

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

---

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол № 2 от 22.09.2020 г.

(с изм. протокол №1 от 31.08.2021г.)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

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

---

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

**Тех.управ.обуч. и разв. перс.**

---

*(краткое наименование дисциплины)*

**38.04.03 Управление персоналом**

---

*(код, наименование направления подготовки)*

**Управление персоналом государственной службы и корпораций**

---

*(направленность (профиль))*

**магистр**

---

*(квалификация)*

**очная, очно-заочная, заочная**

---

*(формы обучения)*

Год набора-2021

Волгоград, 2021 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

к.с.н., доцент Шиндряева И.В.

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

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

**Заведующий кафедрой:**

Заведующий кафедрой

государственного управления и менеджмента, д.и.н., профессор И.О.Тюменцев

*(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)*

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
3. Содержание и структура дисциплины .....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	38
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	41
6.1. Основная литература .....	41
6.2. Дополнительная литература .....	41
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	42
6.4. Нормативные правовые документы .....	42
6.5. Интернет-ресурсы .....	43
6.6. Иные источники .....	43
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	43

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

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

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

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта,)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
-	УК-4.2	на уровне знаний: владеет комплексным подходом к сбору и обработке данных, методами управления развитием персонала на уровне умений: способен анализировать данные по обучению при решении управленческих и научно-исследовательских задач на уровне навыков: комплексно оценивает ситуацию с позиции необходимости применять на практике данные при решении управленческих и научно-исследовательских задач
-		на уровне знаний: знать основы коммуникации,

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

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

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

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

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

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

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

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

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

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

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

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

### 3. Содержание и структура дисциплины Очная форма обучения

	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Работа обучающихся по видам учебных занятий			
			Л/ЭО, ДОТ	ПЗ/ЭО, ДОТ	СР	
Тема 1	.Управление профессиональным развитием персонала: введение в проблему, теоретические, правовые и организационно-технологические основы.	8	2	2	4	О
Тема 2	Технологии и методы профессионального обучения и оценки персонала	10	2	2	6	Т
Тема 3	Технологии управления профессиональным развитием персонала	10	2	4	4	Реф
Тема 4.	Инновационные технологии в управлении обучением и развитием персонала	6	2	2	4	Док
Консультация к экзамену						
Промежуточная аттестация		36	Экз			
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	

### Заочная форма обучения

	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Работа обучающихся по видам учебных занятий			
			Л/ЭО, ДОТ	ПЗ/ЭО, ДОТ	СР	
Тема 1	.Управление профессиональным развитием персонала: введение в проблему, теоретические, правовые и организационно-технологические основы.	16	2	2	12	О
Тема 2	Технологии и методы профессионального обучения и оценки персонала	16	2	2	12	Т
Тема 3	Технологии управления профессиональным развитием персонала	16	2	4	12	Реф
Тема 4.	Инновационные технологии в управлении обучением и развитием персонала	13	2	2	11	Док

	Консультация к экзамену					
Промежуточная аттестация	<b>9</b>					
<b>Всего:</b>	72	4	<b>10</b>	<b>47</b>		

Самостоятельная работа (СР) по изучению дисциплины осуществляется с применением ДОТ. Доступ к ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю/учетной записи предоставляется обучающемуся деканатом.

*Примечание:*

\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), реферат (Реф), доклад (Док).

\*\* - формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз).

## Содержание дисциплины

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

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

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

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

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

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

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

Сущность и этапы профессионально-квалификационного развития персонала.

Правовые основы развития персонала. Организационные механизмы управления развитием персонала организации. Роль кадровой службы в управлении развитием персонала. Содержание профессионально-личностного и профессионально-должностного развития персонала. Регулирование профессионального развития персонала. Планирование и программирование профессионального развития персонала. Анализ опыта собственной учебно-профессиональной деятельности.

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

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

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

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации.

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

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

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

#### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- ответы на вопросы к опросам по теме занятия,
- выступление с докладами,
- участие в обсуждении докладов,

- защита реферата,
- количество правильных ответов при тестировании.

Критерии оценивания опроса:

- содержание и формулировки ответов на вопросы;
- обоснованность и аргументированность ответов;
- полнота и адекватность ответов;
- использование и представление статистических данных (при необходимости).

