

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гаранн Максим Алексеевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 04.10.2023 11:28:05
Уникальный программный ключ:
7708e7a47e66a8ee02711b298d7e78bd1e40bf88



МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ

Приложение
к рабочей программе дисциплины

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Управление деловой карьерой и подготовкой кадрового резерва

(наименование дисциплины(модуля))

Направление подготовки / специальность

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование)

Направленность (профиль)/специализация

Управление человеческими ресурсами

(наименование)

Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации:

Экзамен, курсовая работа - 4 семестр (очная форма),

Экзамен, курсовая работа - 5 семестр (очно-заочная форма)

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции
ПК-3: Способен обеспечивать управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организовывать работу с кадровым резервом

Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (7 семестр очная, 5 курс заочная)
ПК-3: Способен обеспечивать управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организовывать работу с кадровым резервом	Обучающийся знает: основы управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; роль формирования кадрового резерва в процессе организационного развития; психологические основы организации работы с кадровым резервом, форм и методов обучения персонала, виды, формы и методы обучения персонала	Тестовые задания (1-25)
	Обучающийся умеет: ориентироваться в специфике различных вариантов служебно- профессионального продвижения персонала; в специфике формирования кадрового резерва при различных вариантах организационного развития; ориентироваться в специфике форм и методов обучения персонала при различных вариантах профессионального развития персонала	Задания (№ 1-9)
	Обучающийся владеет: процедурами применения на практике основ управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; процедурами применения на практике основ организации работы с кадровым резервом; способностью использовать психологические основы управления персоналом в процессе выбора видов, форм и методов обучения персонала	Задания (1-10)

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в одной из следующих форм:

- 1) ответ на билет, состоящий из теоретических вопросов и практических заданий;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС СамГУПС.

2. Типовые¹ контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-3: Способен обеспечивать управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организовывать работу с кадровым резервом	Обучающийся знает:

Примерные задания:

1. Профессиональное развитие – это... выберите определение

- а) сознательная деятельность, которая позволяет сохранять и приумножать качество своих навыков, умений, квалификационных характеристик, личностных черт, базы полезных знаний для движения по карьерной лестнице, увеличения заработка или даже просто для самоутверждения;
- б) развитие личности, его этапы и методы, а также персональная программа личного и профессионального роста;
- в) подготовка сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленных на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

2. Укажите методы, которые не относятся к самосовершенствованию:

- а) инструктаж;
- б) контроль повседневной работы;
- в) ведение дневника и размышление над записями.

3. Главная функция руководства по обеспечению качества – это:

- а) контроль за дисциплиной персонала;
- б) эффективная система поощрения и наказания;
- в) ответственность руководства за развитие или банкротство предприятия.

4. Одной из главных факторов получения прибыли является:

- а) качество работы персонала;
- б) имидж предприятия;
- в) имидж персонала.

5. Основной функцией руководителя предприятия в области улучшения качества деятельности является:

- а) принятие личного участия в проверке работы всех подразделений предприятия;
- б) требование реального вклада со стороны менеджеров основных подразделений.
- в) стимулирование передовых менеджеров.

6. Укажите фазу профессионального роста Опганта:

- а) человек, осваивающий профессию;
- б) человек, привыкающий к профессии;
- в) человек, занятый выбором профессии.

7. Что относится к внутриорганизационному обучению:

- а) невозможность отзыва работника;
- б) психологическая раскованность обучаемых;
- в) возможность использования собственного оборудования и технологий, ограниченность новой информации.

8. Роль руководителя в деятельности по совершенствованию качества –

- а) обеспечение выполнения работы силами других работников;
- б) обеспечение выполнения работы собственными силами;
- в) обеспечение выполнения качества работы за счет контролируемых структур.

9. Руководители обязаны нести полную ответственность:

- а) за результаты труда персонала своего подразделения;
- б) за результаты труда персонала смежных подразделений;
- в) за результаты собственного труда.

10. В процессе деятельности качество – это:

- а) мера полезности продукта труда;
- б) способ реализации творческого потенциала;
- в) возможность проявить свою педантичность, аккуратность.

