

Подписано цифровой подписью: АНОО ВО
"СИБИТ"

Причина: Я утвердил этот документ
DN: ИНН ЮЛ=7707329152, E=uc@tax.gov.ru,
ОГРН=1047707030513, C=RU, S=77 Москва, L=г.
Москва, STREET="ул. Неглинная, д. 23",
O=Федеральная налоговая служба, CN=Федеральная
налоговая служба

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Родионов М. Г.

протокол от 27.08.2025 № 11

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА»**

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) подготовки: Управление персоналом организации

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная, заочная

Год набора (приема на обучение): 2025

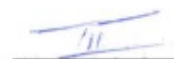
Срок получения образования: Очная форма обучения – 4 года
 Очно-заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)
 Заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 3 з.е.
 в академических часах: 108 ак.ч.

г. Омск, 2025

Разработчики:

Доцент, департамент очного обучения, кандидат философских наук Толстикова Д. А.

**Рецензенты:**

Кутлуниев Е.А., заместитель генерального директора по персоналу и режиму АО «Омское машиностроительное конструкторское бюро», к.э.н.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 955, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по управлению персоналом", утвержден приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н; "Специалист по процессному управлению", утвержден приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н; "Консультант в области управления персоналом", утвержден приказом Минтруда России от 04.04.2022 № 197н; "Специалист по подбору персонала (рекрутер)", утвержден приказом Минтруда России от 09.10.2015 № 717н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1		Руководитель образовательной программы	Коваль О. И.	Согласовано	27.08.2025, № 11

Содержание

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)
2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Место дисциплины в структуре ОП
4. Объем дисциплины и виды учебной работы
5. Содержание дисциплины
 - 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий
 - 5.2. Содержание разделов, тем дисциплины
6. Рекомендуемые образовательные технологии
7. Оценочные материалы текущего контроля
8. Оценочные материалы промежуточной аттестации
9. Порядок проведения промежуточной аттестации
10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины
 - 10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы
 - 10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся
 - 10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине
 - 10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование
11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - состоит в формировании у студентов теоретической базы знаний в области обучения и развития персонала, а также способности применять современные методы обучения и развития персонала в практической деятельности организации

Задачи изучения дисциплины:

- дать представление об основах системы обучения и развития персонала в организации и взаимосвязи развития персонала со стратегическими целями организации;
- обеспечить понимание принципов разработки системы обучения и развития персонала в организации и управления ею;
- научить работать с документами, регламентирующими обучение и развитие персонала в организации;
- применять современные методы обучения и развития персонала для решения практических задач в области управления персоналом.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

ПК-2 Способен осуществлять деятельность по развитию, персонала, включая обучение, адаптацию и построение профессиональной карьеры персонала

ПК-2.1 Знает основы развития, обучения, адаптации и построения профессиональной карьеры персонала.

Знать:

ПК-2.1/Зн1 Понятие, виды, этапы, методы адаптации персонала в организации

ПК-2.1/Зн2 Формы, методы, инструменты обучения персонала

ПК-2.1/Зн3 Способы, методы и инструменты построения и развития профессиональной карьеры

ПК-2.2 Умеет планировать и организовывать работу по адаптации, обучению и профессиональной карьере работников, включая их методическое и документационное сопровождение.

Уметь:

ПК-2.2/Ум1 Анализировать и определять потребность организации в развитии персонала

ПК-2.2/Ум2 Разрабатывать планы и программы адаптации и обучения персонала

ПК-2.2/Ум3 Организовывать работу с кадровым резервом

ПК-2.2/Ум4 Составлять индивидуальные планы карьерного развития

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Обучение и развитие персонала» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 5, Очно-заочная форма обучения - 5, Заочная форма обучения - 5.

Предшествующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Практикум по управлению персоналом;

Последующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Кадровое делопроизводство;

Оценка и аттестация персонала;

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы;

Практикум по управлению персоналом;

производственная практика (преддипломная);

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Пятый семестр	108	3	56	2	18	36	43	Зачет (9)
Всего	108	3	56	2	18	36	43	9

Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Пятый семестр	108	3	38	2	12	24	66	Зачет (4)
Всего	108	3	38	2	12	24	66	4

Заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Пятый семестр	108	3	8	2	2	4	96	Зачет (4)
Всего	108	3	8	2	2	4	96	4

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
Раздел 1. Обучение и развитие персонала	99	2	18	36	43	ПК-2.1 ПК-2.2
Тема 1.1. Обучение и развитие персонала в системе управления персоналом	10		2	2	6	
Тема 1.2. Адаптация персонала в организации	16		4	6	6	
Тема 1.3. Организация работы по обучению персонала	16		4	6	6	
Тема 1.4. Методы обучения персонала	14		2	6	6	
Тема 1.5. Управление карьерой персонала	14		2	6	6	
Тема 1.6. Организация работы с кадровым резервом.	16		2	8	6	
Тема 1.7. Зарубежный опыт обучения и развития персонала	13	2	2	2	7	
Итого	99	2	18	36	43	

Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
Раздел 1. Обучение и развитие персонала	104	2	12	24	66	ПК-2.1 ПК-2.2
Тема 1.1. Обучение и развитие персонала в системе управления персоналом	14		2	2	10	
Тема 1.2. Адаптация персонала в организации	13		1	4	8	

Тема 1.3. Организация работы по обучению персонала	14		2	2	10
Тема 1.4. Методы обучения персонала	18		2	4	12
Тема 1.5. Управление карьерой персонала	16		2	4	10
Тема 1.6. Организация работы с кадровым резервом.	14		2	4	8
Тема 1.7. Зарубежный опыт обучения и развития персонала	15	2	1	4	8
Итого	104	2	12	24	66

Заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
Раздел 1. Обучение и развитие персонала	104	2	2	4	96	ПК-2.1 ПК-2.2
Тема 1.1. Обучение и развитие персонала в системе управления персоналом	18		2		16	
Тема 1.2. Адаптация персонала в организации	14				14	
Тема 1.3. Организация работы по обучению персонала	14			2	12	
Тема 1.4. Методы обучения персонала	14				14	
Тема 1.5. Управление карьерой персонала	14			2	12	
Тема 1.6. Организация работы с кадровым резервом.	16				16	
Тема 1.7. Зарубежный опыт обучения и развития персонала	14	2			12	
Итого	104	2	2	4	96	

5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

Раздел 1. Обучение и развитие персонала

Тема 1.1. Обучение и развитие персонала в системе управления персоналом

Основные понятия и концепции развития. Образование. Непрерывное образование. Профессиональное образование. Методология управления развитием персонала. Закономерности, принципы и методы управления развитием персонала. Методы построения системы управления развитием персонала. Задачи, решаемые при построении системы внутрифирменного обучения и развития персонала. Взаимосвязь развития персонала со стратегическими целями организации. Служба управления персоналом и ее роль в развитии персонала.

Тема 1.2. Адаптация персонала в организации

Трудовая адаптация персонала. Цели адаптации персонала. Этапы адаптации персонала. Виды адаптации персонала. Особенности адаптации различных категорий персонала. Условия эффективной адаптации персонала в организации. Современные инструменты адаптации персонала. Наставничество. Требования к наставникам. Разработка программы адаптации персонала. Нормативно-методическое сопровождение адаптации персонала. Информационное обеспечение процесса адаптации. Показатели эффективности адаптации персонала.

Тема 1.3. Организация работы по обучению персонала

Бизнес-процессы в сфере управления развитием персонала и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом. Направления развития персонала. Виды обучения. Этапы процесса обучения персонала. Постановка целей обучения и развития. Определение потребности в обучении. Определение содержания, форм, методов обучения. Обеспечение финансовыми ресурсами. Психологические основы эффективного обучения. Документы, регламентирующие обучение персонала в организации. Разработка планов обучения персонала.

Тема 1.4. Методы обучения персонала

Современные технологии обучения различных категорий персонала. Традиционные методы обучения. Методы активного обучения. Методы профессионального обучения. Достоинства и недостатки методов обучения. Факторы, влияющие на выбор методов обучения персонала.

Тема 1.5. Управление карьерой персонала

Управленческая карьера в современном мире и ее социальная значимость. Основные направления исследования карьеры. Тенденции в развитии планирования карьеры персонала. Субъекты управления карьерой. Задачи и функции управления деловой карьерой. Карьерные процессы. Факторы принятия карьерных решений. Типы карьеры и их характеристики. Типовые модели карьеры. Служебно-профессиональное продвижение. Организация высвобождения персонала. Этапы профессионального становления личности. Организация и регулирование индивидуальной карьеры. Индивидуальные планы карьерного развития. Инструменты построения и развития профессиональной карьеры.

Тема 1.6. Организация работы с кадровым резервом.

Цели кадрового резерва. Виды кадрового резерва. Подготовка резерва на руководящие должности. Особенности обучения руководителей. Требования к обучению руководителей. Формы обучения руководителей. Планирование работы с резервом. Организация работы с кадровым резервом. Отбор в кадровый резерв. Этапы формирования кадрового резерва. Трудности в работе с резервом. Положение о подготовке кадрового резерва организации. Эффективность работы с кадровым резервом.

Тема 1.7. Зарубежный опыт обучения и развития персонала

Модель внутрифирменного обучения, основанная на формировании лидерства. Самообучающиеся организации. Модель самообучающейся организации. Обучение и развитие персонала в компаниях США. Обучение и развитие персонала в компаниях Японии. Кружки качества. Ротация. Обучение и развитие персонала в европейских странах. Обучение и развитие персонала в странах Азии. Зарубежные методы внутрифирменного обучения персонала, их особенности. Особенности построения карьеры в зарубежных странах.

6. Рекомендуемые образовательные технологии

При преподавании дисциплины применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции;
- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.

Семинарские занятия по дисциплине ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения, круглый стол);
- 3) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине.

На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

7. Порядок проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация: Очная форма обучения, Зачет, Пятый семестр.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачёта в виде выполнения тестирования и итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

Промежуточная аттестация: Очно-заочная форма обучения, Зачет, Пятый семестр.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачёта в виде выполнения тестирования и итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

Промежуточная аттестация: Заочная форма обучения, Зачет, Пятый семестр.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачёта в виде выполнения тестирования и итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

8. Оценочные материалы текущего контроля

Раздел 1. Обучение и развитие персонала

Контролируемые ИДК: ПК-2.1 ПК-2.2

Тема 1.1. Обучение и развитие персонала в системе управления персоналом

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Цель занятия - закрепление теоретических знаний о системе обучения и развития персонала, формирование понимания роли службы управления персоналом в развитии персонала организации.

- 1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:
 - 1. Предпосылки развития персонала.
 - 2. Необходимость развития персонала в зависимости от сферы деятельности организации.
 - 3. Влияние развития персонала на конкурентоспособность компании.
 - 4. Составляющие системы развития персонала компании.
 - 5. Деятельность службы управления персоналом в области развития персонала компании
 - 6. Значение внутрифирменного обучения.
- 2) Проведение тестирования по вопросам темы.

Тема 1.2. Адаптация персонала в организации

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 1.

Цель – закрепление теоретических знаний по вопросам адаптации персонала в организации.

- 1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:
 1. Каковы основные цели адаптации персонала?
 2. Охарактеризуйте инструменты адаптации персонала в организации.
 3. В каких случаях, на Ваш взгляд, обосновано использование такого инструмента адаптации персонала, как наставничество?
 4. Какие критерии должны быть учтены при выборе наставников?
 5. Предложите критерии оценки эффективности работы наставника.
 6. Перечислите участников процесса адаптации персонала и их функции.
 7. С помощью каких показателей можно оценить адаптацию персонала в организации?
 8. К каким дополнительным затратам организации приводит длительная и адаптация новичков?
 9. Назовите возможные причины медленной и неэффективной адаптации персонала. Приведите известные Вам примеры.
 10. Влияет ли HR-бренд организации на успешность адаптации новичков? Приведите известные Вам примеры.
- 2) Проведение тестирования по вопросам темы.