Критерии оценивания тестирования:

– корректность и полнота формулировок определений основных понятий и утверждений, содержащихся в тесте;

– количество правильных ответов по каждому тестовому заданию (для тестовых заданий, предусматривающих выбор одного или нескольких правильных ответов из предложенных вариантов) и соответствующее число баллов;

– наивысший балл по каждому отдельному тесту;

– полнота результатов тестирования (количество ответов обучающегося в общем числе тестовых заданий) и соответствующее общее число баллов по данному блоку тестов (отдельному тесту);

– диапазон баллов, которые необходимо набрать для того, чтобы получить отличную, хорошую, удовлетворительную или неудовлетворительную оценки по блоку тестов.

Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме доклада;
- полноту изложения заданной или самостоятельно выбранной темы;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность и последовательность изложения материала;
- наличие собственной обоснованной позиции;
- самостоятельность, оригинальность и завершенность доклада;
- качество презентации доклада.

Критерии оценивания реферата:

- структура реферата и её отражение в разделе «Содержание»;
- новизна реферируемой темы;
- полнота охвата и изложения выбранной темы;
- степень усвоения основных понятий и категорий по теме реферата;
- степень раскрытия заявленной темы;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность и последовательность изложения материала;
- наличие собственной позиции, её обоснованность и аргументация;
- самостоятельность, оригинальность и завершенность реферата;
- обоснованность выбора использованных источников;
- наличие ссылок на заимствованные материалы и грамотность их представления;
- язык изложения реферата (отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; обоснованность распределения текста по абзацам, отсутствие опечаток, использованные сокращения слов);
- библиографическое описание использованных материалов.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы в диапазоне от 70% из 100% (70 баллов из 100) – вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления с докладами, участия в обсуждениях докладов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, по результатам прохождения тестирования, защиты реферата.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждаются на заседании кафедры.

### **Типовые оценочные средства по темам**

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

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

1. Сущность понятий «технологии», «управление», «образование», «обучение», «развитие».
2. Правовые основы обучения персонала.
3. Развитие человеческого потенциала как направление социальной и кадровой политики.
4. Социальное развитие организации как объект управления
5. Сущность технологий управления.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Примерная тематика для рефератов:**

1. Развитие человеческого потенциала как как направление социальной и кадровой политики.
2. Качественные характеристики личностного потенциала государственного служащего.
3. Развитие персонала как элемент развития организации.
4. Социальное развитие организации как объект управления.
5. Жизненный цикл организации и развитие персонала.
6. Технологии управления социальным развитием организации.
7. Управление профессионально-квалификационным развитием персонала
8. Профессиональное развитие персонала как направление кадровой политики.
9. Технологии и механизмы регулирования профессионального развития кадров.
10. Индивидуальное планирование профессионального развития персонала.
11. Программирование профессионального развития кадров организации.
12. Правовые и организационные основы управления развитием служащих.
13. Профессиональное самоопределение личности как объект управления.
14. Сущность, виды и этапы адаптации персонала организаций.
15. Концепция непрерывного обучения.
16. Система профессионального образования.
17. Дополнительное профессиональное образование.
18. Роль кадровой службы в организации профессионального обучения.
19. Инновационные технологии профессионального образования
20. Управление деловой карьерой персонала.
21. Технологии формирования кадрового резерва.
22. Роль технологий оценки в развитии персонала организации.
23. Современные технологии оценки персонала.
24. Совершенствование технологий оценки и контроля качества профессионального развития персонала.
25. Современные подходы к оценке уровня развития персонала.

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

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

##### **Вариант 1**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**5. Образовательная организация высшего образования в качестве основной цели ее деятельности осуществляет:**

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

## **Вариант 2**

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

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

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

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

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

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

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

**а) Предоставление обучающимся возможности освоения образовательных программ непосредственно по месту жительства обучающегося или временного пребывания (нахождения).**

б) Подготовка кадров высшей квалификации.

в) Реализация послевузовского профессионального образования.

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

а) При наличии у них достаточной материальной базы.

б) При наличии у них научных и научно-педагогических работников.

