке (14 месяцев) Смирнов овладел навыками и «оброс» связями, выходящими за рамки требований его рабочего места. После возвращения со стажировки он почувствовал свой возросший потенциал, но нынешнее рабочее место стало казаться ему тормозом на пути развития карьеры. На должность начальника отдела он претендовать не может, так как она занята человеком, зарекомендовавшим себя способным и компетентным руководителем, отлично справляющимся со своими обязанностями, перевод Смирнова на должность начальника отдела в каком-либо филиале банка, по мнению руководства банка, преждевременен, поскольку Смирнов слишком молод и честолюбив, не всегда умеет найти контакт с людьми, не имеет опыта руководящей работы.

Смирнов же не видит возможности почерпнуть что-то новое на старом рабочем месте, хочет быстрее «расти». Его самооценка высока, он чувствует в себе силы и стремится их реализовать, не хочет терять время на приобретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшем. Ко всему, его приглашают на работу с повышением в другой банк.

Руководство банка, вложившее в развитие Смирнова значительные средства, не хочет терять талантливого, но не готового к самостоятельной автономной работе специалиста. Вопросы для обдумывания ситуации:

1. Каковы должны быть действия руководства банка в этой ситуации? Какие ошибки были допущены руководством банка в прошлом?
2. Стоило ли знакомить Смирнова с полным спектром работ до приобретения им навыков и опыта, необходимых руководителю?
3. Стоит ли Смирнову упускать возможность своего профессионального роста при переходе в другой банк?

4. Необходимо ли удерживать специалиста, который так легко расстается с организацией, воспитавшей его, ради выгоды?
5. Есть ли потребность в заключении контракта со специалистами, отправляющимися на стажировку за рубеж, в котором оговаривались бы его обязательства по отработке после возвращения определенного времени в организации, отправившей его на стажировку, и по передаче некоторой части знаний своим коллегам?
6. Достаточно ли хорошо поставлена в данном банке работа с кадровым резервом на продвижение, если сотрудники не знают своих перспектив?
7. Стоит ли Смирнову рисковать своей карьерой, проявляя верность возрадившему его банку?

### **Разбор конкретных ситуаций**

#### **Кейс 1. Проблемы и ошибки в процессе управления карьерой работника**

**Фрагмент первый.** Начинаящий руководитель, проработав весьма старательно в должности два года, «не был замечен» при очередных кадровых перемещениях. Его это сильно задело, поскольку у него было «чувство необходимости повышения в должности». В карьере очень важными являются правила «кадровой игры», которые известны каждому и неуклонно выполняются при наличии положительной мотивации у претендента. При этом следует иметь в виду два важных вопроса: - Через какой промежуток времени следует повышать в должности человека? - Как быть, если человек хочет «двигаться», а организация не имеет «карьерных возможностей»?

**Фрагмент второй.** Руководитель последовательно выдвигался на очередные руководящие должности, а затем наступила ситуация «предельной должности», для которой характерно «уменьшение» количества должностей руководителей по мере продвижения вверх. В данном случае типичными представляются такие вопросы: Какие «выходы» существуют из ситуации, когда человек стремится ещё выше, а «выше крыши» ничего нет? Существуют ли какие-либо показатели скорости должностного продвижения по вертикали, выбор которой позволит управлять ситуацией «до крыши»? Можно ли использовать какие-то другие методы карьеры наряду с вертикальным «подъёмом»?

**Фрагмент третий.** Руководителя подразделения своевременно выдвинули на вышестоящую должность, на которую он рассчитывал. Однако спустя какое-то время у него наступило разочарование. Более подробное изучение этой ситуации показало следующее. Во-первых, удовлетворенная мотивация карьеры спустя какое-то время перешла в антимотивацию по вполне определенным причинам. Во-вторых, движение «наверх» или «по уровню» не означает для конкретного человека, что будет материально выгоднее и интереснее, чем было в прежней должности. В некоторых организациях практикуется метод «пробы карьеры» - человеку предлагают какое-то время поработать в той должности, которая расценивается как «карьерная». Практика показывает, что одни «карьерные кандидаты» отказываются от «настоящего продвижения» на эту должность, а другие испытывают удовольствие от предоставленной возможности «вкусить» предстоящую должность. То есть, «временная карьера» предоставляет возможность человеку временно почувствовать себя в «карьерной должности», свою мотивацию.