Практическое занятие 2.

Цель – формирование умения анализировать процесс адаптации персонала в организации, выявлять его недостатки, предлагать мероприятия для включения в программу адаптации.

Практическое задание.

1) Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по рассмотрению и анализу конкретных ситуаций по организации адаптации персонала в конкретной организации.

Ситуация 1. В 2007 г. О. Изюмцева, HR-директор группы компаний по производству текстиля «Чайковский текстиль», искала человека, который мог бы занять должность менеджера по работе с клиентами. В качестве основного требования к идеальному кандидату выдвигались умение выстраивать отношения с людьми и обладание большим личным обаянием, чтобы привлекать клиентов. В организации практикуется система испытательного срока (1 месяц). Человек, которого приняли на данную должность, очень хорошо сумел подать себя. Однако вскоре выяснилось, что при отборе кандидатов была совершена ошибка. Поначалу новоиспеченный сотрудник отлично справлялся с работой, но уже через месяц стало заметно, что он устает от общения с людьми и постепенно теряет интерес к работе. Стало понятно, что ему будет сложно развивать порученное направление, поскольку за один месяц он исчерпал весь свой потенциал. Но увольнять его не стали. Одна из причин – позиция директора, полагающего, что увольнять с испытательного срока неэффективно и любому работнику нужно, по крайней мере, время, чтобы вписаться в команду.

Вопросы:

1. Каковы возможные причины возникшей ситуации в компании «Чайковский текстиль»? Выявите возможные организационные и личностные факторы.
2. В чем отличия адаптации от испытательного срока?
3. Что может сделать руководство организации, чтобы помочь адаптироваться новому сотруднику?
4. Что может сделать руководство организации, чтобы использовать потенциал сотрудника, не увольняя его?
5. Какие мероприятия вы бы рекомендовали включить в программу адаптации персонала?

Ситуация 2. Полгода назад Л. Кузнецова перешла в представительство специализирующейся на торговле бижутерией корпорации Swarovski в Москве, где заняла должность регионального менеджера. В первый день на новой работе ее встретил офис-менеджер, провел ее по офису, показал, что и где находится, представил коллегам. На второй день возникли сложности. Л. Кузнецовой сказали, что она должна заказать себе служебную машину, а как это сделать, не объяснили. Пришлось долго выяснять процедуру. В результате она переговорила с десятком людей и потратила на выяснения очень много времени. Еще больше проблем возникло при оформлении зарплатной карточки в банке, поскольку ей не объяснили процедуру получения, и, когда она приехала в банк, служащая стала требовать с нее депозит, о котором она ничего

не знала. Ей пришлось возвращаться в офис и уточнять, как оформляется карта. Кроме того, на ее рабочем месте не подготовили компьютер

Вопросы:

1. Какие чувства испытала Л. Кузнецова на новом месте работы?
2. Какие организационные причины привели к этой ситуации?
3. Может ли это иметь негативные последствия для дальнейшей работы Л. Кузнецовой в должности регионального менеджера?
4. Кто должен отвечать за адаптацию сотрудников (менеджеров или рядовых сотрудников) в небольшой организации?
5. Меняется ли программа адаптации персонала в организации, переживающей интенсивный рост и реорганизацию

2) Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

Практическое занятие 3.

Цель – формирование умений по разработке инструментов адаптации персонала.

1) Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по разработке инструментов адаптации персонала.

Практическое задание. Самостоятельно из имеющегося лекционного материала, опыта работы, а также группового взаимодействия предложить решение следующих задач (на команду – один из вариантов задания), связанных с программами адаптации:

- 1 вариант – схема адаптации молодого сотрудника на производственном участке;
 - 2 вариант – программа общей адаптации и тренинг «Wellcome»;
 - 3 вариант – дневник наставника и схему для работы наставника с адаптантом;
 - 4 вариант – план проведения установочной беседы (план лекции), предложить сценарий видеofilmа для новичков;
 - 5 вариант – макет книги новичка.
- 2) Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

Тема 1.3. Организация работы по обучению персонала

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:
 - а) посещение лекционных и практических занятий,
 - б) соблюдение дисциплины.
2. Работа на лекционных занятиях:
 - а) ведение конспекта лекций,
 - б) уровень освоения теоретического материала,
 - в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.
3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 1.

Цель - закрепление теоретических знаний по теме.

- 1) Устный опрос с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:
 1. Обучение: его роль и место в системе управления профессиональным развитием персонала.
 2. Какова роль профессионального обучения в управлении персоналом современной организации?
 3. Как определить потребности в профессиональном развитии отдельно взятого сотрудника? Кто еще должен участвовать в этом процессе?
 4. Виды профессионального обучения персонала, их характеристика.

5. Как профессиональное обучение влияет на организацию, ее сотрудников и общество в целом?
 6. Назовите основные этапы процесса профессионального обучения в организации. Какова роль линейных руководителей и отдела управления персоналом на каждом из этих этапов?
 7. Какие факторы влияют на определение содержания программы и выбор методов профессионального обучения?
 8. Разработка плана обучения персонала
 9. От чего зависит успех программы профессионального обучения?
 10. Методики оценки эффективности обучения.
 11. Что Вам известно о системе управления знаниями в организации и создании самообучающихся организаций?
- 2) Защита рефератов. Дискуссия.

Практическое занятие 2.

Цель занятия - научиться применять теоретические знания и инструменты к решению практических задач, связанных с организацией работы по обучению персонала.

Практическое задание.

1. Изучите «Положение об обучении персонала».
2. Составьте алгоритм процедуры обучения персонала.
3. Используя Положение об обучении персонала, ответьте на вопросы:
 - Какова цель обучения работников организации?
 - Какие категории работников подлежат обучению?
 - Из каких элементов состоит система обучения в организации? Назовите их характеристики.
 - В чем состоит отличие внешнего обучения от внутреннего?
 - Как в организации организован процесс выявления потребностей в обучении и их анализ?
 - Как в организации происходит процесс планирования обучения и финансирования?
 - Опишите организацию:
 - а) внутреннего (корпоративного обучения),
 - б) внешнего обучения,
 - в) обучения в аспирантуре,
 - г) тематической учебы,
 - д) стажировок работников,
 - е) самообразования работников;
 - Как в организации осуществляется учет данных об обучении?
 - Как в организации оценивается эффективность обучения?
 - Какие документы при организации процесса обучения, а также после него составляются:
 - а) службой персонала,
 - б) отделами,
 - г) работниками

Указания к проведению занятия.

Для выполнения задания преподаватель раздает студентам для изучения положения об обучении работников, которые будут необходимы для выполнения задания.

Практическое занятие 3.

Цель занятия - научиться применять теоретические знания и инструменты к решению практических задач, связанных с организацией системы обучения персонала.

1) Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по рассмотрению и анализу кейс-ситуации.

Ситуация.

Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании попросил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять

культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались «инструктажом на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их предшествующие карьеры весьма разнообразны – от инженеров-механиков до хирургов

Вопросы:

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
 2. Определите цели программы обучения.
 3. Посоветуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения.
 4. Как оценить эффективность программы обучения?
- 2) Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

Тема 1.4. Методы обучения персонала

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:
 - а) посещение лекционных и практических занятий,
 - б) соблюдение дисциплины.
2. Работа на лекционных занятиях:
 - а) ведение конспекта лекций,
 - б) уровень освоения теоретического материала,
 - в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.
3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 1.

Цель - закрепление теоретических знаний, связанных с методами обучения персонала.

- 1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:
 1. Методы профессионального обучения на рабочем месте.
 2. Методы профессионального обучения вне рабочего места.
 3. Индивидуальное обучение персонала.
 4. Групповое обучение персонала.
 5. Ученичество, его реализация на практике.
 6. Наставничество как форма профессионального обучения на рабочем месте.
 7. Инструктаж, способы проведения.
 8. Стажировка, ее достоинства, конкретные примеры проведения стажировок и анализ результатов из прохождения.
 9. Ротация кадров, способы осуществления ротации. примеры проведения ротации в практике российских и зарубежных организаций.
- Ассистирование: достоинства и проблемы практической реализации.

Практическое занятие 2.

Цель - научиться применять теоретические знания к решению практических задач, связанных с организацией работы по обучению персонала.

- 1) Практическое задание.
В результате обучения персонал приобретает профессиональные знания и навыки, меняет отношение. Для этого могут быть использованы различные методы.
Постановка задачи: определите, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:
 - 1) приобретение знаний;
 - 2) развитие навыков;
 - 3) изменение отношения.

Заполните форму «Методы обучения» (приложение 4).

При подготовке ответа необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и определить возможные затруднения при его использовании.

2) Защита рефератов. Тематическая дискуссия.

Практическое занятие 3.

Цель - научиться применять теоретические знания о методах обучения и развития персонала в практической деятельности организации.

1) Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по рассмотрению и анализу ситуации по использованию методов обучения на примере конкретной организации.

Ситуация. Получать новые знания сегодня можно, где угодно. К услугам предприятий - вузы и бизнес-школы, тренинговые компании, консультанты и внутренние тренеры. Но есть еще один важный источник информации - сами сотрудники, и этот ресурс не стоит недооценивать. Многие компании берут на вооружение принцип перекрестного обучения, когда в роли преподавателя выступает коллега или руководитель.

Корпоративный университет «Билайн» создан в 1999 г. и почти сразу компания организовала проект - «Корпоративное обучение». Приходящий тренер не всегда способен показать, как лучше работать в той или иной ситуации, он оторван от практики компании, считает пресс-секретарь «Вымпелкома» Ю.Остроухова. В рамках этого проекта наиболее успешные сотрудники проводят тренинги для своих коллег, получив статус функциональных корпоративных тренеров.

Раз в полгода в компании проводится конкурсный набор функциональных тренеров. Конкурс не уступает вузовскому: пять-десять человек на место. Отобраным кандидатам сначала предлагают два тренинга, посвященных особенностям обучения взрослой аудитории, предоставляют необходимую учебную литературу. Затем функциональные тренеры проходят еще как минимум шесть ступеней дополнительного обучения, и, кроме того, раз в месяц их ждет коучинговая сессия с куратором.

Сегодня в «Вымпелкоме» работают более 80 функциональных тренеров, которые проводят занятия по пяти направлениям: развитие ориентации на клиента, управленческих компетенций, личной эффективности, навыков продаж и техническое обучение. Нагрузка у них небольшая - два-три тренинга ежемесячно (по два дня каждый). Но работа тренера не оплачивается отдельно, эти дополнительные обязанности учитывают при итоговой оценке персонала.

Во многих компаниях, в первую очередь иностранных, перекрестное обучение стало частью корпоративной культуры. Менеджер по маркетингу малого и среднего бизнеса компании Dero Computers А. Трофимов раньше работал в московском представительстве Microsoft на позиции CRM-менеджера, а до этого занимал должность брэнд-менеджера в компании TerraLink Technologies. Он посещал тренинги в головном офисе своих компаний, а затем передавал зарубежный опыт российским коллегам. Компания Microsoft возводит перекрестное обучение в ранг корпоративной религии. В любой компании существует система ценностей, и перекрестное обучение облегчает внедрение этих понятий в создание сотрудника.

Задание:

- Оцените преимущества и недостатки системы перекрестного обучения персонала.
- Что может мотивировать самих сотрудников делиться своими знаниями?
- Какие методы обучения персонала можно было бы применить в данной организации?
- Некоторые организации, практикующие обучение, сталкиваются с проблемой ухода тренеров. Как бы вы предложили решить эту проблему?

2) Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

3) Выполнение контрольной работы.

Тема 1.5. Управление карьерой персонала

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 1.