11. Каждый руководитель должен:

- а) быть лично вовлечен в процесс улучшения работы и качества и должен стать его активным участником;

¹ Приводятся типовые вопросы и задания. Оценочные средства, предназначенные для проведения аттестационного мероприятия, хранятся на кафедре в достаточном для проведения оценочных процедур количестве вариантов. Оценочные средства подлежат актуализации с учетом развития науки, образования, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы. Ответственность за нераспространение содержания оценочных средств среди обучающихся университета несут заведующий кафедрой и преподаватель – разработчик оценочных средств.

- б) быть наблюдателем за деятельностью;
- в) быть лично вовлечен в процесс улучшения работы и качества.

12. Качественному выполнению работы мешают:

- а) противоречие между различными стандартами качества;
- б) противоречия между необходимостью выполнения плана и качественным выполнением работы;
- в) противоречие между имеющимися в организации системами мотивирования и стимулирования.

13. В обеспечении качества деятельности организации главным является понимание руководителями того, что проблема качества:

- а) должна быть рассмотрена наряду со всеми другими проблемами организации;
- б) должна быть главенствующей;
- в) не является проблемой для эффективной организации.

14. Реализация миссии по улучшению деятельности организации начитается:

- а) с выбора того или иного стандарта качества;
- б) с выбора регламентирующих технологий;
- в) с понимания руководителями качества как главной проблемы в конкурентной борьбе за место на рынке.

15. Главный принцип качества:

- а) ориентация на современные товары и услуги;
- б) ориентация на потребителя;
- в) ориентация на авторитетность бренда.

16. Исходя из каких критериев можно лучше оценить результаты программы обучения в организации?

- А) степень привлекательности программы для сотрудников, прошедших курс обучения
- Б) последующие позитивные изменения той или иной организационной функции
- В) стоимость затрат, связанных с обучением персонала

17. Ротация бывает:

- А) кольцевая;
- Б) короткая;
- В) безвозвратная;
- Г) повторяющаяся;
- Д) периодическая;
- Е) нормативная.

18. Как лучше оценить результативность учебной программы, семинара:

- А) по отзывам тренера, ведущего семинар
- Б) по отзывам участников семинара
- В) по применимости полученных знаний, умений на практике
- Г) по затраченным на обучение ресурсам

19. Как называют совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в организации?

- А) система служебно-профессионального продвижения
- Б) система стимулирования и мотивации
- В) система стратегического планирования и прогнозирования

20. Развитие персонала...

- А) связано с жизненными циклами организации;
- Б) не связано с этапами развития организации;
- В) ставит перед собой самостоятельные цели.

21. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

- А) разработка стратегии управления персоналом;
- Б) работа с кадровым резервом;
- В) переподготовка и повышение квалификации работников;
- Г) планирование и контроль деловой карьеры;
- Д) планирование и прогнозирование персонала;
- Е) организация трудовых отношений.

22. Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может ли пройти последовательно, работая в различных организациях?

- А) да;
- Б) нет.

23. При каком типе карьеры конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию в стенах одной организации?

- А) межорганизационная
- Б) политическая
- В) внутриорганизационная
- Г) ступенчатая

24. Что такое специализированная карьера?

- А) когда работник в рамках одной профессии проходит различные стадии карьеры
- Б) когда сотрудник работает на различных должностях в разных организациях
- В) когда сотрудник работает на различных должностях в одной организации

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

- А) горизонтального типа;
- Б) вертикального типа;
- В) центростремительного типа