**Фрагмент четвертый.** Специалисту предложили занять должность руководителя проекта сроком на один год. Он великолепно справился со своими задачами, а затем попросился на свою прежнюю должность. Через два года данная ситуация повторилась. У этого специалиста мотивация карьеры имела ярко выраженный «короткий характер». По своей натуре он не выносил так называемого «продолжительного руководства». Парадоксально, но он рассматривал карьеру в двух направлениях: «снизу - вверх» (специалист -руководитель) и непременно «сверху - вниз» (руководитель - специалист).

Этот фрагмент показывает, насколько разной бывает «карьерная мотивация» у людей. Организация карьеры должна учитывать это разнообразие. По всей видимости, существует определенная зависимость между горизонтальным и вертикальным продвижением работников. Начиная свой трудовой путь, человек с соответствующей мотивацией довольно чувствителен к тому, «продвигают» ли его по горизонтали и/или по вертикали. Далее эта чувствительность сохраняется, но человек начинает более избирательно рассматривать ту или иную должность, так

как эта избирательность формируется под влиянием целого ряда факторов внутреннего и внешнего свойства. И если эта избирательность не удовлетворяется, то человек начинает свой «избирательный поиск» на стороне. Разумеется, данная зависимость отражает только определенный мотивационный «пласт».

**1 Фрагмент пятый.** Руководителя планомерно перемещали «по вертикали», неизменно отмечая то обстоятельство, что все предыдущие участки работы он «оставлял» в полном порядке и его бывшие подчиненные сожалели о «потере». Но не без помощи завистников и подсиживателей кому-то на самом «верху» не понравилось это энергичное продвижение. И поперёк дороги нашего руководителя было «положено бревно». Но человек настолько вошёл в «карьерный раж», что вынужден был уйти в другую организацию на более высокую должность. Но что-то в его работе не стало получаться так же хорошо, как прежде. Со временем он «остыл», видимо, понимая, что достиг «потолка».

Наверное, сам человек должен прислушиваться к своему «внутреннему советнику», мудро напоминающему о правиле «своевременной остановки». Мотивация «карьеры ради карьеры» может привести к потере профессионализма и отрицательно повлиять на психику «карьериста».

**Фрагмент шестой.** В одной организации шефа отличало почти спортивное увлечение перемещениями кадров. Никто не работал продолжительное время в одной и той же должности - все «прыгали по ним как кузнечики». Такая «кузнечиковая система» приучила людей относиться к работе в очередной должности как временной. По сути, работа заключалась в ожидании перемещения и «отгадывании», кто и где окажется в очередной раз.

Этот фрагмент показывает, как карьера перешла в свою противоположность с соответствующей мотивацией.

**Фрагмент седьмой.** Один руководитель рассказывал, что организация, где он работал, с точки зрения карьеры напоминала бастион. Руководство весьма ревниво относилось ко всяким кадровым подвижкам «наверх» и славилось своим неповторимым и виртуозным умением аргументировать «неразумность назначения на вышестоящую должность» такого-то работника. И вот благодаря именно такому бастиону из стен данной организации вышло несколько высокопрофессиональных руководителей, сделавших карьеру «на стороне». По-видимому, невозможно «задушить» человека, обладающего соответствующими способностями и мотивами. Нужно только самому понять, сможешь ли ты сделать карьеру в данном месте или нет и найти в себе мужество перейти на другую работу. В этом смысле карьера - это искусство своевременно «уходить с одного места и переходить на другое».

**Ответить на вопросы и выполнить задания:**

1. Какие основные проблемы существуют в организации деловой карьеры?
2. Предложите варианты решений для каждой из приведенных выше ситуаций.

## **Кейс 2. Организация карьеры в компании «БЕСТ-недвижимость»**

Компания «БЕСТ-недвижимость» - «один из лидеров московского риэлторского бизнеса» уделяет большое внимание построению карьеры сотрудников. Когда в компанию приходит перспективный сотрудник, ему сразу же дают понять, что на него возлагают особые надежды. Компания создает благоприятную мотивационную среду для развития сотрудника, он получает возможность принимать самое активное участие в программах обучения компании. И тогда его дальнейший успех зависит уже от него самого, от того, насколько активен он будет в построении собственной карьеры. Для обучения перспективных сотрудников в компании «БЕСТ-недвижимость» действует Кадровая Школа. Она была создана совместно с консалтинговой компанией «БЕСТ-тренинг». Презентация опыта обеих компаний в области построения корпоративных программ обучения прошла на семинаре «Профессионалы для профессионалов». Такие встречи «Бест-тренинг» проводит регулярно, на них представители различных компаний делятся своим опытом в области управления. Как строится работа Кадровой Школы? Обучение в Кадровой Школе проходит в несколько этапов или ступеней. Обучение на первой ступени проводится прежде, чем соискатель стал стажером: он получает базовые знания в области психологии и этики риэлторского бизнеса, изучает законодательную базу. На второй ступени обучения стажеры получают навыки телефонного общения, искусства продаж. Затем проводится аттестация, по результатам которой стажер становится агентом. Есть два пути развития его дальнейшей карьеры. Агент становится