Цель - закрепление теоретических знаний об управлении карьерой персонала.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Что значит "управлять деловой карьерой"?
 2. Что представляет собой карьера как объект управления?
 3. Какие этапы жизненного пути и карьеры работника вы знаете?
 4. Насколько жизненные цели и карьерные планы соответствуют друг другу?
 5. Каково ваше отношение к различным видам и моделям карьеры?
 6. Какие виды карьер на ваш взгляд предпочтительнее?
 7. Каковы плюсы и минусы индивидуального управления карьерой?
 8. Можно ли говорить о национальных или территориальных особенностях карьеры?
 9. Какими могут быть функции субъектов управления карьерой?
 10. Назовите виды должностного перемещения работников.
 11. Как осуществляются перемещения работников и управление карьерой?
 12. Каким образом можно организовать систему управления карьерой в компании?
 13. Назовите факторы, воздействующие на эффективность управления карьерой в различных культурах.
 14. Каковы критерии успешности и неуспешности индивидуальной карьеры?
 15. В чем состоит специфика управления карьерой молодых специалистов?
 16. Существуют ли гендерные аспекты развития карьеры?
- 2) Проведение тестирования по вопросам темы.

Практическое занятие 2.

Цель - научиться применять теоретические знания в области управления карьерой при решении практических задач.

1) Индивидуальная работы студентов по решению практических ситуаций.

Ситуация. Директор по маркетингу крупной производственной компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников отдела работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя отдела продаж. При этом есть другой сотрудник, который по управленческим способностям более соответствует этой должности. Назначение второго сотрудника на должность руководителя отдела продаж вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников отдела.

Вопрос: Как поступить директору? Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?

Ситуация. Два сотрудника, занимающих в организации одинаковые рабочие места, претендуют на одну и ту же должность более высокого уровня. Отношения между ними дружеские. Руководство, сравнив возможности каждого из претендентов, решает одного из них повысить. После этого тот сотрудник, который не занял ожидаемой позиции, начинает обижаться, завидовать и отдаляться от своего, продвинувшегося по карьерной лестнице, товарища. Его производительность труда падает и, в конце концов, он увольняется из этой организации.

Вопросы: Какие ошибки допустило руководство, осуществляя данное карьерное перемещение? Что можно было бы предпринять в описанной выше ситуации, чтобы предотвратить ухудшение отношений, снижение производительности, а затем и увольнение того сотрудника, который не получил повышения?

Ситуация. Вам предлагается выбрать себе заместителя из кандидатов, которые отличаются следующими особенностями во взаимоотношениях с вышестоящим начальством.

Первый кандидат сразу соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания. Второй претендент может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контактах. Четвертый кандидат очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Сделайте свой выбор и обоснуйте его.

Ситуация. Вам представлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами. Первый кандидат стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно. Второй претендент часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным. Четвертый кандидат отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Сделайте свой выбор и обоснуйте его.

Ситуация. Только что открылась новая вакансия. Она кажется Вам очень заманчивой, хотя у Вас нет опыта в такого рода деятельности. Но так как Вы хорошо себя зарекомендовали, друзья убеждают Вас решиться на это. Вам кажется, что способности позволяют Вам занять эту должность, даже с недостаточным опытом. Как Вы поступите?

Ситуация. Вам предлагают повышение. Новая должность выше оплачивается и весьма престижна. Но Вы не знаете, будет ли эта работа доставлять Вам удовлетворение, более того, предполагаете, что не будет. Как Вы поступите?

2) Подготовка ответов и обсуждение результатов, оценка результатов работы.

Практическое занятие 3.

Цель - формирование умений по применению теоретических знаний в области управления карьерой при решении практических задач.

1) Выполнение практических заданий "Составление жизненного плана", "Разработка карьерограммы менеджера" (приложение 5).

2) Проверка и обсуждение полученных результатов.

Тема 1.6. Организация работы с кадровым резервом.

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практическое занятие 1.

Цель - закрепление теоретических знаний по вопросам организации работы с кадровым

резервом.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Для чего в организации создается кадровый резерв?
 2. Как Вы думаете, с какими проблемами может столкнуться организация, в которой отсутствует кадровый резерв на ключевые должности?
 3. Какие виды кадрового резерва Вы знаете? В чем их отличия?
 4. На какие должности в организации Вы бы стали создавать стратегический кадровый резерв, а на какие – перспективный? Ответ обоснуйте.
 5. Как осуществляется планирование кадрового резерва?
 6. Какие принципы должны соблюдаться при формировании кадрового резерва организации?
 7. Как Вы считаете, готовность к риску, это качество желательное для кандидата в кадровый резерв на руководящую должность, или недопустимое? Ответ обоснуйте.
 8. Назовите недопустимые качества для кандидата в кадровый резерв на должность руководителя службы управления персоналом организации. Свой ответ обоснуйте.
 9. Как Вы считаете, должен ли быть (и какой) установлен возрастной ценз для кандидатов в кадровый резерв? Ответ обоснуйте.
 10. Каким образом можно оценить эффективность кадрового резервирования в организации?
- 2) Выполнение тестового задания.
- 3) Защита рефератов.

Практическое занятие 2.

Цель - научиться применять теоретические знания при организации работы с кадровым резервом.

1) Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по рассмотрению и анализу кейс-ситуации.

АО «Хлебпром» работает на рынке пищевой промышленности более 30 лет, и за эти годы сменилось не одно поколение сотрудников. Если сотрудники растут профессионально, у компании всегда будут достойные кандидаты на вакантные места. С этой целью в компании действует программа формирования и развития кадрового резерва «Перспектива». Её участником может стать любой сотрудник. Однако есть регламент вступления в программу. Желающих участвовать в программе HR-кураторы просят выполнить задания. Первое – прочесть одну из пяти предложенных книг из корпоративной библиотеки (о личной эффективности, менеджменте в организации и др.), и сдать экзамен. Второе задание практическое – предложить улучшение (мини-проект) в работе своего подразделения, реализовать его и подготовить отчёт. Например: региональный менеджер по продажам из Екатеринбурга предложил задействовать новый канал реализации для продукции бренда Dr. Korner (хлебцы, снеки из серии «Здоровое питание») через аптеки, а также придумал рекламу, что увеличило продажи этого продукта.

На следующем этапе кандидат участвует в самопрезентации, где рассказывает о себе и своих целях и др. На этой встрече присутствуют HR-куратора, генеральный директор и топ-менеджеры компании.

В кадровом резерве за сотрудником закрепляется не абстрактная должность, а конкретная позиция, существующая в компании, а тот, кто её пока занимает, становится руководителем резервиста.

На основании результатов оценки деловых и личностных качеств и его профессиональной компетентности HR-куратор составляет индивидуальный план развития сотрудника на один год. План включает тренинги и семинары (для освоения модели эффективного поведения), самообразование (изучение особенностей бизнеса), установление обратной связи (от коллег и непосредственного руководителя для понимания успешности поведения резервиста), приобщение к опыту коллег, специальные задания (задачи выходящие за рамки обязанностей, решение которых требует развития нужных компетенций).

В таком формате сотрудник работает год, после чего должен отчитаться о том, что сделано по плану, что не выполнено (почему?) и выполнено сверх плана. Отчёт обсуждается на встрече, где присутствуют резервист, HR-куратор и держатель целевой должности. Последние делятся своими выводами с сотрудником и дают рекомендации по дальнейшему развитию. После этой

встречи участник снова готовит самопрезентацию для топ-менеджеров. После презентации резервисту предоставляют новый индивидуальный план развития на следующий период — с учётом всех рекомендаций, выводов, оценки и т.д.

Что это даёт компании? Кадровый резерв топ-менеджеров покрывает 41 % позиций, преемники есть более чем у трети операционных директоров и их заместителей, 33 % всех вакансий компании были закрыты за счёт внутренних переводов. Работник, который вырос из рядового специалиста, отлично знает специфику бизнеса и лоялен к компании.

Вопросы:

1. Какие этапы работы с кадровым резервом описаны в ситуации?
 2. Какие преимущества дает применяемая схема работы с кадровым резервом? В чем ее недостатки?
 3. Назовите участников кадрового резервирования в компании.
 4. Какие методы подготовки резервистов применяются в организации? В чем их преимущества?
 5. Сформулируйте рекомендации по организации работы с кадровым резервом в компании.
- 2) Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

Практическое занятие 3.

Цель - формирование умения организовывать работу с кадровым резервом.

- 1) Проведение деловой игры "Формирование кадрового резерва и работа с ним".
Описание задания и хода игры представлено в приложении 6.
- 2) Обсуждение полученных результатов. Подведение итогов.

Тема 1.7. Зарубежный опыт обучения и развития персонала

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:
 - а) посещение лекционных и практических занятий,
 - б) соблюдение дисциплины.
2. Работа на лекционных занятиях:
 - а) ведение конспекта лекций,
 - б) уровень освоения теоретического материала,
 - в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.
3. Работа на практических занятиях:

Цель - изучение зарубежного опыта обучения и развития персонала и возможностей его применения в российских компаниях.

- 1) Подготовка докладов по темам:
 - Модель самообучающейся организации Бойдела и Н. Диксона
 - Самообучающаяся организация П. Сенге
 - Циклы обучения К. Аргирис и Д. Шон. Модель СЕКИ И. Нонака и Х. Такеути,
 - Этапы построения самообучающейся организации
 - Внутрифирменное обучение в компаниях США
 - Система кадровой ротации в Японских компаниях
 - Обучение персонала в европейских странах
 - Особенности обучения персонала в странах Азии
 - Особенности построения карьеры: сравнение нескольких стран
- 2) Обсуждение докладов.
- 3) Формулирование выводов о достоинствах и недостатках использования зарубежных методов обучения персонала, их особенностях, возможностях и ограничениях их применения в российских организациях.

9. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Очная форма обучения, Пятый семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: ПК-2.1 ПК-2.2

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями.

Тестовые задания по дисциплине «Обучение и развитие персонала» представлены в приложении 8.

2. Выполнение итоговой работы

Задание для итоговой работы представлено в приложении 9.

Очно-заочная форма обучения, Пятый семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: ПК-2.1 ПК-2.2

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями.

Тестовые задания по дисциплине «Обучение и развитие персонала» представлены в приложении 8.

2. Выполнение итоговой работы

Задание для итоговой работы представлено в приложении 9.

Заочная форма обучения, Пятый семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: ПК-2.1 ПК-2.2

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями.

Тестовые задания по дисциплине «Обучение и развитие персонала» представлены в приложении 8.

2. Выполнение итоговой работы

Задание для итоговой работы представлено в приложении 9.

10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Современные аспекты маркетинга персонала: учебник / С. А. Карташов, А. Б. Конобеева, Д. А. Гурцкой [и др.] - Москва: Директ-Медиа, 2022. - 228 с. - 978-5-4499-3323-2. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://doi.org/10.23681/694511> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. - 3-е изд., стер. - Москва: Дашков и К°, 2022. - 288 с. - 978-5-394-04539-4. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684384> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Иванова, С. Кандидат. Новичок. Сотрудник: комплексная типология метапрограмм в управлении: практическое пособие / С. Иванова. - Москва: Альпина Паблишер, 2020. - 192 с. - 978-5-9614-3418-7. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=598231> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Шапиро, С. А. Практика работы с персоналом: учебно-практическое пособие: практическое пособие / С. А. Шапиро, З. И. Ярлыкова. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2020. - 192 с. - 978-5-4499-1765-2. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://doi.org/10.23681/600594> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

3. Хасанова, Г. Б. Педагогические основы управления развитием персонала: учебное пособие / Г. Б. Хасанова. - Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2018. - 240 с. - 978-5-7882-2364-3. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500944> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <https://scholar.google.ru> - Международная научная реферативная база данных

Ресурсы «Интернет»

1. <http://www.sibit.sano.ru> - Официальный сайт образовательной организации
2. <http://do.sano.ru> - Система дистанционного обучения Moodle (СДО Moodle)
3. <http://rostrud.ru> - Федеральная служба по труду и занятости
4. <http://www.garant.ru> - Справочная правовая система «Гарант»
5. <http://www.rosmintrud.ru> - Министерство труда и социальной защиты РФ
6. <http://www.kadrovik.ru> - Национальный союз кадровиков
7. <http://www.hr-portal.ru> - Сообщество HR-менеджеров

10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

При подготовке и проведении учебных занятий по дисциплине студентами и преподавателями используются следующие современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:

1. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru>).
2. Интегрированная библиотечно-информационная система ИРБИС64 (<http://lib.sano.ru>).
3. Справочно-правовая система КонсультантПлюс.
4. Электронная справочная система ГИС Омск.