**в) При наличии у них соответствующей лицензии.**

### **Вариант 3**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

б) Только при проведении итоговой аттестации обучающихся.

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

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

**а) Правительство Российской Федерации.**

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

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

- а) Уровень образования гражданских служащих в соответствии с требованиями должностных регламентов.
- б) **Знания, навыки и умения (профессиональный уровень) гражданских служащих в соответствии с требованиями должностных регламентов, сложностью и ответственностью работы.**
- в) Деловые и личностные качества гражданских служащих в соответствии со сложностью и ответственностью работы.

**Вариант 4**

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

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

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

- а) Уровень образования гражданских служащих в соответствии с требованиями должностных регламентов.
- б) Деловые и личностные качества гражданских служащих в соответствии со сложностью и ответственностью работы.
- в) **Знания, навыки и умения (профессиональный уровень) гражданских служащих в соответствии с требованиями должностных регламентов, сложностью и ответственностью работы.**

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

- а) **При всех предусмотренных законодательством Российской Федерации формах обучения, при проведении текущего контроля, промежуточных аттестаций (за исключением итоговой аттестации) обучающихся.**
- б) Только при очно-заочной (вечерней), заочной форме обучения
- в) Только при проведении итоговой аттестации обучающихся.

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

- а) Комплекс мероприятий, связанных с получением специального разрешения на осуществление ведения дополнительных платных услуг образовательным учреждением, при обязательном соблюдении лицензионных требований и условий, выданное лицензирующим органом юридическому лицу или индивидуальному предпринимателю.
- б) **Комплекс мероприятий, связанных с получением специального разрешения на осуществление лицензируемого вида деятельности при обязательном соблюдении лицензионных требований и условий.**
- в) Мероприятия, связанные с получением разрешения на проведение аттестации.

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

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

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

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

### **Вариант 5**

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

а) С законодательством Российской Федерации и нормами международного права.

б) С требованиями органов местного самоуправления

в) С перечнем профессий и специальностей.

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

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

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

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

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

а) Подтверждает государственный статус образовательного учреждения, уровень реализуемых образовательных программ, соответствие содержания и качества подготовки выпускников требованиям государственных образовательных стандартов, право на выдачу выпускникам документов государственного образца о соответствующем уровне образования.

б) Получение права образовательного учреждения на выдачу документов, подтверждающих законную деятельность данного учреждения.

в) Получение права образовательного учреждения прохождения аттестации способствующих выдаче документов государственного образца о соответствующем уровне образования и на пользование печатью с изображением Государственного герба Российской Федерации.

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

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

б) Установить уровни высшего образования; разделить образовательные

организации на категории, обеспечив уровень финансирования образовательных программ адекватно потребностям современной экономики.

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

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

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

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

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

### **Вариант 6**

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

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

б) Бесплатно получить высшее образование в негосударственном образовательном учреждении.

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

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

а) Органами местного самоуправления.

б) Министерством образования и науки Российской Федерации.

**в) Правительством Российской Федерации.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

в) По инициативе гражданского служащего.

**Вариант 7****1. К чьей компетенции отнесены вопросы образования в РФ?**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

в) Высшее профессиональное образование и послевузовское профессиональное образование

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

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

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

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

**Вариант 8**

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

- а) Минобрнауки.
- б) Рособрнадзор.
- в) Рособразование.

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

- а) Бесплатно получить обязательное высшее образование в государственном или муниципальном образовательном учреждении и на предприятии.
- б) **Бесплатно получить высшее образование в государственном или муниципальном образовательном учреждении и на предприятии на конкурсной основе.**
- в) Бесплатно получить высшее образование в негосударственном образовательном учреждении.

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

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

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

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

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

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

## **Вариант 9**

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

- а) Решением соответствующих органов местного самоуправления.
- б) Решением законодательным (представительным) органом государственной власти.
- в) **Решением соответствующего органа исполнительной власти по согласованию с соответствующим законодательным (представительным) органом государственной власти.**

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

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

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

в) Бесплатно получить высшее образование в негосударственном образовательном учреждении.

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

а) При наличии у них достаточной материальной базы.

**б) При наличии у них соответствующей лицензии.**

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

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

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

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

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

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

а) По инициативе гражданского служащего.