наставником (координирует работу нескольких других агентов) или менеджером. Менеджеры могут вести определенные проекты или возглавлять небольшие «районные» офисы компании. Наиболее успешные менеджеры и агенты проходят обучение на третьей ступени Кадровой Школы. Обучение на третьей ступени дает возможность отработать навыки презентации услуг, управления процессом общения с клиентом, управления сделкой. За 9 лет существования компании в ее «стенах» выросло 700 сотрудников. Немало примеров, когда сотрудник компании за 2-3 года проходил путь от простого агента до руководителя офиса.

**Ответить на вопросы и выполнить задания:**

1. Какие карьерные перспективы есть у сотрудников компании?
2. По каким принципам осуществляется продвижение работников по служебной лестнице?

**Кейс 3. Формирование кадрового резерва на предприятиях**

Формирование резерва в той или иной мере происходит во всех компаниях, хотя его значимость и степень стратегического планирования продолжают различаться. Зачастую вследствие развития бизнеса в рамках одной корпорации наблюдается объединение всех перечисленных выше вариантов.

Такая ситуация сложилась в компании «Вимм-Билль-Данн»: расширяя свое присутствие на региональных рынках, она включает в свой состав предприятия со сложившимися традициями управления и спецификой кадровой политики. По словам Дмитрия Куприянова, директора Управления по работе с персоналом «Вимм-Билль-Данн», на многих из них введение кадрового резерва осложнялось скептическим отношением работников. В то же время в головном офисе компании программа кадрового резерва успешно проводится еще с 1998 года. Пример «Вимм-Билль-Данн» характерен для большинства корпораций, имеющих производственные мощности или отделения в регионах, где работа с резервом требует на первом этапе реформирования сложившихся механизмов ведения бизнеса и изменения менталитета сотрудников.

Наталья Сивакова, заместитель вице-президента по персоналу компании «Шелл Эксплорейшн энд Продакшн Сервисиз (РФ) Б.В.», считает, что планомерная «смена поколений» кадрового состава, практикуемая в концерне «Шелл», является необходимым условием для сохранения накопленного опыта и обеспечения преемственности на всех уровнях этой международной организации. Конечно, такой процесс должен быть тщательно продуман, хорошо организован, а также прозрачен и понятен для всех его участников.

И «Вимм-Билль-Данн», и «Шелл» иллюстрируют схему внедрения резерва кадров в российских и иностранных корпорациях. Только если компания «Вимм-Билль-Данн» пришла к этому постепенно, приобретая свой собственный опыт и специфические знания в России, то концерн «Шелл», активно использует этот инструмент с самого начала своей деятельности на российском рынке. Следовательно, различаются и модели, используемые в этих двух фирмах.

Одним из приоритетных направлений в работе с персоналом российского представительства «Шелл» является программа Graduate Recruitment, то есть набор выпускников вузов. После тщательного многоступенчатого отбора молодые специалисты получают свое первое рабочее место либо в России, либо за рубежом, где стажировются, как правило, около трех лет. По мнению Натальи Сиваковой, после такой подготовки компания получает квалифицированных сотрудников, составляющих ядро кадрового резерва концерна «Шелл». Другим направлением работы с кадровым резервом является подготовка управленческих технических кадров для региональных предприятий, являющаяся единственным способом обеспечить постепенное замещение иностранных специалистов и руководителей российскими кадрами.

Целью создания кадрового резерва в компании «Вимм-Билль-Данн» Дмитрий Куприянов считает постоянное пополнение собственными кадрами открывающихся позиций и развитие карьеры сотрудников. В связи с ростом компании в ней постоянно открываются новые вакансии. По итогам прошлых лет можно сказать, что приблизительно половина из них закрывается с использованием внутреннего резерва — в основном, это позиции, требующие специфических знаний и опыта работы в корпорации. Эта цифра не является определяющей для оценки эффективности подготовки персонала. Так, например, Наталья Сивакова считает, что не стоит при закрытии открывающихся вакансий ограничиваться исключительно силами кадрового резерва: «Это может привести к таким отрицательным последствиям, как отсутствие свежего подхода к

производственным и управленческим процессам, а также рост напряженности, связанной с конкуренцией между сотрудниками внутри организации».