10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Институт располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются следующие помещения, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения:

Для лекций, семинаров (практических), групповых, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, ГИА
Мультимедийная учебная аудитория № 210

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 5 шт.

Доска маркерная - 1 шт.

Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Проектор - 1 шт.
Стол - 37 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 74 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Трибуна - 1 шт.
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 211

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 5 шт.
Доска маркерная - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Проектор - 1 шт.
Стол - 27 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 54 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Трибуна - 1 шт.
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 301

Перечень оборудования

Доска - 1 шт.
Стол - 18 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 36 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Трибуна - 1 шт.

Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.
Учебная аудитория № 302

Перечень оборудования
Доска маркерная - 1 шт.
Стол - 18 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 36 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Трибуна - 1 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.
Мультимедийная учебная аудитория № 303

Перечень оборудования
Доска маркерная - 1 шт.
Стол - 15 шт.
Стол преподавателя - 30 шт.
Стул - 1 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Трибуна - 1 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.
Мультимедийная учебная аудитория № 304

Перечень оборудования
Аудиоколонка - 2 шт.
Доска маркерная - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Проектор - 0 шт.
Стол - 18 шт.

Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 36 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Трибуна - 1 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.
Экран - 0 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows 10

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 312

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Проектор - 1 шт.
Тематические иллюстрации - 0 шт.
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 422

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.
Доска маркерная - 1 шт.
Интерактивная доска - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Стол - 13 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 26 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Трибуна - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
Microsoft Windows 8 Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Для лекций, семинаров (практических), групповых и индивидуальных консультаций,
текущего контроля, промежуточной аттестации
Мультимедийная учебная аудитория № 305

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.
Доска маркерная - 1 шт.
Информационная доска - 1 шт.
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
Круглый стол - 3 шт.
Ноутбук DELL - 8 шт.
Ноутбук HP - 2 шт.
Персональный компьютер - 1 шт.
Проектор - 1 шт.
Стеллаж - 2 шт.
Стол одноместный - 10 шт.
Стол преподавателя - 1 шт.
Стул - 27 шт.
Стул преподавателя - 1 шт.
Трибуна - 1 шт.
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

MariaDB 10.11 (x64)
Microsoft Office 2016 standart Win64 Russian
Adobe Acrobat Reader
Kaspersky Endpoint Security для Windows

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus
2GIS

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного, компьютерного
оборудования и хранения элементов мультимедийных лабораторий
Специальное помещение № 420

Перечень оборудования

Запасные части для компьютерного оборудования - 0 шт.
Наушники для лингафонного кабинета - 0 шт.
Паяльная станция - 1 шт.
Персональный компьютер - 4 шт.
Планшетный компьютер - 15 шт.
Сервер - 10 шт.

Стеллаж - 0 шт.
Стол - 4 шт.
Стул - 4 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования
Специальное помещение № 003

Перечень оборудования
Запасные части для столов и стульев - 0 шт.
Материалы для сопровождения учебного процесса - 0 шт.
Наборы слесарных инструментов для обслуживания учебного оборудования - 0 шт.
Станок для сверления - 0 шт.
Стеллаж - 0 шт.
Угловая шлифовальная машина - 0 шт.

Перечень программного обеспечения
(обновление производится по мере появления новых версий программы)
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)
Не используется.

11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

ВИДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Успешное освоение теоретического материала по дисциплине требует самостоятельной работы, нацеленной на усвоение лекционного теоретического материала, расширение и конкретизацию знаний по разнообразным вопросам дисциплины. Самостоятельная работа студентов предусматривает следующие виды:

1. Аудиторная самостоятельная работа студентов – выполнение на практических занятиях и лабораторных работах заданий, закрепляющих полученные теоретические знания либо расширяющие их, а также выполнение разнообразных контрольных заданий индивидуального или группового характера (подготовка устных докладов или сообщений о результатах выполнения заданий, выполнение самостоятельных проверочных работ по итогам изучения отдельных вопросов и тем дисциплины);
2. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов – подготовка к лекционным, практическим занятиям, лабораторным работам, повторение и закрепление ранее изученного теоретического материала, конспектирование учебных пособий и периодических изданий, изучение проблем, не выносимых на лекции, написание тематических рефератов, выполнение индивидуальных практических заданий, подготовка к тестированию по дисциплине, выполнение итоговой работы.

Большое значение в преподавании дисциплины отводится самостоятельному поиску студентами информации по отдельным теоретическим и практическим вопросам и проблемам.

При планировании и организации времени для изучения дисциплины необходимо

руководствоваться п. 5.1 или 5.2 рабочей программы дисциплины и обеспечить последовательное освоение теоретического материала по отдельным вопросам и темам (Приложение 2).

Наиболее целесообразен следующий порядок изучения теоретических вопросов по дисциплине:

1. Изучение справочников (словарей, энциклопедий) с целью уяснения значения основных терминов, понятий, определений;
2. Изучение учебно-методических материалов для лекционных, практических занятий, лабораторных работ;
3. Изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы и электронных информационных источников;
4. Изучение дополнительной литературы и электронных информационных источников, определенных в результате самостоятельного поиска информации;
5. Самостоятельная проверка степени усвоения знаний по контрольным вопросам и/или заданиям;
6. Повторное и дополнительное (углубленное) изучение рассмотренного вопроса (при необходимости).

В процессе самостоятельной работы над учебным материалом рекомендуется составить конспект, где кратко записать основные положения изучаемой темы. Переходить к следующему разделу можно после того, когда предшествующий материал понят и усвоен. В затруднительных случаях, встречающихся при изучении курса, необходимо обратиться за консультацией к преподавателю.

При изучении дисциплины не рекомендуется использовать материалы, подготовленные неизвестными авторами, размещенные на неофициальных сайтах неделового содержания. Желательно, чтобы используемые библиографические источники были изданы в последние 3-5 лет. Студенты при выполнении самостоятельной работы могут воспользоваться учебно-методическими материалами по дисциплине «Обучение и развитие персонала», представленными в электронной библиотеке института, и предназначенными для подготовки к лекционным и семинарским занятиям.

Контроль аудиторной самостоятельной работы осуществляется в форме дискуссии, собеседования. Контроль внеаудиторной самостоятельной работы студентов осуществляется в форме устного или письменного опроса.

Промежуточный контроль знаний в форме зачета осуществляется посредством письменного тестирования, включающего вопросы и задания для самостоятельного изучения.

Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Оценка компетенций на различных этапах их формирования осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации, Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания и технологической картой дисциплины (Приложение 1).

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего и промежуточного контроля представлены в Приложении 3.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена/зачета в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины (Приложение 8)

Оценка знаний студентов осуществляется в соответствии с Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в Институте, и технологической картой дисциплины

ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ НА ЭТАПЕ

ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

1) Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)

При преподавании дисциплины «Обучение и развитие персонала» применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий. Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции;
- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.

Практические занятия по дисциплине «Оценка и аттестация персонала» ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения, круглый стол);
- 3) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине.

На практических занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

2) Письменное задание

Формируемые компетенции: ПК-2

Цели и задачи реферата.

Целью работы является обобщение и систематизация теоретического материала в рамках исследуемой проблемы.

В процессе выполнения работы решаются следующие задачи:

1. Формирование информационной базы:

- анализ точек зрения зарубежных и отечественных специалистов в области оценки персонала;
- конспектирование и реферирование первоисточников в качестве базы для сравнения, противопоставления, обобщения;
- анализ и обоснование степени изученности исследуемой проблемы;
- подготовка библиографического списка исследования.

2. Формулировка актуальности темы:

- отражение степени важности исследуемой проблемы в современной теории и практике;
- выявление соответствия задачам теории и практики, решаемым в настоящее время;
- определение места выбранной для исследования проблемы в оценке персонала.

3. Формулировка цели и задач работы:

- изложение того, какой конечный результат предполагается получить при проведении теоретического исследования;
- четкая формулировка цели и разделение процесса ее достижения на этапы;
- выявление особенностей решения задач (задачи - это те действия, которые необходимо предпринять для достижения поставленной в работе цели).

В результате написания реферата студент изучает и анализирует информационную базу с целью установления теоретических зависимостей, формулирует понятийный аппарат, определяет актуальность, цель и задачи работы.

Структура реферата

Составляющими элементами реферата являются:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть, включающая обзор литературы, описание применяемых методов, инструментов, методик, процедур в рамках выбранной темы, анализ примеров российского и зарубежного опыта, в рамках темы реферата.
- заключение;
- библиографический список;
- приложения.

Требования к оформлению письменных работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и курсовых работ, одобренных решением Ученого совета (протокол № 8 от 29.04.2020 г.).

Перечень тем для написания реферата и таблица, по которой определяется номер темы реферата, представлены в приложении 7.

3) Практическое задание

Формируемые компетенции: ПК-2

Кейс - описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций.

Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Цель кейса - научить обучающихся анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать ее из одной формы в другую.

В процессе выполнения кейса решаются следующие задачи:

- Формирование и развитие информационной компетентности;
- Развитие умений искать новые знания, анализировать ситуации;
- Развитие навыков самоорганизации, самостоятельности, инициативности;
- Развитие умений принимать решения, аргументировать свою позицию.

Обязательными составляющими элементами кейса являются:

- титульный лист;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников.

Требования к оформлению практических работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и курсовых работ, одобренных решением Ученого совета (протокол № 8 от 29.04.2020 г.).

Кейс 1

Цель - оценка умения определять потребность в адаптации и разрабатывать программу адаптации персонала в организации.

Задание. Внимательно изучите описание организации, оцените потребность в адаптации и разработайте программу адаптации для новичков среди продавцов-консультантов. Определите роли участников процесса адаптации и их функции.

Описание организации.

Компания «Солнечный день» развивается как сеть розничных магазинов с 2000 года и включает 5 магазинов формата супермаркет и 15 –формата дискаунтер. Количество торгового персонала составляет 650 человек. 45% персонала сети имеют опыт работы в торговле более 5 лет, 25% сотрудников работают со времени открытия первого магазина сети. Численность персонала сети будет увеличиваться, так как планируется расширять сеть магазинов.

Продавцы-консультанты сети должны знать нормы и правила работы торговой организации, характеристики некоторых групп товаров, основные правила выкладки, правила кассовой дисциплины и технику работы на ККМ, правила техники безопасности, работать быстро и правильно общаться с покупателями.

В компании «Солнечный день» кадровыми вопросами занимается служба персонала, в которую входят 2 менеджера по подбору, 2 делопроизводителя, менеджер по развитию и

мотивации, тренер-инструктор и психолог. Начальник службы персонала руководит учебным центром, который входит в структуру службы. В учебном центре можно все попробовать, как в настоящем магазине, даже поработать с кассовыми терминалами, оснащенными сканерами. В компании существует своя корпоративная культура, разработан корпоративный кодекс. Среди своих ценностей компания называет: соревновательный дух между командами магазинов, обмен опытом, стремление к развитию, приветливость и доброжелательность в работе. Есть установленные нормы и правила работы, например, персоналу магазина запрещено курить, есть определенный порядок покупки товара сотрудниками, время обеденных перерывов, правила работы в напряженные пиковые часы и т.д. Примерно половина претендентов на должности продавцов-консультантов не имеют опыта в торговой сфере, десятая часть – вообще не имеют опыта работы. В связи с этим будущие сотрудники часто недостаточно ясно представляют себе свои обязанности и объем работы. Среди вновь устроившихся сотрудников текучесть составляет 60% в год, хотя средний показатель текучести персонала по организации не превышает 8%.