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

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

#### **Вариант 10**

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

а) Федеральной целевой программой.

б) Государственными и муниципальными образовательными учреждениями.

**в) Государственными образовательными стандартами.**

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

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

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

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

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

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

б) Университеты, академии, институты и магистратуры.

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

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

**системы Российской Федерации?**

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

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

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

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

а) Федеральные органы исполнительной власти Российской Федерации.

б) Органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

**в) Правительство Российской Федерации.**

### **Вариант 11**

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

а) При очной, очно-заочной (вечерней) и заочной форме обучения.

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

в) При очной и очно-заочной (вечерней) форме обучения.

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

а) С момента выдачи ему лицензии (разрешения)

**б) С момента регистрации образовательного учреждения**

в) С момента набора обучающихся

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

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

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

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

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

а) Подготовка рабочих кадров высшей квалификации.

б) Реализация послевузовского профессионального образования.

**в) Предоставление обучающимся возможности освоения образовательных программ непосредственно по месту жительства обучающегося или его временного пребывания (нахождения).**

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

устанавливаются:

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

### **Вариант 12**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Вариант 13**

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

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

**б) Установить уровни высшего образования; разделить вузы на категории, обеспечив уровень финансирования образовательных программ адекватно потребностям современной экономики.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**4. Образовательные организации могут быть:**

**а) Государственными и частными.**

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

**в) Государственными и негосударственными.**

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

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

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

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

**Вариант 14**

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

**а) Бесплатно получить высшее образование в государственной или**

**муниципальной образовательной организации на конкурсной основе.**

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

в) Бесплатно получить высшее образование в негосударственном образовательном учреждении.

**2. Образовательные организации могут быть:**

а) Государственными, муниципальными и негосударственными.

б) Государственными и частными.

в) Государственными и негосударственными.

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

а) С момента выдачи ему лицензии (разрешения).

б) С момента набора обучающихся.

в) С момента регистрации образовательного учреждения.

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

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

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

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

**5. Образовательная технология – это:**

а) способ передачи обучаемым знаний, умений и навыков

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

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

**Вариант 15**

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

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

б) процесс изучения определенной проблемы профессиональной деятельности

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

**2. Образовательная деятельность – это:**

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

б) процесс передачи обучаемым знаний, умений и навыков

в) совокупность мер педагогического воздействия на обучаемых.

**3. Какие уровни образования в Российской Федерации продолжают на**

конкурсной основе?

а) Высшее профессиональное образование и послевузовское профессиональное образование.

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

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

#### 4. Профессиональное образование – это:

а) процесс получения в ходе обучения общекультурных и профессиональных компетенций

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

в) результат обучения.

#### 5. Образовательная программа представляет:

а) официальный документ, включающий требования к содержанию образования;

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

в) совокупность учебных планов, преподаваемых обучающимся учебных дисциплин.

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

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

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

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения	Наименование этапа освоения компетенции
-----------------	--------------------------	--------------------	---

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

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК – 4.3	Определяет сущность, цели, функции и организационную структуру системы управления развитием персонала;	Демонстрирует знание технологии планирования карьеры;
	Определяет бизнес-процессы в сфере управления развитием персонала и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом;	Формулирует стратегию обучения в организации
	Формулирует роли, функции и задачи менеджера по развитию персонала в современной организации	Создает условия для профессионального развития будущих рабочих (специалистов)
УК – 4.2	Знает основные направления работы системы развития кадрового потенциала организации	Выявляет особенности последипломного образования
	Проектирует технологию оценки карьеры сотрудников, формирования кадрового резерва	Определяет этапы процесса формирования кадрового резерва;
	Проектирует технологию адаптации, сопровождения карьеры сотрудников	Применять совокупность методов обучения, развития персонала организации

УК - 6.2	Владеет навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом	Анализирует опыт успешных компаний в области развития и обучения персонала
	Владеет навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала	Определяет способы управления корпоративным обучением на основе компетентностного подхода
	Владеет методами развития компетенций работника	Демонстрирует умение применять совокупность методов обучения, развития персонала организации;