Методы оценки персонала, используемые на российских предприятиях для выделения кадрового резерва, разнообразны. В большинстве случаев она проводится один раз в год с возможностью промежуточной аттестации. Так, в компании «Кодак» принято, что сотрудники обсуждают результаты работы за предыдущий год с непосредственным руководителем. Кроме того, выясняются их сферы интересов и желаемые перспективы роста. На основании полученных сведений составляется внутренний рейтинг персонала, определяется состав кадрового резерва и разрабатываются индивидуальные планы повышения квалификации сотрудников.

Компания «Вимм-Билль-Данн» использует для оценки сотрудников метод «360 градусов», включающий отзывы непосредственного руководителя, коллег и подчиненных. Дмитрий Куприянов считает, что это максимально снижает риск субъективных или односторонних оценок. Односторонняя характеристика, по его мнению, может не учитывать такие важные профессиональные качества как способность работы в команде или отношение к подчиненным.

После оценки профессиональных качеств и эффективности работы сотрудников в крупных компаниях, как правило, определяется состав кадрового резерва. Правда, на этом этапе руководители компаний по-разному относятся к доступности информации о составе кадрового резерва для сотрудников. Так, если в компании «Кодак» она конфиденциальна, то в «Шелл» в достаточной степени открыта. Наталья Кучина, руководитель отдела персонала «Кодак», считает, что закрытая информация о планах кадрового резерва помогает избежать преувеличенной конкуренции среди кандидатов и демотивации при назначении на ту или иную должность другого сотрудника. В то же время в «Шелл» планы кадрового резерва часто составляются при участии самого работника — это позволяет учесть его точку зрения, заинтересовать и привлечь к процессу на его самых ранних стадиях.

Результатом ежегодных оценок персонала обычно становится схема повышения квалификации сотрудников. Те из них, которые были определены в кадровый резерв, должны не только получить подготовку наравне со своими коллегами, но и приобрести специфические знания и навыки, необходимые для соответствия требованиям позиций, на которые их готовят. Среди форм повышения квалификации в последние годы все большую популярность приобретает электронное дистанционное обучение, позволяющее проходить подготовку на рабочем месте в удобное время и по индивидуальным программам.

У компании «Вимм-Билль-Данн» есть большой опыт по использованию электронного обучения. Дмитрий Куприянов считает, что с его помощью формируется косвенный кадровый резерв: те сотрудники, которые по собственной инициативе повышают квалификацию, в какой-то момент могут благодаря полученному образованию занять освободившуюся позицию высокого уровня. Это дает сотрудникам возможность самостоятельно управлять своей карьерой — политика компании это только поощряет.

Другой способ повышения квалификации кадрового резерва — корпоративный университет и собственные учебные центры предприятия. Их создание требует значительных капиталовложений и возможно только на крупных предприятиях, но в итоге эти усилия окупаются. При отсутствии такой возможности используются внешние тренинги. Как рассказывает Дмитрий Куприянов, в компании «Вимм-Билль-Данн» наиболее сложные тренинги общего характера готовятся тренинговыми компаниями, а специфические тренинги, которые должны учитывать специфику компании (а таких в «Вимм-Билль-Данн» около 50%), проводятся собственным университетом.

В концерне «Шелл» существует единый тренинговый центр для профессиональной подготовки персонала. Сотрудники отделений концерна по всему миру, в зависимости от специфики цели обучения, могут пройти его как в этом центре, так и на местах. Поскольку при сравнительно небольшой численности штата представительства «Шелл Эксплорейшн энд Продакшн Сервисиз (РФ) Б.В.» создание собственного учебного центра представляется нецелесообразным, такой вариант позволяет оптимально решить проблему повышения квалификации сотрудников.

Если замена топ-менеджера носит плановый характер, на подготовку квалифицированного резерва требуется, обычно, от года до трех лет. На этом этапе HR-департамент и руководство предприятия выбирают того сотрудника, который по результатам оценки работы и обучения в наибольшей степени соответствует предъявляемым к данной позиции требованиям.