2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

ПК-3: Способен обеспечивать управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организовывать работу с кадровым резервом	Обучающийся умеет:
<p>Примерные задания:</p> <p>1. Оценка результативности обучения посредством методик на основе количественных и качественных показателей</p> <p>Характеристика организации Профиль деятельности – производственное предприятие - филиал крупного сырьевого холдинга. Численность персонала – 2 300 человек. Срок работы на рынке – 12 лет. Общая ситуация Процесс обучения на предприятии строится последовательно, начиная с первого этапа - определения потребности в обучении и выбора обучающей организации.</p> <p>Задание Сотрудникам службы по работе с персоналом было поручено, наряду с базовой моделью оценки результатов обучения по Киркпатрику, разработать и использовать собственную методику оценки результативности процесса обучения, которая реально бы работала в сложившейся ситуации, была совместима с подходом компании к измерению и обработке информации.</p> <p>Процесс обучения на предприятии строится последовательно, начиная с первого этапа - определения потребности в обучении и выбора обучающей организации. Служба персонала применяет методику оценки поставщиков образовательных услуг, заложив в ее основе такие критерии, как репутация провайдера и стоимость обучения, сроки и место проведения, содержание и форма обучения. Такая методика дает директору предприятия "ясную картину" при принятии окончательного решения о выборе поставщика.</p> <p>Ресертификация предприятия по системе менеджмента качества которая недавно прошла в компании, требует качественно нового подхода к вопросу оценки результативности обучения. Руководство предприятия понимает, что если оно вкладывает денежные средства в обучение и профессиональную подготовку сотрудников, то результат может и должен быть измерим.</p> <p>Директору предприятия нужна информация, позволяющая определить, является ли обучение эффективным, какую пользу получает от обучения сотрудников предприятие.</p> <p>2. Развитие кадрового резерва</p> <p>Характеристика организации Профиль деятельности – российский коммерческий банк. Численность персонала – 300 человек. Срок работы на рынке – 11 лет. Общая ситуация Система управления персоналом банка изначально формировалась несколько стихийно в силу ряда факторов, в том числе – из-за специфики менталитета и образования, полученного основателями банка.</p> <p>Задание Определите, какие действия должно было предпринять руководство банка для предотвращения данной ситуации?</p> <p>Система управления персоналом банка изначально формировалась несколько стихийно в силу ряда факторов, в том числе – из-за специфики менталитета и образования, полученного основателями банка. В частности, длительное время обучение персонала не рассматривалось в качестве стратегического направления работы.</p> <p>В настоящее время HR-фронт-офис вынесен на аутсорсинг.</p> <p>Работа с кадровым резервом носит преимущественно формальный характер: приняты официальные документы по планированию кадрового резерва (в первую очередь, "Положение о кадровом резерве"), однако они не всегда являются нормативной базой принятия управленческих решений в области обучения и развития персонала. В частности, составлены списки резервистов, однако нередко на практике назначение на руководящие должности осуществляется без явного учета таковых списков – например, через привлечение кандидатур с внешнего рынка труда. Теоретически целью резерва является удовлетворение потребности банка в замещении руководящих должностей на всех уровнях управления. Вместе с тем, конкретные задачи кадрового резерва не вполне ясны самим сотрудникам банка. Информационная работа в этом направлении руководством фактически не ведется.</p> <p>Александр Ковров (23 года) устроился на работу в банк после успешного окончания престижного университета. Через</p>	

некоторое время, чувствуя возросший интерес к своей профессиональной деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела Виктору Рябову, что интересуется смежными направлениями работы и мотивирован на их освоение.

Руководство банка обратило внимание на способного и перспективного новичка и решило вырастить из него эффективного руководителя. Для достижения этой цели А. Коврова начинают планомерно обучать всем сторонам банковского дела, перемещая с одного участка на другой – вначале в своем отделе, а затем и в других.

Убедившись в успешной реализации Александром всех задач, которые ему поручали, руководство банка направило его на стажировку в США для изучения таких подходов к работе, которые малоизвестны в России. За сравнительно короткое время работы в банке (15 месяцев) Ковров овладел навыками и "оброс" связями, которые стали выходить за рамки требований его должности. После возвращения со стажировки он почувствовал свой возросший потенциал, и нынешнее рабочее место стало казаться ему барьером на пути его карьерного роста.

На должность начальника отдела он, по мнению руководства, претендовать не может, так как она занята Виктором Рябовым, который завоевал репутацию способного и компетентного руководителя, успешно справляющегося со своими обязанностями. Перевод Коврова на должность начальника отдела в какой-либо филиал банка, по мнению руководства, следует считать преждевременным, так как Александр 1) слишком молод, 2) чрезмерно честолюбив, 3) не всегда умеет найти контакт с людьми, 4) не располагает реальным опытом руководящей работы.

Банк столкнулся с проблемой профессионального выгорания талантливого специалиста: Ковров в сложившейся ситуации не видит перспектив развития на прежнем рабочем месте, стремится к быстрому карьерному росту, его самооценка высока, он чувствует в себе силы для принятия новой роли. Он не хочет тратить дополнительное время на приобретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшей управленческой деятельности. Кроме того, стало известно, что Коврова приглашают на работу с повышением в конкурирующий банк. Профессиональное выгорание специалиста представляет для управления персоналом банка угрозу: есть риск "заражения" остальных сотрудников пессимизмом и недоверием к руководству.