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

##### Вопросы к экзамену:

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

35. Управление деловой карьерой персонала.
36. Кадровый резерв. Технологии формирования кадрового резерва.
37. Роль технологий оценки в развитии персонала организации.
38. Современные технологии оценки персонала.
39. Сущность и цели аттестации как метода деловой оценки.
40. Квалификационный экзамен как технология оценки профессионального уровня персонала.
41. Совершенствование технологий оценки и контроля качества профессионального развития персонала.
42. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.
43. Роль стажировки в развитии персонала.
44. Разработка программы госоргана по профессиональному развитию персонала.
45. Сущность кадровой инноватики и инновационного развития.
46. Роль инноваций в развитии персонала организации.
47. Управление служебно-профессиональным развитием кадров организации.
48. Управление кадровым резервом.
49. Современные подходы к оценке уровня развития персонала.
50. Необходимые ресурсы для обеспечения эффективной деятельности персонала: выбор, обоснование.

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

#### **Кейс 1**

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

#### Вопросы и задания.

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

#### **Кейс 2.**

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

#### **Вопросы и задания:**

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

#### **Кейс 3.**

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

#### **Вопросы и задания.**

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

#### **Кейс 4.**

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

#### **Вопросы и задания:**

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

#### **Кейс 5.**

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

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

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

связи с коллегами из Нью-Йорка, Берлина, Франкфурта и российских городов, где у нас есть представительства.

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

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

### **Вопросы и задания**

*Оцените состояние дополнительного профессионального образования и сформулируйте предложения.*

#### **Кейс 6.**

**Обучение персонала в сети универсамов АБК** (около 600 сотрудников).

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

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

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

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

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

### **Вопросы и задания**

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

### **Кейс 7.**

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

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

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

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

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

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

Этот фрагмент показывает, насколько разной бывает «карьерная мотивация» у людей. Организация карьеры должна учитывать это разнообразие. По всей видимости, существует определенная зависимость между горизонтальным и вертикальным продвижением работников. Начиная свой трудовой путь, человек с соответствующей мотивацией довольно чувствителен к тому, «продвигают» ли его по горизонтали и/или по вертикали. Далее эта чувствительность сохраняется, но человек начинает более избирательно рассматривать ту или иную должность, так как эта избирательность формируется под влиянием целого ряда факторов внутреннего и внешнего свойства. И если эта избирательность не удовлетворяется, то человек начинает свой «избирательный поиск» на стороне. Разумеется, данная зависимость отражает только определенный мотивационный «пласт».

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

#### **Вопросы и задания**

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

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

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

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

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

#### **Вопросы и задания**

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

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

Компания «Синтегратор». Профиль деятельности – поставщик ключевых компонентов информационной инфраструктуры, включая проектирование, поставку, монтаж, запуск и сервисное обслуживание. Структура – головная компания и 5 филиалов. Численность персонала – более 300 человек. Срок существования компании – 8 лет.

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

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

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

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

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

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

**Вы – директор по персоналу.** Перед вами поставлена задача: при общей тенденции к сокращению издержек обосновать не только уже существующие расходы на обучение, но и, возможно, показать необходимость увеличения этих затрат. Сложившуюся систему поддержания и повышения квалификации кадров следует изменить. Необходимо также учесть, что текучесть персонала постепенно растет, а конкуренция на рынке за квалифицированные кадры остра, хотя заработная плата в «Синтеграторе» чуть выше средней по рынку. Появились рекламации от заказчиков на работу региональных филиалов. Учебный центр подготовил интересные предложения, но их необходимо дополнительно проанализировать и оценить. Явно следует уделять больше внимания обучению специалистов филиалов. Возможно, следует активно использовать дистанционное обучение или передать данную функцию сторонней организации на аутсорсинг. В любом случае предложение по модернизации учебного процесса должно быть обоснованным и привлекательным для руководства компании с точки зрения соотношения необходимых затрат и получаемого результата.