В «Шелл Эксплорейшн энд Продакшн Сервисиз (РФ) Б.В.» на одну вакансию, как правило, готовится один кандидат, поэтому проблема внутренней конкуренции теряет свою остроту. С другой стороны, при таком подходе существует вероятность неожиданного ухода такого

сотрудника из компании, – это делает вопрос мотивации более значимым. Кроме того, при этом может быть допущена управленческая ошибка, связанная с неверным выбором кандидата. В компании «Вимм-Билль-Данн» на одну позицию готовятся, как правило, от двух до четырех кандидатов. Поэтому в компании имеет место проблема демотивации сотрудников, для решения которой большое значение придается их мотивации. По словам Дмитрия Куприянова, риск того, что сотрудники, не получившие желаемую должность, уйдут с предприятия либо будут демотивированы, существует всегда. Тем не менее, если специалист уверен в том, что его ценят и его знания и опыт понадобятся на другом участке работы, этот риск будет минимизирован.

#### Ответить на вопросы и выполнить задания:

1. Каковы цели формирования резерва на предприятиях?
2. Какие методы оценки и подготовки кандидатов в резерв используются?

### 3.2. Практические задания

#### 3.2.2. Проанализируйте и выделите ошибки.

##### График прохождения адаптации

Учитывая все виды адаптации, автором был разработан общий график прохождения первичной адаптации, который корректировался руководителем каждого подразделения (см. таблицу 1):

Таблица 1

Период	Мероприятие	Ответственный
	<b>1-я неделя</b>	
1-й день	Оформление на работу. Заключение трудового договора.	Зам. ГД по персоналу
	Подписание документа о конфиденциальности информации.	Зам. ГД по персоналу
	Получение пакета документов, в котором содержится информация, помогающая сотруднику более комфортно и качественно входить в фирму.	Зам. ГД по персоналу
	Знакомство с организационной структурой.	Зам. ГД по персоналу
	Знакомство с сотрудниками фирмы и расположением офисов.	Зам. ГД по персоналу
	Прохождение инструктажа по технике безопасности.	Инженер по охране труда
	Более полное знакомство с сотрудниками подразделения, в которое принят сотрудник.	Руководитель подразделения
	Прикрепление к наставнику.	Руководитель подразделения
со 2-го дня	Знакомство с должностными обязанностями и правами.	Руководитель подразделения
	Подписание должностной инструкции.	Наставник
	Изучение требований к рабочему месту.	Наставник
	Знакомство с технологией работы в своей деятельности и деятельности подразделения.	Наставник
	Знакомство с основными инструкциями (правила работы в BEST, правила пользования мини – АТС и т.д.).	Наставник
	Постановка задачи на испытательный срок.	Руководитель подразделения Наставник
	<b>2-я неделя</b>	
	Знакомство с историей фирмы (Альбом истории фирмы), её миссией и целями.	Зам. ГД по персоналу
	Знакомство с основными принципами корпоративной культуры.	Зам. ГД по персоналу
	Изучение инструкций по технологии собственной работы и работы отдела.	Руководитель отдела
	Сдача экзамена по овладению программы BEST (при необходимости этого экзамена). Получение пароля. В приложении №5 содержится перечень оценочных листов по программе BEST для сотрудников разных подразделений.	Наставник Руководитель отдела ОТУ Руководитель отдела АСУ

	<b>3-я неделя</b>	
	Изучение инструкций, связанных с взаимодействием подразделений фирмы, а так же правилами по документообороту.	Наставник
	<b>4-я неделя</b>	
	Знакомство с положением «Система мотивации и эффективности труда».	Зам. ГД по персоналу
	<b>2-й месяц</b>	
	Полноценное выполнение своих должностных обязанностей.	Наставник Руководитель подразделения
	Предварительный анализ работы сотрудника. Корректировка его деятельности.	Зам. ГД по персоналу Руководитель подразделения Наставник
	<b>3-й месяц</b>	
	Знакомство с «Системой обучения и развития персонала».	Зам. ГД по персоналу
	Оценка прохождения сотрудником испытательного срока.	Зам. ГД по персоналу Руководитель подразделения Наставник
	<b>4-й месяц</b>	
	Знакомство с «Системой оплаты труда в подразделении».	Руководитель подразделения Зам. ГД по персоналу
	Изучение стратегии развития отдела на год.	Руководитель подразделения

### 3.2.3. Заполните таблицу, используя знания по теории из темы 3. «Технологии введения в организацию в подразделение в должность»

:

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственного руководителя	менеджера по персоналу
Составление программы ориентации		
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		
Объяснение задач и требований к работе		
Введение работника в рабочую группу		
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников		