Руководство банка, вложив в развитие Коврова значительные средства, считает, что уход этого талантливого сотрудника нежелателен, однако рассматривает его как неготового к занятию руководящей должности.

ПК-3: Способен обеспечивать управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организовывать работу с кадровым резервом

Обучающийся владеет:

Примерные кейсы:

1. Отработка навыков оценка мотивационной сферы личности как ресурсного состояния для карьерного роста.

1.1 Тест А. Маслоу. Структура потребностей

1.2 Тест Рокича; ценности - цели, ценности - средства.

2. Оценка предпочитаемого способа получения информации : (Активатор -созерцатель, Прагматик - теоретик)

Обучение и развитие менеджеров по продажам

Характеристика организации

Профиль деятельности – производство и торговля алкогольной продукцией.

Численность персонала – 1000 человек.

Срок работы на рынке – 21 год.

Общая ситуация

Компания, ведущая свою историю с уличного киоска, сегодня занимает доминирующее положение на алкогольном рынке одного из крупнейших регионов России.

Задание

Укажите, каковы возможные причины того, что после запуска модульной программы развития менеджеров среднего звена не произошло никаких изменений в компании?

Компания, ведущая свою историю с уличного киоска, сегодня занимает доминирующее положение на алкогольном рынке одного из крупнейших регионов России. Сотрудники заняты в трех основных видах деятельности:

- производство;
- дистрибуция;
- мелкооптовая и розничная торговля.

В самом конце 1990-х гг. торгово-производственная компания построила собственный завод по производству алкоголя. На заводе применяются как современные производственные технологии, так и старинные рецепты, позволяющие выпускать напитки самого высокого качества.

За относительно короткий период ТПК вплотную приблизилась по объемам производства ликероводочной продукции к историческому лидеру алкогольного рынка региона – местному винно-водочному заводу, завоевав более трети всего

регионального рынка.

Дистрибуция вносит основной финансовый вклад в деятельность ТПК и является ключевым фактором успешного развития собственного производства (в кратчайшие сроки обеспечивая качественную представленность продукции ТПК на полках магазинов и поддерживая ее на должном уровне и в дальнейшем).

В портфеле ТПК несколько тысяч собственных и привлекаемых товарных позиций, которые обеспечивают почти 200 поставщиков. На ТПК приходится почти 90% рынка элитного высокоградусного алкоголя в собственном регионе. Деятельность ТПК практически не выходит за пределы своего региона, хотя у компании есть отдельные оптовые клиенты в соседних регионах и представительство в Москве.

В региональном центре ТПК имеет три "торгующих склада", по сути, представляющих собой магазины типа "кэш-энд-кэрри".

В 2007 году ТПК открыла специализированный магазин по продаже алкогольной продукции. Открытие нового магазина стало значительным событием, и он завоевал высокую популярность, на которую не оказал существенного влияния даже кризис.

ТПК – одна из самых известных и уважаемых в городе компаний и один из престижных работодателей.

Благодаря концентрированным и последовательным усилиям руководителей ТПК, в компании сформирована высокопрофессиональная, мобильная и дисциплинированная команда менеджеров по продажам, равных которой в России насчитываются единицы. Усилия торговой команды поддерживаются отделом мерчандайзинга, который обслуживает склады и магазин компании.

Другим "оплотом" компании является отдел снабжения, обеспечивающий качественный уровень поставок алкоголя и управления товарными запасами (в среднем уровень оборачиваемости запасов составляет около трех недель), а также постоянный поиск новых поставщиков элитного алкоголя, основанный на глубоком анализе рынка и четких критериях оценки и принятия решений о целесообразности работы с новым ассортиментом.

По мере развития собственной продуктовой корзины в деятельности компании возрастает роль маркетинговой функции. Несмотря на ее очевидные успехи, обусловленные, в первую очередь, персональными усилиями нескольких руководителей ТПК, отдел маркетинга как ключевое подразделение отстает в своем развитии от других важнейших подразделений ТПК, поэтому частично маркетинговыми функциями продолжает заниматься отдел снабжения. При этом перед маркетологами были поставлены амбициозные стратегические цели развития компании.