Кейс 2

Цель - оценка умения определять потребность в обучении и разрабатывать программу обучения персонала в организации.

Описание организации.

Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга - дифференциация:

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;
- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;
- ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
- техническое превосходство;
- высочайший имидж и репутация;
- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;
- концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

Работник 1 (30 лет). Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начиная с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармпрепаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо

зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

Работник 2 (22 года). Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

Работник 3 (40 лет). Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании - 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции - лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

Работник 4 (45 лет). Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

Работник 5 (37 лет). Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера - в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнитель. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются неловкие разговоры с руководителем.

Работник 6 (39 лет). Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

Задание.

Используя представленную выше информацию:

1. Определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения.
2. Предложить содержание программы обучения.
3. Выбрать соответствующие методы обучения.
4. Распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала.
5. Определить, по каким критериям будут оцениваться; а) полученные знания; б) эффективность и результативность обучения.

Кейс 3

Цель - оценка умения организовывать работу с кадровым резервом.

Характеристика организации:

Профиль деятельности - телекоммуникационный холдинг.

Численность персонала – 3200 человек.

Срок работы на рынке – 14 лет.

Общая ситуация

Компания представляет собой крупный холдинг, работающий под единой торговой маркой. На текущий момент структура компании такова: функциональные подразделения (дирекция по стратегическому развитию, по маркетингу, по персоналу и т.д.) и 12 бизнес-единиц, образованных по территориальному принципу. В бизнес-единицы входят торговые точки, сервисные центры, склады региона и функциональные отделы с двойным подчинением.

Активную региональную экспансию компания начала сравнительно недавно, около пяти лет назад, тогда же была проведена реструктуризация и введено управление по бизнес-единицам. Холдинг продолжает активно развиваться и планирует за следующие три года увеличить количество бизнес-единиц до 21. Также поставлены задачи по укреплению имиджа организации, повышению лояльности персонала, выравниванию рентабельности бизнес-единиц, повышению качества обслуживания клиентов.

До настоящего времени на должности исполнительных директоров бизнес-единиц назначали в основном москвичей. Однако в компании понимают, что при дальнейшем развитии холдинга такой подход уже не оптимален. Кроме того, действующие исполнительные директора имеют срочные контракты, т.к. изначально предполагалось, что постепенно они будут замещены местными кадрами.

В компании принято решение – начать формирование резерва на замещение должностей исполнительных директоров. А в последствии распространить эту практику и на других руководителей бизнес-единиц.

Задание.

1. Разработайте методику отбора в кадровый резерв.

2. Предложите пошаговую процедуру организации работы с кадровым резервом.

Кейс 4

Цель - оценка умения планировать карьеру в организации и составлять индивидуальные планы карьерного развития.

Задание

Характеристика организации:

Профиль деятельности - предоставление услуг по инженерному проектированию в машиностроении.

Численность персонала – 450 человек.

Срок работы на рынке – 35 лет.

Общая ситуация

Компания образовалась на базе бывшего НИИ, практически расформированного в конце 80-х годов. До середины 90-х организация почти не развивалась, однако с появлением новых крупных заказчиков обрела новую жизнь. В настоящее время в основной кадровый состав компании входят инженеры разных специальностей. Старшее поколение сотрудников обладает высокой квалификацией, однако медленно и неохотно изучает новое программное обеспечение. Молодые специалисты, наоборот, легко осваивают IT-технологии, но часто не понимают базовых принципов труда, допускают грубые ошибки в расчетах. Обучение работе в новых программах в компании проводится постоянно, но специфика деятельности такова, что хорошо освоить программы можно только постоянно используя их.

Компания постоянно испытывает дефицит специалистов, особенно владеющих современными прикладными IT-технологиями. Велика текучесть кадров среди молодежи, проработавшей в организации от 3 до 5 лет. Наметилась тенденция к текучести даже среди старшего поколения после 5–7 лет работы. На изучение новых технологий у старших сотрудников уходит больше времени, однако им все равно приходится это делать. Таким образом, большинство увольняющихся специалистов имеют высокую квалификацию и достойно ценятся на рынке труда. Терять такие кадры компании крайне невыгодно, ведь в их обучение вложено много сил и средств.

Опрос уволившихся показал, что в основном их претензии заключаются в отсутствии

перспектив карьерного роста и однообразии в работе.

Задание. Перед службой персонала поставлена задача – разработать модель карьеры. Из трех предложенных вариантов, выберите и обоснуйте наиболее оптимальный. Также можно изложить собственный вариант решения ситуации. Разработайте индивидуальный план карьерного развития в соответствии с выбранным вариантом.

1 вариант

1. Ежегодно служба персонала готовит список сотрудников, которые проработали в одной должности 3 года (для людей до 40 лет) и 5 лет (для тех, кто старше 40 лет).
2. С каждым из этих сотрудников служба персонала проводит индивидуальное собеседование сразу после наступления установленного срока и выявляет его карьерные и профессиональные предпочтения.
3. При желании сотрудника освоить новое направление, служба персонала беседует с нынешним и возможным руководителями.
4. При переводе работника, его направляют на обучение по новому профилю и назначают наставника.
5. С сотрудниками старшего возраста, желающими быть наставниками, проводится собеседование. Работу наставников регулярно оценивают руководители подразделений и их подопечные. Наставничество поощряется надбавками.

2 вариант

1. Разработать и внедрить процедуру ежегодной аттестации персонала.
2. Ротацию встроить в систему аттестации. На каждой ежегодной аттестации обязательно обсуждать с каждым специалистом вопрос возможного профессионального развития в рамках ротации.
3. С молодыми сотрудниками обсуждать их предпочтения по карьерному росту. Специалистам старшего возраста делать предложения о работе наставниками.
4. Создать систему наставничества в компании, предусмотреть поощрения наставникам и руководителям подразделений, в которых они работают.
5. Организовать конкурс инновационных подходов и рацпредложений. При рассмотрении перевода специалистов обращать внимание на непрофильные проекты и предложения сотрудников.

3 вариант

1. Повысить информационную открытость компании для собственного персонала. Вести ежегодные общие собрания коллектива с докладами о результатах работы за год, где каждое подразделение будет делать презентацию по реализованным за это время проектам. На внутреннем сайте поместить перечень подразделений, проектов и должностей с функциональными требованиями. Объявить о запуске программы ротации.
2. Проводить ротацию по желанию сотрудника. Каждый, кто проработал в одной должности более 3 лет, имеет право подать заявку на перевод в другое подразделение после завершения текущего проекта. Ротация в ходе проекта до его сдачи заказчику запрещается.
3. Создать комиссию по ротации, в состав которой включить представителей службы персонала и руководителей подразделений. Подготовить Положение о ротации. Заседания комиссии проводить несколько раз в год по мере накопления заявок.
4. Сотрудник, подавший заявку, имеет право пройти несколько собеседований в разных подразделениях. Решение о выборе нового направления деятельности принимается комиссией при обоюдном согласии работника и его нового руководителя.
5. Поощрять начальников подразделений – как тех, из которых специалист уходит, так и тех, куда он переходит. При переводе назначать наставника из числа сотрудников старшего поколения, установить доплату за наставничество.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся по дисциплине основана на использовании Положения о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в институте, и технологической карты дисциплины.

Текущий контроль:

- посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия) - 0-35 баллов;
- письменное задание (реферат) - 0-25 баллов;
- практическое задание (кейс) - 0-50 баллов.

Промежуточная аттестация:

- итоговая работа - 25 баллов.

Максимальное количество баллов по дисциплине – 100.

Максимальное количество баллов по результатам текущего контроля – 75.

Максимальное количество баллов на экзамене – 25.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Программа курса «Обучение и развитие персонала» предполагает в основе изучения предмета использовать лекционный материал и основные источники литературы, а в дополнение - семинарские занятия, дополнительные источники литературы, материалы периодической литературы, ведение тетради для конспектов.

В процессе обучения преобладают интерактивные формы обучения.

Примерный перечень интерактивных форм обучения:

- 1) дискуссии;
- 2) кейсы и практические ситуации;
- 3) деловые игры;
- 4) практические работы.

На лекциях студенты должны получить систематизированный материал по теме занятия: основные понятия и положения, классификации изучаемых явлений и процессов, алгоритмы и методики разработки управленческих решений и планов и т.д. На основе лекционного материала студенты должны получить представление, например, о системе, функциях и видах обучения и развития персонала, основных инструментах и технологиях.

Семинарские занятия предполагают более детальную проработку темы по каждой изучаемой проблеме, анализ теоретических и практических аспектов различных этапов процесса обучения и развития, разработку предложений по повышению эффективности обучения и развития персонала организации. Для этого разработаны подробные вопросы, обсуждаемые на семинарских занятиях, практические задания, деловые игры, тесты. При подготовке к семинарским занятиям следует акцентировать внимание на значительную часть самостоятельной практической работы студентов, в частности, анализ, конспектирование и осмысление поставленных проблем, разработку практических заданий к деловым играм, написание рефератов и конспектов.

Необходимо добиться того, чтобы изучение теоретических основ оценки персонала сочеталось с умением применять полученные знания при анализе практических ситуаций и разработке конкретных управленческих решений в отношении обучения и развития персонала предприятий. Именно систематическое и глубокое изучение периодической печати и анализ практических ситуаций позволит студентам достичь поставленной цели.

Для более успешного изучения курса преподавателю следует постоянно отсылать студентов к учебникам, периодической печати.

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями курса уделяется внимание приобретению практических навыков с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей профессиональной деятельности.

Большое значение при проверке знаний и умений придается тестированию и подготовке рефератов по темам курса.

Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.

Основная учебная литература, представленная учебниками и учебными пособиями, охватывает все разделы программы по дисциплине «Обучение и развитие персонала». Она изучается студентами в процессе подготовки к семинарским и практическим занятиям, зачету.

Дополнительная учебная литература рекомендуется для самостоятельной работы по

подготовке к семинарским и практическим занятиям, при написании рефератов.

Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.
- для лиц с нарушениями опорнодвигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены вузом или могут использоваться собственные технические средства. Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий текущего контроля. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Обучение и развитие персонала
Количество зачетных единиц	3
Форма промежуточной аттестации	Зачет

№	Виды учебной деятельности студентов	Форма отчетности	Баллы (максимум)
Текущий контроль			
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и		
2	Выполнение письменного задания (реферат)	Письменная работа	
3	Выполнение практического задания (кейс)	Письменная работа	
Промежуточная аттестация			
4	Выполнение итоговой работы	Итоговая работа, тест	
Итого по дисциплине:			100

« ___ » _____ 20__ г.

Преподаватель _____ / _____

(уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя)

Подпись

Тематическое планирование самостоятельной работы студентов

Тема, раздел	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма	Задания для самостоятельной работы	Форма контроля
1. Обучение и развитие персонала в системе управления персоналом	6	10	16	Работа с учебной литературой. Подготовка к опросу. Подготовка к тестированию.	Опрос и беседа. Оценка выполнения тестового задания.
2. Адаптация персонала в организации	6	8	14	Работа с учебной литературой. Подготовка к тестированию. Подготовка к практическим занятиям.	Опрос и беседа. Оценка тестового задания. Оценка выполнения практических заданий .
3. Организация работы по обучению персонала	6	10	12	Работа с учебной литературой. Подготовка рефератов. Подготовка к практическим занятиям.	Опрос и беседа. Оценка тестового задания. Оценка выполнения практических заданий.
4. Методы обучения персонала	6	12	14	Работа с учебной литературой. Подготовка к тестированию. Подготовка рефератов. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к контрольной работе.	Опрос и беседа. Защита рефератов. Оценка выполнения тестового задания. Оценка работы на практических занятиях. Проверка контрольной работы.
5. Управление карьерой персонала	6	10	12	Работа с учебной литературой. Подготовка к тестированию. Подготовка к практическим занятиям.	Опрос и беседа. Оценка выполнения тестового задания. Оценка работы на практических занятиях.
6. Организация работы с кадровым резервом.	6	8	16	Работа с учебной литературой. Подготовка к тестированию. Подготовка рефератов. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к деловой игре.	Опрос и беседа. Оценка выполнения тестового задания. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях.