### Вопросы и задания

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

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

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

4. *Подготовьте предложение о совершенствовании системы обучения.*

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

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

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

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

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

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

Текущая торговля персонала – порядка 50 %. В связи с этим стартовый тренинг по стандартам обслуживания проводится регулярно в Учебном центре компании для продавцов, принятых на работу в московские магазины. Тренинги в регионах проходят не чаще одного раза в 3–4 месяца. Одна из причин этого заключается в том, что в компании работают всего 3 тренера, совмещающих командировки и деятельность в Москве. Имеющихся программ – недостаточно для реализации поставленных задач. Необходима разработка новых тренингов и семинаров. Бюджет текущего года утвержден, его увеличение возможно не более чем на 10 %, при достаточной аргументации. Вы – новый директор по персоналу компании.

### Вопросы и задания

1. *Сформулируйте стратегию организации на ближайшие полгода.*

2. *Предложите варианты изменения существующей системы дополнительного профессионального образования.*

3. *Определите направления обучения, для реализации которых вы по-прежнему будете привлекать партнерские компании, а также те, которые будут осуществляться силами самой организации.*

## Кейс 11. Обучение персонала

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

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

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

В компании освоены два направления обучения:

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

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

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

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

В созданном подразделении работают 4 специалиста: начальник отдела и 3 менеджера по обучению. Один из них отвечает за организацию и проведение программ повышения квалификации технических специалистов: составляет графики занятий, привлекает квалифицированных специалистов из штата компании «Приборы», размножает литературу и организует поездки на повышение квалификации. Двое других менеджеров отвечают за обучение универсальным навыкам и языкам: привлекают тренеров или тренинговые компании, выбирают программы и учебные заведения, информируют руководителей, собирают заявки, заключают договора, планируют занятия и организуют их проведение. При этом четко учитывается, кто, когда и какое обучение прошел, сколько на это потрачено средств.

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

обучения. Руководство компании недовольно сложившейся ситуацией и считает, что средства на обучение расходуются нецелесообразно.

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

### **Вопросы и задания.**

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

### **Кейс 12. «Требую повышения»**

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

С начала года Ваша неудовлетворенность трудом усиливается, и Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия: – по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста наряду с теми, которые у Вас уже есть; – официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой; – оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

### **Вопросы и задания**

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

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

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

### Вопросы и задания.

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

Шкала оценивания.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Обучающийся показывает высокий уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует высокое качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает высокое качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).
16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и

	<p>практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.</p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует достаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает достаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).</p>
6-15	<p>Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.</p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе), но поставленные вопросы отвечает неуверенно. Демонстрирует достаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), но при этом отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Обучающийся показывает достаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе), но при этом в ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские.</p>
0-5	<p>Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.</p> <p>Обучающийся показывает недостаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует недостаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает недостаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации),</p>

	описанном в практическом задании (кейсе). Неуверенно и логически непоследовательно излагает в целом материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.
--	---

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «неудовлетворительно» если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «удовлетворительно» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 65 баллов;
- оценка «хорошо» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 66 до 75 баллов;
- оценка «отлично» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 76 до 100 баллов;
- 100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

#### 4.4. Методические материалы

Студент допускается к экзамену по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Экзамен ставится студенту по результатам выполненных работ в течение семестра, при условии, что оценки студента за работу в течение семестра (по всем результатам текущего контроля знаний) составляют не менее чем на 70 % «отлично» и 30 % «хорошо», пропуски занятий отсутствуют.

Экзамен проводится в форме публичного выступления.

Выступление – это официальное сообщение, посвященное теме вопроса в билете, которое содержит описание вопроса и раскрытие его сути. Структура ответа включает:

##### 1. Введение:

- указывается вопрос, излагается последовательность ответа;

##### 2. Основное содержание:

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

##### 3. Заключение:

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

Выступление должно быть построено в соответствии с регламентом: не более пяти–семи минут.

Обучающийся также готовит решение кейса. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся защищает свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

#### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение

применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

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

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

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

#### **Методические рекомендации по составлению доклада:**

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

##### 1. Введение:

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

##### 2. Основное содержание доклада:

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

##### 3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций. Доклад по регламенту составляет 10-15 мин.

#### **Методические рекомендации по написанию реферата:**

Реферат является самостоятельной практической работой обучающихся. Он призван определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины.