В 2008 году в компании на базе отдела кадров была создана служба управления персоналом, в функции которой вошли задачи по подбору, обучению и мотивации персонала компании.

Несмотря на благополучное положение ТПК на рынке и преимущественно неплохие экономические результаты, текущее и будущее развитие компании вызвали у акционеров и руководства компании целый ряд вопросов:

- Темпы роста продаж имеют тенденцию к замедлению, хотя при благоприятной экономической ситуации денежный объем регионального алкогольного рынка, конечно же, будет возрастать.
- Возможности роста клиентской базы на региональном рынке также ограничены в силу доминирования компании на рынке.
- Наибольшие опасения вызывает состояние рынка труда и внутреннего кадрового резерва ТПК. Несмотря на предпринятые действия компания не получила пока признания как лучший работодатель. В компании мало опытных и подготовленных управленцев, в основном, руководители ориентированы на административно-командный стиль работы, раздачу указаний. Они не стремятся к развитию персонала и резерва, к поиску талантов, к повышению личной и командной эффективности. Инициатива и инновационность в компании приветствуются далеко не всеми руководителями. В ТПК наблюдается серьезная проблема текучести кадров, особенно на складах и в магазине компании. Не менее сложной является задача привлечения, удержания и развития новых сотрудников и, в особенности, грамотных управленцев и маркетологов. Служба управления персоналом недостаточно эффективно выполняет свои функции. В ней мало серьезных профессионалов.

В своей работе ТПК всегда придавала важное значение формированию имиджа лучшего работодателя, для чего управленцами компании была разработана программа внешних и внутренних PR-мероприятий:

1. Выступление руководителей компании в региональных СМИ.
2. Участие в конкурсах работодателей региона.
3. Выступление руководителей компании перед персоналом.
4. Запуск программы кадрового резерва.

Однако в силу недостаточного опыта и профессионализма, как руководителей, так и маркетологов и службы по управлению персоналом, программа оказалась разовой и не дала необходимого результата.

После серьезного анализа, проведенного приглашенными консультантами, были определены проблемы в управлении персоналом, которые мешали повышению эффективности и достижению стратегических целей, и разработана программа развития менеджеров. В результате анализа стало очевидно, что компании не хватает следующих компетенций.

1. Лидерство, без которого невозможно дальнейшее развитие компании и расширение доли рынка, невозможен региональный рост и выход на московский рынок.
2. Креативность и профессионализм высокого уровня, в особенности для маркетинговых служб, которые и должны придумать нестандартные решения для прорыва компании на других рынках, и службы управления персоналом.
3. Процесс развития подчиненных, которой только и может обеспечить преемственность и атмосферу вовлеченности в компании, но которым менеджеры компании не занимались вообще в связи с недостаточной развитостью управленческих навыков у них самих.

Однако эта информация не была доведена до всех менеджеров компании, решение по запуску программы развития принимал генеральный директор.

С большим воодушевлением через 3 месяца генеральный директор компании анонсировал новую модульную программу по развитию лидерских и управленческих качеств для менеджеров среднего звена компании.

В результате серьезного анализа рынка службой персонала была найдена известная тренинговая компания, которая успешно разрабатывала подобные программы.

Программа состояла из трех модулей в соответствии с необходимыми компетенциями.

Огромное количество времени, денег и энергии было потрачено на организацию и проведение первого тренинга по развитию лидерства в течение двух дней.

К сожалению, из-за высокой занятости не все менеджеры смогли присутствовать на тренинге вообще или посетить все занятия. В последний момент сформированные целевые группы пришлось перетасовать. После тренинга участникам были розданы опросники. Тренинг получил наивысшую оценку. Ситуация повторилась и на последующем тренинге и на модуле по развитию креативности, где отсутствовали как раз ключевые маркетологи. Третий модуль не состоялся, так как генеральный директор усомнился в эффективности данных мероприятий, к тому же в разгаре был кризис.

Прошел год. За это время не произошло никаких изменений в поведении менеджеров. Они по-прежнему демонстрировали командно-административный стиль руководства и просили службу управления персоналом разбираться с персональными проблемами сотрудников компании. Имидж лучшего работодателя не был сформирован, текучесть продолжала нарастать, новые лидеры, способные вдохновлять и вовлекать персонал в достижение стратегических целей, не появились, маркетологи продолжали фокусироваться на решении только ближайших задач, развитие компании продолжало оставаться проблемой только генерального директора компании. Финансовые показатели компании не улучшились, организационная эффективность не повысилась.