7.Зарубежный опыт обучения и развития персонала	7	8	12	Работа с учебной литературой. Подготовка к тестированию. Подготовка рефератов. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к деловой игре.	Опрос и беседа. Оценка выполнения тестового задания. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях.
ИТОГО	43	66	96		

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего контроля

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)	<p>1. Посещение занятий: а) посещение лекционных и практических занятий, б) соблюдение дисциплины.</p> <p>2. Работа на лекционных занятиях: а) ведение конспекта лекций, б) уровень освоения теоретического материала, в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.</p> <p>3. Работа на практических занятиях: а) уровень знания учебно-программного материала, б) умение выполнять задания, предусмотренные программой курса, в) практические навыки работы с освоенным материалом.</p>	0-35
2	Письменное задание	<p>1. Новизна текста: а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт.</p> <p>2. Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме письменного задания; б) соответствие содержания теме и плану письменного задания; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; д) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).</p> <p>3. Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).</p>	0-25

		4. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму письменного задания.	
3	Практическое задание	<p>1. Анализ проблемы: а) умение верно, комплексно и в соответствии с действительностью выделить причины возникновения проблемы, описанной в практическом задании.</p> <p>2. Структурирование проблем: а) насколько четко, логично, последовательно были изложены проблемы, участники проблемы, последствия проблемы, риски для объекта.</p> <p>3. Предложение стратегических альтернатив: а) количество вариантов решения проблемы, б) умение связать теорию с практикой при решении проблем.</p> <p>4. Обоснование решения: а) насколько аргументирована позиция относительно предложенного решения практического задания; б) уровень владения профессиональной терминологией.</p> <p>5. Логичность изложения материала: а) насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, б) насколько предложенный план может быть реализован в текущих условиях.</p>	0-50

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе промежуточной аттестации

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Итоговая работа	Количество баллов за тест пропорционально количеству правильных ответов на тестовые задания. После прохождения теста суммируются результаты выполнения всех заданий для выставления общей оценки за тест.	0-25

Методы обучения

Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие навыков	Изменение отношения
Модульное обучение			
Обучение в рабочих группах			
Метод Shadowing			
Наставничество			
Метод Buddying			
Ротация			
Инструктаж			
Лекция			
Изучение кейсов			
Деловая игра			
Бизнес-тренинг			
Метод усложняющихся заданий			
Моделирование и использование тренажеров			
Микрообучение			
Круглые столы и дискуссии			
Консультирование			
Учебные фильмы			
Участие в практических конференциях			
Самостоятельное изучение специальной литературы			

Практическое занятие**Практическое задание «Составление личного жизненного плана»****Описание.**

Менеджер по персоналу находится на полпути к достижению конечной цели своей карьеры. В организации, где он работает, наметились структурные изменения, которые могут привести к непредвиденным ранее дополнительным перестановкам.

Постановка задачи.

Менеджеру необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить (если его нет) или уточнить свой личный жизненный план карьеры (рис. 1).



Рис. 1. Примерная структура личного жизненного плана карьеры руководителя

Методические указания**Личный жизненный план****1. Оценка жизненной ситуации***1.1. Работа*

Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?

Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?

Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет?

Есть ли у меня воодушевление и мотивация?

Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?

Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?

Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

Каково мое экономическое положение?

Есть ли у меня личный бюджет - каков он, придерживаюсь ли я его рамок?

Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

Каково мое физическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)?

Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние - человеческие отношения Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других?

Как я их учитываю?

Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?

Интересует ли меня другое мнение?

Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?

Умею ли я слушать?

Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?

Как это проявляется на практике?

Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?

Как я поддерживаю дружеские отношения?

Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

Каково мое психическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?

Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне в настоящее время поменять работу? Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем? Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби⁰ Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

Имеются ли у меня условия для создания семьи?

Следует ли завести еще одного ребенка?

Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?

Как лучше проводить досуг в кругу семьи?

Куда поехать на отдых?

Куда пойти учиться детям?

Как помочь детям, имеющим свою семью?

2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

1) _____

2) _____

3) _____

2.2. Моя карьера должна осуществляться до 20__г. самое позднее

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры?

2.3.1. А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д. ?

2.5.1. Готов ли я взять на вооружение эти факторы или мне нужно изменить свои цели ?

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического воспитания		
3.4. В области социального взаимодействия, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

Практическое задание «Построение карьерограммы менеджера»

Описание.

Будущий менеджер по персоналу заканчивает высшее учебное заведение по направлению подготовки «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

Постановка задачи.

Постройте карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера по персоналу после окончания высшего учебного заведения.

Методические указания

Карьерограмма - инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей своей трудовой деятельности с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй - характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

Решение ситуации

На рис. 2 приводится карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления.



Деловая игра «Формирование кадрового резерва и работа с ним»

Предварительный этап

Студенты, используя лекционные материалы и учебную литературу, изучают вопросы:

- требования к кандидатам для включения в кадровый резерв организации;
- этапы работы с кадровым резервом организации;
- документы, регламентирующие работу с кадровым резервом в организации;
- показатели эффективности работы кадрового резерва в организации.

Ход игры.

Студенты делятся на несколько групп. Одна из групп получает задание на формирование кадрового резерва. Вторая группа выступает в качестве экспертов.

Студенты получают инструкцию по выполнению задания и информационные материалы.

Задание. В акционерном обществе «Торговый дом «Лира»» из штатного состава работников сформирована группа кадрового резерва. На основании приведенных данных (информационный материал) провести отбор кандидата на замещение должности коммерческого директора «Торговый дом «ЛИРА»» в перспективе 2 лет.

Инструкции

Шаг 1

Осуществляется без анализа данных о кандидатах. В информационном материале (таблица 1) представлен список деловых и личностных качеств, которыми должен обладать кандидат на должность коммерческого директора. Проведите их ранжирование по степени важности от 1 до 18 (1 – самое важное, 18 – самое незначительное). Передайте полученные результаты группе экспертов на изучение.

Шаг 2

На основании ранжирования определите, какие качества, на Ваш взгляд, являются очень важными, важными и желательными для коммерческого директора. Для этого в соответствующих столбцах таблицы 1 поставьте галочку. Проведенное ранжирование помогает избежать тенденции отнесения всех качеств только к разряду очень важных.

Передайте полученные результаты группе экспертов на изучение.

Шаг 3

Изучите представленные ниже данные о кандидатах на должность коммерческого директора (информационный материал, таблица 2) и оценки этих кандидатов подчиненными, коллегами и руководителями. Эти оценки носят субъективный характер и требуют соответствующей интерпретации.

Шаг 4

Проведите оценку деловых и личных качеств кандидатов по четырех балльной системе («1» – качество не развито, «4» – качество развито в максимальной степени). При отсутствии информации по какому-либо качеству кандидатам для сопоставимости результатов выставляется оценка «2». Оценки проставляются в левые колонки по каждому кандидату. Передайте полученные результаты группе экспертов на изучение.

Шаг 5

Взвешенная оценка качеств кандидатов определяется путем умножения обычной оценки на коэффициент значимости того или иного фактора (для качества, являющегося «очень важным», – коэффициент 1,5; «важным» – 1; «желательным» – 0,5). Взвешенные оценки проставляются в правые колонки по каждому кандидату.

Шаг 6

Подсчитайте суммарную взвешенную оценку качеств по каждому кандидату. На ее основании определите наиболее пригодного кандидата на вакансию. Передайте полученные результаты группе экспертов на изучение.

Шаг 7

Снова изучите данные о кандидатах. Соответствует ли полученный результат Вашему представлению о наиболее пригодном кандидате? Определите кандидата, которого Вы бы выбрали без применения расчетов.

Шаг 8

Укажите положительные и слабые стороны кандидатов и рекомендации по улучшению их профессиональной деятельности. Передайте полученные результаты группе экспертов на изучение.

Шаг 9

Проанализируйте причины возможного расхождения между Вашим выбором на основании анализа информации по кандидатам и выбором согласно проведенному расчету. Как можно было избежать подобного несоответствия?

ШАГ 10

Исходя из выбранной кандидатуры, предложите методы обучения резервиста.

ШАГ 11

Разработайте программу подготовки резервиста.

ШАГ 12.

Эксперты дают свое заключение по результатам выполнения каждого шага.

Информационный материал

Тарасов В.К.

Мнение руководителей

Обладает очень высокой профессиональной подготовкой. Много работает над изучением и внедрением передового опыта. Возникающие в процессе работы вопросы решает быстро и оперативно. Решения любит принимать самостоятельно, часто игнорируя при этом мнение вышестоящих руководителей. Работоспособен, однако не любит оставаться на работе после окончания рабочего дня. Эмоционально сдержанный человек, не любит вступать в публичные споры. Общественные работы выполняет неохотно.

Мнение подчиненных

Хороший специалист. Выполняет в отделе большую работу. Не любит решать вопросы, которые не носят производственного характера. Не пропускает и не прощает нарушений на работе.

Мнение коллег по работе

Скучный человек. Занимается только работой, жизнью коллектива не интересуется. Не имеет близких друзей. Излишне сдержан и замкнут.

Климов Л.И.

Мнение руководителей

Хороший общественник, умеет строить отношения с людьми, часто выступает арбитром во всякого рода конфликтах. Дисциплинирован. При выполнении важной работы не считается со своими личными интересами. Правильно воспринимает критику в свой адрес. Пользуется известностью и уважением в законодательных и исполнительных органах. Не совсем хорошо профессионально подготовлен. Часто ставит общественную работу выше непосредственных обязанностей.

Мнение подчиненных

Очень отзывчивый человек. Не попрекает по пустякам, но всегда требует выполнения своих заданий. С производственными вопросами к нему лучше всего не обращаться. Торгово-технологических проблем почти не знает.

Мнение коллег по работе

Недостаточно компетентен в производственных вопросах, но отличный организатор. Умеет за счет правильного подбора персонала хорошо руководить работой, даже если недостаточно компетентен в ней. Хороший товарищ, хотя временами бывает излишне эмоционален.

Зубова И.П.

Мнение руководителей

Очень опытный и знающий работник. Все распоряжения выполняет тщательно и беспрекословно. Ради работы не считается ни со своим личным временем, ни со временем подчиненных. Все свои решения обязательно согласовывает с вышестоящими руководителями. Критику в свой адрес воспринимает правильно. Незаменимый работник. В ее отсутствие бухгалтерия работает плохо. Имеет недостаток – большая текучесть кадров среди ее подчиненных.

Мнение подчиненных

Очень много работает сама и требует того же самого и от других. Самостоятельно работать не дает, отвлекает по мелочам. Хорошие специалисты не срабатываются с ней, ибо без своего согласия ничего делать не позволяет. Если она станет коммерческим директором, то среди подчиненных достойной замены на должность главного бухгалтера не найти.

Мнение коллег по работе

Во всем любит оглядываться на вышестоящих руководителей. Не терпит ничего нового в работе. Держится за свое место. Очень суровый человек, друзей и подруг почти нет. Всегда выполняет обещания. Практически во всех случаях может добиться вынесения нужного ей решения.

Макаров С.Ф.