Текст работы должен быть написан в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, главы, заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы. Подразделы глав с новой страницы не начинаются.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно. Номер включает номер главы и номер рисунка/таблицы в данной главе.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с оглавлением, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание

нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы справа. На страницах с приложениями номера не ставятся, и в оглавление они не выносятся. В оглавлении указывается только номер первого листа первого приложения.

Объем реферата 7-15 стр.

### **Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся**

Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опросов по темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

#### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

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

#### **Методические рекомендации по написанию теста:**

Тестирование представляет собой выполнение тестового задания (теста), состоящего из 25 вопросов и 5 вариантов возможных ответов на них. Цель тестирования: выявление у обучающихся знаний предмета и выработка рекомендаций по их развитию. Вопросы предусматривают один правильный вариант ответа. За правильный ответ дается 1 балл. Время прохождения теста 20 минут. Напротив вопроса, обучающийся ставит отметку, выбирая «а», «б» или «в»; По результатам подсчета, если количество баллов 50 – удовлетворительно, до 65- хорошо, а выше – отлично.

#### **Методические рекомендации по рассмотрению и защите кейсов.**

Кейсы – это проблемные ситуации, разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, и предложить рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит верное или рациональное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Кязимов К. Г. Формирование профессиональной компетентности в процессе обучения и управления человеческими ресурсами : монография [Электронный ресурс] / К. Г. Кязимов. — Электрон. текстовые данные.— Саратов : Вузовское образование, 2019. — 142 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/78222.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Технологии обучения и развития персонала в организации : учебник / под ред. М.В. Полевой. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. — 256 с. — Режим доступа: <https://znanium-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/catalog/document?id=348699> — ЭБС «Znanium»
3. Юрасова, Ю. В. Обучение торгового персонала — курс тренингов эффективных продаж [Электронный ресурс] / Ю. В. Юрасова. — Электрон. текстовые данные.— 4-е изд. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2020. — 135 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/87618.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 208 с. — Режим доступа: <https://urait.ru/book/ocenka-personala-sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-471455> — ЭБС «Юрайт»
5. Чуланова, О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом : учебник / О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 368 с. — Режим доступа: <https://znanium-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/catalog/document?id=348478> — ЭБС «Znanium»
- 6.
7. Richard a. Bettis, Alfonso Gambardella. Constance helfat, and will mitchell editorial theory in strategic management. – Электронный ресурс: [www.EBSCO.com](http://www.EBSCO.com)

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивации персонала : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. — Электрон. текстовые данные.— Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/81836.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Вернигорова Т.П., Нечипоренко В.С.. Управление персоналом. Учебное пособие. – М: Издательство «Real Print», 2016.-355с.
3. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие.- М.: Проспект, 2015.- 688с. <http://lib.ranepa.ru/books-new/upravlenie-chelovecheskimi-resursami--uchebnoe-posobie-.html>

4. Зобкова Любовь Дмитриевна Управление обучением и развитием персонала: опыт зарубежных и российских компаний // СИСП. 2017. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-obucheniem-i-razvitiem-personala-opyt-zarubezhnyh-i-rossiyskih-kompaniy>
5. Докторович А.Б. Основы теории социального развития: учебное пособие. – М.: РАГС, 2011. – 146 с.
6. Карпов А.В., Ключева Н.В. Технологии управления развитием персонала. Учебник. – Проспект, 2016. – 403 с.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2013. – 447с.
8. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников. – М.: Альпина, 2011. – 180 с.
9. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М.: Инфра-М, 2012. [<http://e-library.ranepa.ru/marcweb2/ShowMarc.asp?docid=204316>]
10. Куатпекова А. К. Планирование, обучение и развитие персонала // Молодой ученый. — 2016. — №1. — С. 389-392. — URL <https://moluch.ru/archive/105/25008/>
11. Лапыгин Ю.Н Основы управленческого консультирования: учебное пособие. - М.: Академический Проект, 2013. – 221 с.
12. Нестерова Оксана Валерьевна Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации // Интернет-журнал Науковедение. 2015. №2 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obuchenie-personala-kak-instrument-realizatsii-strategicheskikh-tseley-organizatsii>
13. Никульченко М.И., Пономаренко Б.Т. Специфика воздействия компетентностного подхода на организацию профессионального образования государственных служащих // Государственная служба. – 2015. – № 3(95). – <http://mgs.migsu.ru>
14. Проблемы профессионального развития и кадровых процессов на государственной гражданской службе: социологический анализ: монография / общ. ред А.И. Турчинова. – М.: Буки Веди, 2014. – 234 с.
15. Социальная политика: учебник / под общ. ред. Н.А. Волгина, В.И. Кушлина. – М.: РАГС, 2010. – 560 с.