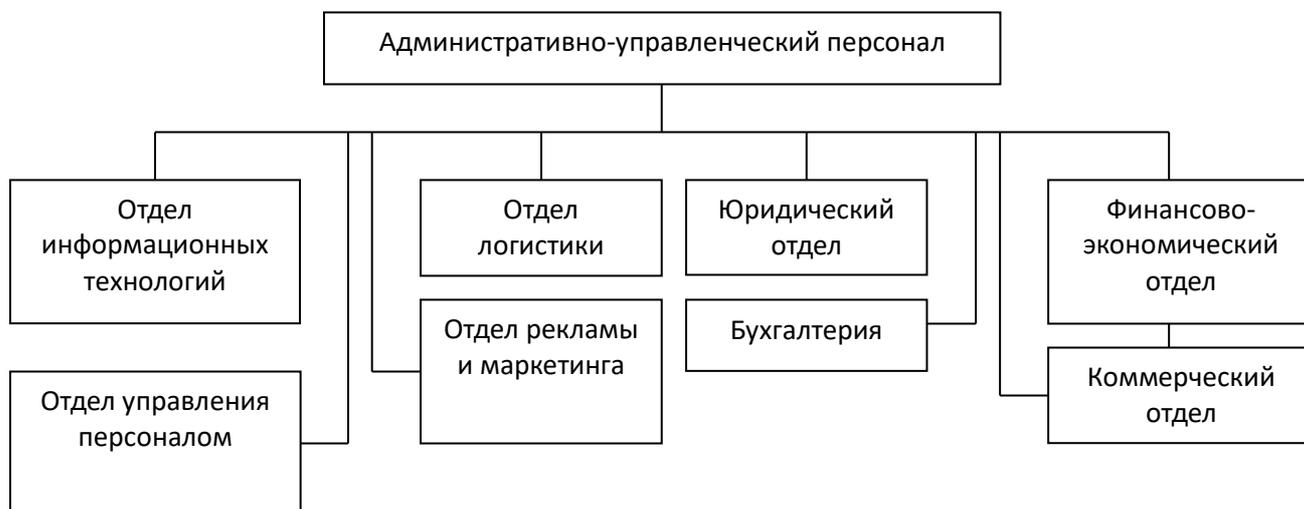
### 3.2.3. Оценка эффективности адаптации и развития человеческих ресурсов.

Основное направление деятельности компании «Топс» - розничная торговля теле, видео, бытовой техникой. Общая численность персонала 212 чел, в т.ч. 27 чел – административно-управленческий персонал. Организационная структура управления приведена ниже. Торговый персонал (151 чел) представлен менеджерами торгового зала и продавцами-консультантами. Вспомогательный персонал (грузчики, уборщики, охрана) – 34 чел.

Таблица 1 – Качественный состав персонала ООО «Топс»

Наименование показателя	Численность рабочих на конец года		Удельный вес, %	
	2006 год	2007 год	2006 год	2007 год
1	2	3	4	5
Группы персонала:				
По возрасту, лет				
До 20	14	18	7,6	8,6
От 20 до 30	68	79	37	37,2
От 30 до 40	56	72	30,4	34
От 40 до 50	29	24	15,7	11,3
От 50 до 60	17	18	9,3	8,5
Старше 60	0	1	0	0,4
Итого	184	212	100	100
По образованию:				
Начальное	-	-	-	-
Незаконченное среднее	-	-	-	-
Среднее, среднее специальное	38	37	20,6	17,4
Высшее	146	175	79,4	82,6
Итого	184	212	100	100
По трудовому стажу, лет:				
До 5	5	5	2,7	2,4
От 5 до 10	82	89	44,5	42
От 10 до 15	60	77	32,6	36,3
От 15 до 20	28	31	15,2	14,6
Свыше 20	9	10	5	4,7
Итого	184	212	100	100

## Организационная структура ООО «Топс»



**Задача:**

1. Разработать регламент для процесса определения потребности в персонале (выполняемые действия, исполнители, используемые документы)
2. Определить основные цели обучения административно- управленческого и торгового персонала. Предложить методы обучения.
3. Предложить меры по оценке эффективности обучения

Таблица 1 – Подходы к определению экономической эффективности

«Персонал — издержки»	«Персонал — ресурс»
Принуждение	Целесообразность
Минимизация	Оптимизация
Малый период планирования	Длительный период планирования
Результаты	Средства + результаты
Количество	Качество
Негибкий	Гибкий
Зависимый	Автономный