3. Обучение рабочих

Профиль деятельности – полиграфическое производство (типография).

Численность персонала – 300 человек.

Срок работы на рынке – 13 лет.

На базе типографии, существовавшей еще с советских времен, в 1996 году было открыто полиграфическое предприятие, основным направлением производства которого стала офсетная печать книжно-журнальной продукции.

Задание

Какую технологию обучения рабочих целесообразно выбрать директору, чтобы достичь поставленных целей?

На базе типографии, существовавшей еще с советских времен, в 1996 году было открыто полиграфическое предприятие, основным направлением производства которого стала офсетная печать книжно-журнальной продукции.

Экономический кризис повлиял на работу типографии достаточно сильно: объем заказов постепенно начал снижаться и к февралю 2009 года достиг критического для предприятия уровня – 35%. В связи с этим компания столкнулась с очень серьезными финансовыми затруднениями. Для предотвращения возможного краха руководство приняло решение о расширении ассортимента продукции для привлечения новых клиентов.

На совещании, на котором обсуждалась коммерческая политика типографии, был предложен проект разработки и выведения на рынок нового вида продукции.

Предполагалось на имеющихся печатных машинах начать выпуск декоративных картонных упаковок. После внесения ряда поправок руководство утвердило проект. Постепенно в коммерческий отдел стали поступать заявки на пробные заказы, и перед производственным блоком встал срочный вопрос о том, как организовать изготовление этого вида продукции. Проблема заключалась в двух аспектах:

технические карты, разработанные технологами только на основе своих теоретических знаний еще до утверждения проекта, на практике не были опробованы, и специалистам не хватало опыта работы с данными материалами;

низкая квалификация производственных рабочих.

Основной контингент рабочих – это люди со стажем трудовой деятельности на своем участке 15–20 лет, за многие годы привыкшие к упорядоченному производственному процессу. К идее обучения работе на новом оборудовании и по новым технологиям печати (на старом оборудовании) они относятся настороженно (часто – и негативно), так как понимают, что могут потерять в заработной плате. Сейчас компания, по сути являясь их заложницей, в ситуации отсутствия квалифицированной замены оплачивает их труд по завышенным ставкам.

Организация, благодаря хорошо отлаженным связям с учебными заведениями, ежегодно привлекает молодых специалистов, но срок их работы в компании колеблется от 6 до 18 месяцев. Можно с уверенностью сказать, что они, освоив то оборудование, что установлено в типографии, и получив запись в трудовой книжке о наличии стажа, переходят к конкурентам. Основными причинами увольнения называют: отсутствие "интересной, технически сложной" работы, низкую оплату труда и "дедовщину" в коллективе.

В ситуации, когда организация должна освоить новые технологии и предложить "технически сложную" работу, выяснилось, что у компании нет специалистов нужной квалификации. Поставщики новых материалов готовы провести обучение нескольких сотрудников, но не всего производственного персонала. Вопрос о рекрутинге рабочих со стороны руководства не рассматривалось, так как не увидело в этом решения "застарелой" проблемы. Поскольку новички и "ветераны" оказались в одном положении – учеников, которым необходимо освоить новые технологии, – то описанная выше ситуация позволит внедрить инновации, так давно откладываемые руководством, а именно:

изменить корпоративную культуру;

пересмотреть политику оплаты труда (расценки и загрузка рабочих должны быть едиными для них всех);

сформировать класс новаторов, на которых в дальнейшем будет опираться руководство, то есть ключевых рабочих.

Обучение было призвано поддержать инновации в кадровой сфере. Поэтому в данном направлении задачи были сформулированы так:

учебный процесс должен занимать как можно меньше времени и требовать минимальных финансовых затрат;

желательно в ходе обучения выявить наиболее перспективных рабочих, способных развиваться, которые в дальнейшем будут считаться ключевыми;

сформировать в процессе обучения рабочие смены так, чтобы была исключена "дедовщина";

детально проинформировать персонал об изменении системы оплаты труда, а также на практике продемонстрировать рабочим ее связь с результатами обучения.