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Абрахам Г. Маслоу Основы управления персоналом. Учебник.- М.: ИНФРА-М,2012.-221 с. <http://e-library.ranepa.ru/marcweb2/ShowMarc.asp?docid=204316>
2. Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л. Управление социальным развитием организации. – М.: Инфра-М., 2012. – 352 с.
3. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного менеджмента: учебное пособие. – М.: «Дело» РАНХиГС, 2015. – 442 с.
4. Управление социальным развитием организации: учебник/ А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 416 с.
5. Управление персоналом: учебник / под общ. ред А.И. Турчинова. – М.: РАГС, 2009. – 608 с.
6. Россия и Франция в мировом образовательном пространстве: аналитический доклад / под общей ред. И. Н. Барцица. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2017. — 400 с.

### **6.4. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 2014, № 31, ст. 4398.

2. Федеральный закон Российской Федерации «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ // Российская газета. 2003. 31 мая. № 103.

3. 4. Федеральный закон Российской Федерации «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 7 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Российская газета. 2004. 31 июля. № 162.

### 6.5. Интернет-ресурсы

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 6.6. Иные источники

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

2. Персональный менеджмент: учебник / С.Д.Резник и др. – М.:Инфра-М, 2012. – 558 с.

3. Управление персоналом. Программы учебных дисциплин, практик, государственного экзамена, магистерская диссертация: учебное пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 349 с.

4. Macal C. Tutorial on agent-based modeling and simulation // Proceeding of the 2005 Winter Simulation Conference. – Orlando, 2005.

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, лабораторных работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

Перечень РИД РАНХиГС 2018 года:

2017 год

Базы данных: «Российская судебная практика по роялти и платежам за предоставление внутригрупповых услуг».

Базы данных: «Система показателей дошкольного и общего образования»,

Базы данных: «Комплекс визуального анализа результатов сравнительной оценки системы показателей дошкольного и общего образования»;

Базы данных: «Система показателей для оценки вклада образования в социально-экономическое развитие субъектов Российской Федерации».

Базы данных: «Киргизские мигранты в Москве: результаты этнографических интервью».

Базы данных: «Киргизские мигранты в Москве: результаты анкетного опроса»;

Базы данных: «Барьеры взаимодействия иноэтничных мигрантов и принимающего сообщества на локальном уровне: интервью с жителями района».

2018 год

Базы данных:

Интеграция мигрантов второго поколения: результаты пилотного опроса детей мигрантов армянского и азербайджанского происхождения/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

Оценка эффективности миграционного законодательства: результаты опроса мигрантов из Узбекистана и Таджикистана/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

Социологическое исследование факторов многокритериальной бедности – 2017/ Разработчики: Гришина Е.Е., Кузнецова П.О., Галиева Н.И.-РАНХиГС, 2018.

Квалифицированная миграция в России/ Разработчики: Флоринская Ю.Ф., Мкртчян Н.В., Галиева Н.И. -РАНХиГС, 2018.

Активное долголетие – 2017/ Разработчики: Рогозин Д.М., Галиева Н.И., Вырская М.С. -РАНХиГС, 2018.

Адаптационные стратегии населения – 2017/ Разработчики: Авраимова Е.М., Логинов Д.М., Галиева Н.И., Каравай А.В.-РАНХиГС, 2018.

Человек, семья, общество 2017/ Разработчики: Макаренцева А.О., Вырская М.С.-РАНХиГС, 2018.

Система показателей для сравнительной оценки региональных систем среднего профессионального образования и оценки их вклада в социально-экономическое развитие российских регионов/ Разработчики: Клячко Т.Л., Куклин В.Ж., Семионова Е.А., Токарева Г.С., Виноградов В.А. – РАНХиГС, 2018.