Мнение руководителей

Знающий свое дело специалист. Всегда имеет собственное мнение, но не отстаивает его, если не прав. Общественные поручения выполняет охотно и оперативно. Эмоционален, но умеет сдерживать свои чувства в любой ситуации. Всегда поддерживает хорошие отношения с нужными людьми.

Мнение подчиненных

Работу свою знает отлично. Любит все делать самостоятельно, других привлекает лишь в том случае, если объем работ для него слишком велик. Очень несдержан. Часто дает противоречивые указания. Наказывает за самые незначительные поступки.

Мнение коллег по работе

Хороший юрист, но не всегда разбирается в практике торговли. Несдержан, но когда ему это необходимо, спокойно воспринимает любые замечания в свой адрес. Излишне часто любит подчеркивать наличие у него влиятельных знакомых.

Общий культурный уровень, широта кругозора								
Мнение оцениваемого о себе. Проявление этого мнения в коллективе								
Внешнее впечатление, производимое на людей (умение следить за своей внешностью)								
Состояние здоровья								
Отсутствие вредных привычек (алкоголь)								

Номер темы для выполнения реферата определяется по таблице:

Первая буква фамилии студента	№ темы реферата
А	1.
Б	2.
В	3.
Г	4.
Д	5.
Е, Ё	6.
Ж	7.
З	8.
И	9.
К	10.
Л	11.
М	12.
Н	13.
О	14.
П	15.
Р	16.
С	17.
Т	18.
У	19.
Ф	20.
Х	21.
Ц	22.
Ч	23.
Ш	24.
Щ	25.
Э	26.
Ю	27.
Я	28.

Тематика рефератов:

1. Современные тенденции в обучении и развитии персонала (ПК1, 31, 32, 33)
2. Обучение и развитие как функция управления персоналом (ПК1, 31, 32, 33)
3. Организация обучения персонала в зарубежных компаниях (ПК1, 31)
4. Опыт отечественных организаций в обучении и развитии персонала (ПК1, 31, 32, 33)
5. Современные технологии обучения персонала (ПК1, 32)
6. Оценка эффективности обучения и развития персонала (ПК1, 31, 32, 33)
7. Обучение и развитие персонала в инновационно-ориентированных компаниях
8. Особенности развития персонала в банковской сфере (ПК1, 31, 32, 33)
9. Особенности развития персонала организаций бюджетной сферы (ПК1, 31, 32, 33)
10. Особенности развития персонала в малом бизнесе (ПК1, 31, 32, 33)
11. Особенности развития персонала в крупных производственных организациях (ПК1, 31, 32, 33)
12. Особенности организации и обучения персонала в торговых организациях (ПК1, 31)
13. Особенности обучения и развития персонала в различных типах корпоративной культуры (ПК1, 31, 32, 33)

- 33) 14. Нормативно-методическое обеспечение обучения и развития персонала (ПК1, 31, 32,
15. Современные инструменты адаптации персонала (ПК1, 31)
16. Организация адаптации персонала в компании (ПК1, 31)
17. Адаптация персонала за рубежом (ПК1, 31)
18. Опыт работы корпоративных университетов (ПК1, 32)
19. Специфика планирования карьеры молодых специалистов (ПК1, 33)
20. Проблемы адаптации молодых специалистов и их профилактика (ПК1, 31)
21. Планирование карьеры менеджера по персоналу (ПК1, 33)
22. Применение ротации как метода развития персонала (ПК1, 33)
23. Разработка программ обучения и развития персонала (ПК1, 31, 32, 33)
24. Организация работы с кадровым резервом (ПК1, 33)
25. Этические проблемы карьеры молодых специалистов (ПК1, 33)
26. Гендерные особенности планирования карьеры (ПК1, 33)
27. Активизация творческой деятельности работников (ПК1, 32)
28. Разработка индивидуальных планов карьерного развития (ПК1, 33)

Тестовые задания по дисциплине «Обучение и развитие персонала»

1. Социально-психологическая адаптация характеризуется:
 - A Дополнительным освоением профессиональных возможностей
 - B Включением работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями
 - C Освоением новых требований производственной и технологической дисциплины
 - D Ознакомление с экономическим механизмом управления организацией

2. Определите правильную последовательность этапов процесса адаптации персонала:
 - A Ориентация, действенная адаптация, функционирование, оценка уровня подготовленности
 - B Функционирование, действенная адаптация, ориентация, оценка уровня подготовленности
 - C Оценка уровня подготовленности, ориентация, действенная адаптация, функционирование
 - D Действенная адаптация, ориентация, оценка уровня подготовленности, функционирование

3. Причиной обучения персонала в организации является ...
 - A Нехватка квалифицированных кадров
 - B Технологические изменения, связанные с НТП
 - C Требования нового вида деятельности
 - D Все варианты верны

4. Метод обучения, состоящий в систематическом планировании обучения на рабочем месте с составлением индивидуального плана профессионального обучения – это
 - A Наставничество
 - B Деловая игра
 - C Направленное приобретение опыта
 - D Моделирование производственно-экономических решений

5. К методам обучения на рабочем месте относят ...
 - A Наставничество
 - B Производственный инструктаж
 - C Стенды, тренажеры, имитирующие ситуацию
 - D Все варианты верны

6. Планомерное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения – это ...
 - A Переподготовка кадров
 - B Подготовка кадров
 - C Повышение квалификации
 - D Послевузовское дополнительное образование

7. Целью обучения персонала в организации является ...
 - A Удержание работника в организации
 - B Предотвращение профессиональной деградации специалистов
 - C Подготовка к более высокой должности
 - D Все варианты верны

8. Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места – это ...

- A Ротация
- B Наставничество
- C Стажировка
- D Направленное приобретение опыта

9. К методам обучения вне рабочего места относят ...

- A Программированные курсы обучения
- B Конференции, семинары
- C Дискуссионные площадки и круглые столы
- D Все варианты верны

10. Обучение кадров с целью совершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности – это ...

- A Переподготовка кадров
- B Подготовка кадров
- C Повышение квалификации
- D Послевузовское дополнительное образование

11. Целями адаптации новичков являются ...

- A Сокращение текучести рабочей силы
- B Снижение неопределенности у новых работников
- C Развитие позитивного отношения к работе у новых работников
- D Все варианты верны

12. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:

- A Горизонтального типа
- B Вертикального типа
- C Центростремительного типа
- D Все варианты верны

13. Резерв считается оптимальным, когда на каждую должность руководителя приходится

...

- A. Не менее пяти человек.
- B. Не менее двух человек.
- C. Один человек.
- D. Более 5 человек.

14. Какой тип карьеры предполагает чередование вертикального и горизонтального перемещения?

- A Ротация
- B Ступенчатый тип
- C Центростремительный тип
- D Нет верного ответа

15. Назовите недостатки методов обучения вне рабочего места:

- A Открытый обмен мнениями между участниками
- B Может использоваться оборудование, имеющееся в организации
- C Возможно возникновение проблем при переходе от обучения к выполнению

D Квалифицированный обучающий персонал

16. Выберите верное утверждение:

A Достоинством методов обучения на рабочем месте является открытый обмен мнениями между участниками

B Недостатком методов обучения вне рабочего места является то, что учебный материал непосредственно связан с работой

C Достоинством методов обучения вне рабочего места является максимальная приспособленность к потребностям организации

D Недостатком методов обучения на рабочем месте является то, что участники могут чаще отрываться от обучения производственной необходимостью

17. Назовите этапы определения потребностей организации в развитии персонала:

A Изучение требований к руководителю

B Определение и классификация необходимых компетенций

C Определение областей «наибольшего внимания», оценка их значимости, выработка целей

D Оценка компетенций персонала

F Все варианты верны

18. Успешность адаптации новых сотрудников зависит от условий ...

A Особенности социально-психологического климата коллектива

B Личностные свойства адаптируемого сотрудника

C Особенности организации труда

D Все ответы верны

19. Оценку результатов обучения работников можно дать, используя...

A Оценку результатов труда работников

B Контрольную оценку знаний обучающихся

C Оценку, данную программе обучающимися

D Все варианты верны

20. Какими факторами обусловлено возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия и организационного развития?

A Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации

B Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации

C Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным

D Все варианты верны

21. Выберите верное утверждение:

A Обучение не должно ограничиваться лишь передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков.

B Обучение призвано передавать работникам также информацию о текущем состоянии дел в компании и способствовать развитию у них понимания перспектив развития организации и основных направлений ее стратегии

C Обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, приверженности работников своей организации и включенности в ее дела

D Все варианты верны

22. Утверждение состава кадрового резерва осуществляет:

- A. Руководитель организации.
- B. Начальник кадровой службы.
- C. Менеджер по развитию персонала.
- D. Руководитель подразделения, на должность которого формируется резерв.

23. Выберите неверное утверждение:

A «Период полураспада компетентности» - это промежуток времени, за который половина приобретенных знаний устаревают.

B Недостаток у работника знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения порученных ему задач не только приводит к неэффективной работе, но и снижает его удовлетворенность работой.

C Недостаточный уровень профессиональной подготовки персонала не является препятствием, затрудняющим достижение более высоких результатов

D Если не инвестировать в повышение уровня знаний и в развитие своих работников, то отдача от человеческих ресурсов организации с каждым годом становится все меньше.

24. В каком документе отражаются конкретные мероприятия, обеспечивающие резервисту приобретение необходимых знаний и освоение функций в требуемой должности?

- A. Положение о кадровом резерве.
- B. Профиль компетенций.
- C. Индивидуальный план развития резервиста.
- D. Профессиограмма.

25. Выберите верное утверждение:

- A. Кадровый резерв создается на все должности в организации.
- B. Кадровый резерв может быть оперативным и стратегическим.
- C. Резерв функционирования создается в том случае, если организация планирует заняться новыми видами деятельности.
- D. Для формирования резерва достаточно отобрать способных к продвижению сотрудников.

26. Крупные корпорации тратят на обучение и развитие работников ...

- A 0,5% своего годового бюджета
- B От 2 до 5% своего годового бюджета
- C 10% своего годового бюджета
- D 0,1% своего годового бюджета

27. Соотнесите виды кадрового резерва с их описанием:

- A. Резерв развития.
- B. Резерв функционирования.
- C. Оперативный резерв.
- D. Стратегический резерв.

a. Группа специалистов и руководителей, которые в будущем обеспечат функционирование организации.

b. Группа кандидатов, выдвижение которых планируется в течение одного – трех лет.

c. Группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений деятельности организации.

d. Группа кандидатов, которые могут занять вышестоящие должности и приступить к работе в краткосрочной перспективе.

A – c B-a C-d D-b

28. За руководителями подразделений закреплены функции ...
- A Определение потребности в обучении
 - B Направление на обучение работников своего подразделения
 - C Подготовка и реализация программ обучения
 - D Определение методов обучения
29. За специалистами кадровых служб закреплены функции ...
- A Определение потребности в обучении
 - B Направление на обучение работников подразделений
 - C Подготовка и реализация программ обучения
 - D Определение методов обучения
30. Корпоративные университеты создаются:
- A В небольших компаниях
 - B В крупных компаниях
 - C В ведущих международных компаниях
 - D В инновационных компаниях
31. В круг обязанностей специалистов, занимающихся работой по обучению персонала, входит решение задач:
- A Определение и согласование с руководством организации методов обучения
 - B Разработка программ обучения или выбор из программ, предлагаемых учебными центрами
 - C Оценка эффективности обучения
 - D Все варианты верны
32. Профессиональная адаптация новых работников характеризуется:
- A Дополнительным освоением профессиональных возможностей
 - B Включением работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями
 - C Освоением новых требований производственной и технологической дисциплины
 - D Ознакомление с экономическим механизмом управления организацией
33. Выбор методов обучения определяется исходя из ...
- A Целей учебного процесса
 - B Характеристиками слушателей
 - C Размером учебной группы
 - D Все варианты верны
34. Высокая доля лекционных занятий допустима в учебной группе, в которой слушатели...
- A Имеют высшее образование и практический опыт
 - B Давно закончившие учебное заведение
 - C С невысоким образовательным уровнем
 - D Не имеющие опыта практической деятельности
35. Мотивация персонала и заинтересованные отношения к обучению определяются следующими факторами:
- A Уровень оплаты труда
 - B Интерес к процессу обучения
 - C Признание со стороны коллег
 - D Все варианты верны

36 В пакет документов, регламентирующих обучение и развитие персонала в организации входят ...