Понимая всю ответственность за внедрение инноваций, генеральный директор обратился к руководителям подразделений, занятым в проекте, с вопросом: "Кого и как будем учить?", – и получил три предложения.

4. Организация обучения торговых представителей

Профиль деятельности – производственно-торговый холдинг в пищевой промышленности.

Численность персонала – 280 человек.

Срок работы на рынке – 15 лет общая ситуация

Компания выросла из небольшого цеха, выкупленного у птицефабрики. дание

Менеджеру по персоналу необходимо обучить торговых представителей и организовать контроль применения полученных ими знаний на практике.

Компания выросла из небольшого цеха, выкупленного у птицефабрики. У компании второго учредителя, один из которых давно отошел от дел, но участвует в подведении итогов года и вносит свой вклад в принятие ключевых решений. В настоящее время компания состоит из трех производственных цехов, склада, торгового дома и сети представительств в районных центрах области. Итоги работы компании за последние 3 года показывают постепенный спад продаж практически по всем направлениям деятельности. В результате анализа ситуации и бесед с ключевыми сотрудниками учредители пришли к выводу, что помимо некоторых просчетов в области ассортиментной политики и логистики, они явно проигрывают конкурентам по уровню профессионализма торговых представителей, которые как непосредственно работают с торговыми точками, так и принимают крупные заказы в офисе. Основные резервы руководители видят в навыках установления новых контактов, поддержании связей с постоянными клиентами и в соблюдении сотрудниками правил делового этикета. Однако они не готовы вкладывать серьезные средства в обучение торгового персонала, так как средний срок работы этих специалистов в компании составляет 2 года.

5. Формирование кадрового резерва посредством конкурсного отбора кандидатов

Характеристика организации

Профиль деятельности – производственная машиностроительная корпорация.

Численность персонала – 13 000 человек.

Срок работы на рынке – 10 лет.

Общая ситуация

В крупной прогосударственной корпорации работа с кадровым резервом носит формальный характер.

Задание

Как службе персонала провести разработку программы работы с управленческим резервом для максимального удовлетворения потребности компании в замещении должностных позиций руководителей различного уровня?

В крупной прогосударственной корпорации работа с кадровым резервом носит формальный характер. Все сводится к распоряжению руководителя организации, отданного начальникам подразделений, о составлении и передаче в службу персонала списков кадрового резерва. Но такие ходатайства при перестановках и назначениях практически не учитываются.

Среди руководителей старшего поколения, более двадцати лет проработавших в компании, идея системной работы по созданию кадрового резерва не находит должной поддержки, а зачастую даже приобретает форму скрытого противодействия. Резервные кадры "дышат в затылок" руководителям, поэтому они стараются выдвигать работников, не представляющих для них угрозы, а именно не обладающих достаточными способностями и потенциалом развития. В своем поведении начальники "старого образца" проявляют выраженную эмоциональную напряженность и неустойчивость к стрессовым ситуациям. Дает знать о себе отсутствие необходимого опыта стратегического и оперативного управления, умения устанавливать приоритетность задач и делегировать полномочия. Сложившаяся ситуация провоцирует текучесть кадров ключевых специалистов, одной из причин которой увольняющиеся сотрудники называют невозможность карьерного роста внутри организации.

Новое руководство компании хотело бы изменить сложившуюся ситуацию, так как она становится тормозом на пути достижения новых амбициозных стратегических целей. Службе персонала было поручено провести предварительный анализ работы с кадровым резервом, которая велась за последние годы и результатов оценки лидерского потенциала руководителей высшего и среднего звена

6. Отработка навыков оценки предпочтений персонала в типе карьерного роста. (вертикаль или горизонталь карьеры) и предпочитаемой сферы деятельности

7. Тест «Якоря карьеры»

Кейс 8

Региональный директор фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из саратовских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. Он хотел, чтобы по окончании программ руководители должны были получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от двух до шести человек. По словам регионального директора, из тридцати руководителей представительств лишь трое участвовали в программе профессионального обучения в Северной Европе, остальных устраивал «инструктаж на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их квалификации весьма разнообразны от инженеров-механиков до хирургов.

Контрольные вопросы и задания

1. Как оценить эффективность данной программы обучения?

Кейс 9

В годы перестройки руководство машиностроительного предприятия АО «Невский Машиностроительный Завод» инвестировало значительные валютные средства в переподготовку за рубежом многих своих менеджеров.