- A Положение об обучении и развитии персонала, планы обучения
- B Положение об аттестации и оценке персонала, аттестационные листы
- C Инструкции и регламенты по проведению оценки персонала, оценочные бланки
- D Все варианты верны

37. Привлечение высшего руководства к процессу обучения позволяет решить сразу несколько задач:

- A Показать работникам значимость обучения для организации
- B Дает возможность руководству лично оценить эффективность обучения и увидеть, что получили работники за время обучения и как можно использовать полученные знания и навыки для повышения эффективности организации
- C Позволяет повысить приверженность работников своей организации, готовность к сотрудничеству с руководством за счет лучшего понимания ими целей и стратегии компании
- D Все варианты верны

38. Количественными показателями оценки результатов обучения могут выступать:

- A Производительность труда и уровень брака
- B Уровень удовлетворенности трудом
- C Уровень лояльности и приверженности персонала
- D Степень вовлеченности персонала

39. Назовите факторы, снижающие эффективность обучения и развития персонала в организации.

- A Низкая квалификация преподавателей и отсутствие системы контроля
- B Отсутствие заинтересованного отношения со стороны руководства
- C Недостаточно широкий набор используемых методов
- D Все варианты верны

40. Определение необходимых процедур и выбор методов обучения включает ...

- A Разработку, уточнение или прояснение концепции обучения сотрудников
- B Установление того, насколько соответствуют методы обучения (лекции, семинары, методы активного обучения, стажировки и др.) целям, поставленным перед обучением сотрудников
- C Определение необходимых финансовых ресурсов и источников финансирования
- D Определение степени соответствия квалификации и опыта организаторов, методистов и преподавателей требованиям, позволяющим обеспечить успешное достижение целей обучения руководителей

41. Назовите этапы формирования кадрового резерва

- A Составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров
- B Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение
- C Определение кандидатов в резерв
- D Все ответы верны

42. Выберите неверное утверждение:

- A Количественным показателем оценки результатов труда является уровень производительности обученного сотрудника
- B Уровень удовлетворенности трудом – качественный показатель оценки результатов обучения
- C Уровень мотивации и приверженности персонала не применяется для оценки результатов обучения

D Уровень текучести персонала косвенно может использоваться для оценки результатов обучения

43. Определите последовательность этапов разработки системы обучения и развития персонала в организации

A Внедрение и практическая реализация системы обучения и развития персонала

B Согласование и подготовка к утверждению общего пакета документов, регламентирующих обучение и развитие персонала организации

C Диагностика существующей ситуации и выявление необходимости внесения корректив в действующую практику обучения и развития персонала или внедрения новых, ранее не используемых методов работы или подходов

D Информирование работников о целях и содержании разработанной системы обучения и развития персонала

F Определение подразделений и/или работников, которые будут отвечать за конкретные участки работ

1 C, 2 B, 3 D, 4 F, 5 A

44. Назовите вопросы, которые должны быть отражены в Положении об обучении персонала:

A Квалификационные требования к преподавателям, инструкторам и наставникам

B Система материального поощрения лиц, занятых в системе внутрифирменного обучения

C Требования к результатам обучения

D Порядок оценки эффективности обучения

F Все варианты верны

45. Выберите неверное утверждение:

A Иногда обучение персонала может быть бесполезным

B Потребность организации в обучении возрастает, если обучение представляется наиболее экономичным способом достижения целей, стоящих перед ней

C Индивидуальные заявки и предложения работников не являются методом определения потребности в обучении персонала

D Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений является методом определения потребности в обучении персонала

46. К методам определения потребности организации в обучении персонала относится:

A Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и планов отдельных подразделений и определение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимого для их успешной реализации

B Наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе

C Опросы работников

D Все варианты верны

47. Выберите неверное утверждение

A К важнейшим характеристикам изучаемого материала могут быть отнесены его содержание, сложность, степень структурированности

B Чем сложнее изучаемая проблематика или тот учебный материал, который должны освоить обучающиеся (перегруженность специальной терминологией или формулами), тем больше времени требуется для усвоения

C Повышение уровня приверженности работников своей организации не является задачей обучения персонала

D В современных программах бизнес-образования особый упор делается на развитие у слушателей навыков работы в группе

48. С чем может быть связана низкая отдача от обучения?

A В ходе обучения работники вынуждены изучать тот материал или обучаться таким навыкам, которыми они уже владеют

B Обучение проходит по популярным в данное время и широко рекламируемым программам, которые слабо связаны с потребностями организации

C Обучению не предшествует анализ причин плохой работы, не предусматриваются меры, помогающие обеспечить востребованность результатов обучения

D Все варианты верны

49. Какой метод обучения характеризуется возможностью охвата большой аудитории, относительно низкими финансовыми затратами и низкой активностью слушателей?

A Лекция

B Тренинг

C Коучинг

D Деловая игра

50. Разновидностью какого метода обучения является программа "Перекрестное опыление", действующая в компании "Дисней продакшн"? Программа предписывает руководителям разных уровней периодически покидать свои кабинеты и в течение целой недели работать на одной из низовых должностей: продавать билеты, торговать поп-корном или хот-догами, разносить мороженое, работать на аттракционах и т.п.

A Наставничество

B Ротация

C Направленное приобретение опыта

D Стажировка

Итоговая работа

Исходные данные.

Крупная производственная компания имеет Управление по работе с персоналом, в штате которого 11 человек. Структура Управления представлена на рисунке.

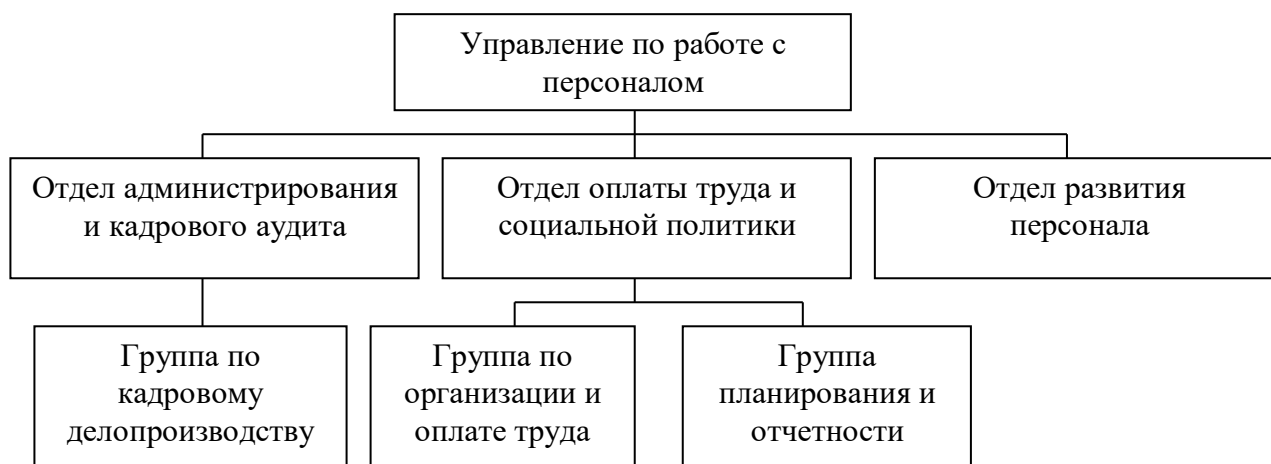


Рисунок – Структура службы управления персоналом

Данные об образовании сотрудников Управления представлены в таблице:

Подразделение/ должность	Возраст	Стаж	Уровень образования/ квалификация	Повышение квалификации за последние 3 года
Начальник Управления Иванов А.А.	63	40	Высшее, экономист	--
Отдел администрирования и кадрового аудита				
Начальник отдела Савельева Ж.А.	35	12	Высшее, экономист	Курсы по информационным технологиям в управлении персоналом
Группа по кадровому делопроизводству Жарков И.В.	30	6	Высшее, учитель	--
	Петрова Д.И.	25	1	Среднее профессиональное, делопроизводитель
Отдел оплаты труда и социальной политики				
Начальник отдела Шарбик В.В.	32	7	Высшее, управление персоналом	--
Группа по организации и оплате труда: Желин В.В.	30	5	Высшее, менеджмент	Переподготовка по управлению персоналом
	Совушкина А.О.	34	9	Высшее, экономист

Группа планирования и отчетности Ивина В.М. Варшавина Т.П.	24	2	Среднее профессиональное, учитель	--
	35	8	Высшее, экономист	--
Отдел развития персонала				
Начальник отдела: Витрошкина А.Л.	45	20	Высшее, экономист	Переподготовка по управлению персоналом
Торшина А.К.	32	12	Среднее профессиональное, менеджмент	Курсы по общей психологии
Светикова В.Л.	22	--	Высшее, управление персоналом	--

Известно также, что в отдел развития персонала несколько жней назад был принят новый сотрудник – Светикова В.Л. Она является выпускником вуза и еще не имеет опыта работы.

Начальник Управления Иванов А.А. планирует в скором времени выход на пенсию. Поскольку компания придерживается закрытой кадровой политики и выращивает руководителей из своих сотрудников, должность начальника Управления должна быть замещена на принципах внутреннего конкурса.

Задание:

1. Проанализируйте и определите потребность Управления в развитии персонала (ПК2, У1)
2. Разработайте план обучения персонала (ПК2, У2)
3. Разработайте программу адаптации для нового сотрудника (ПК2, У2)
4. Кого из сотрудников вы бы включили в кадровый резерв на должность начальника Управления, и как организовали работу с резервом? (ПК2, У3)
5. Составлять индивидуальные планы карьерного развития для сотрудника одного из отделов (выбрать самостоятельно) (ПК2, У4)

Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине «Обучение и развитие персонала»:

1. Понятие и назначение обучения и развития персонала
2. Система развития персонала в организации
3. Роль и функции службы управления персоналом в развитии персонала
4. Концепции развития персонала
5. Особенности развития персонала за рубежом
6. Виды и формы обучения персонала
7. Характеристика методов обучения на рабочем месте. Их достоинства и недостатки
8. Характеристика методов обучения вне рабочего места. Их достоинства и недостатки
9. Этапы процесса обучения персонала
10. Определение потребности в обучении и развитии персонала
11. Документы, регламентирующие обучение и развитие персонала в организации
12. Направления развития персонала
13. Особенности обучения руководителей
14. Подготовка резерва на руководящие должности
15. Пути повышения отдачи от обучения персонала
16. Методики оценки результативности и эффективности обучения
17. Процедура оценки эффективности и результативности обучения

18. Разработка программы развития персонала
19. Взаимосвязь развития персонала со стратегическими целями организации
20. Понятие и назначение кадрового резерва в организации
21. Виды кадрового резерва
22. Требования к кандидатам на включение в кадровый резерв
23. Этапы формирования кадрового резерва
24. Организация работы с кадровым резервом компании
25. Понятие и цели адаптации персонала
26. Виды адаптации персонала и их характеристика
27. Этапы и инструменты адаптации персонала в организации
28. Содержание программы адаптации персонала
29. Организация системы адаптации персонала компании
30. Понятие и виды карьеры
31. Модели карьеры и их особенности
32. Управление карьерой персонала
33. Специфика планирования карьеры молодых специалистов
34. Разработка индивидуальных планов карьерного развития
35. Этические проблемы карьеры молодых специалистов