В настоящее время на предприятии работает менее 3% прошедших обучение. Показательна при этом позиция одного из руководителей предприятия, принимавшего в свое время решение о крупных инвестициях в развитие менеджмента.

Он так оценивает эффективность этих вложений: «Те, кто покинул наше предприятие и трудится у наших отечественных конкурентов, – все равно работают на развитие отечественного энергомашиностроения. Создавшие свои фирмы или ушедшие в другие отрасли российской экономики работают на развитие отечественной промышленности. Ну, а те немногие 40 счастливцы, кому повезло работать в западных компаниях, работают, в конце концов, на благо мировой экономики, что тоже не так уж плохо».

Наверное, можно заподозрить этого руководителя в некотором лукавстве и желании хоть как-то оправдать результаты принятого решения. Но это, если брать за точку отсчета интересы только одного, конкретного предприятия. А если пытаться применить популярный метод в управленческой среде «helicopter view» и оценить инвестиции с позиций общества? Вероятно, вполне можно говорить о действительно существенной для общества «добавленной стоимости».

Контрольные вопросы и задания

1. Оцените эффективность обучения работников завода.

2. Какие меры можно было бы предложить руководству предприятия для повышения эффективности обучения?

2.2. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации

Вопросы к экзамену

1. Раскройте сущность мотивации профессионального роста.
2. Укажите проблемы управления социальным развитием.
3. Изложите порядок преодоления личностных противоречий в ходе профессионального развития специалиста.
4. Проанализируйте функции отдела социальной защиты.
5. Раскройте особенности организации профессионального развития руководителей.
6. Объясните, как можно оценить качество трудовой жизни.
7. Опишите значение работы с управленческим резервом, ее направления и методы.
8. Объясните взаимосвязь социальной политики организации и профессионального развития персонала.
9. Объясните значение оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности с учетом типа личности по классификации Дж. Голланда.
10. Соотнесите понятия «развитие человеческого капитала» и «профессиональное развитие персонала».
11. Раскройте важнейшие цели и мотивы менеджера на различных этапах карьеры.
12. Укажите преимущества планирования развития человеческого потенциала организации.
13. Изложите порядок составления индивидуального плана профессионального развития работника.
14. Укажите проблемы организации развития человеческого потенциала компании.
15. Раскройте практическое значение периодизации профессионального развития специалиста по Е.А. Климову.
16. Приведите примеры мотивации развития человеческого потенциала организации.
17. Охарактеризуйте влияние самооценки, уровня притязаний и контроля на особенности карьерного пути индивида.
18. Приведите примеры контроля развития человеческого потенциала компании.
19. Раскройте сущность направленности личности, как фактора, определяющего индивидуальное профессиональное развитие личности.
20. Приведите примеры стимулирования творческой активности работников.
21. Раскройте сущность компетенций, их виды и роль в построении процесса профессионального развития работников организации.
22. Проанализируйте основные функции инновационного развития человеческих ресурсов.
23. Изложите порядок организации служебно-профессионального продвижения линейных менеджеров.
24. Определите проблемы развития креативности и латерального мышления.
25. Обоснуйте влияние характера мотивации работника на особенности его профессионального развития.
26. Определите взаимосвязь непрерывного саморазвития и самомотивации работника.
27. Опишите значение профессионального развития молодых специалистов.
28. Проанализируйте факторы, влияющие на адаптацию персонала.
29. Раскройте цель управления инновационным развитием персонала.
30. Укажите проблемы адаптации персонала к нововведениям.
31. Изложите последовательность формирования кадрового резерва организации.

32. Изложите последовательность этапов трудовой адаптации новичков.
33. Раскройте основные направления и методы работы с резервом на выдвижение.
34. Укажите проблемы организации текущей периодической оценки сотрудников.
35. Раскройте цели и потребности профессионального роста.
36. Объясните отличия показателей оценки персонала: результативности труда, профессионального поведения, личностных качеств.
37. Охарактеризуйте типы карьеры и траектории движения специалиста в рамках профессии или организации.
38. Предложите, как можно повысить объективность деловой оценки персонала.
39. Сформулируйте теорию выбора карьеры в зависимости от принадлежности индивидуума к одному из типов личности.
40. Обоснуйте установление периодичности проведения оценки персонала.
41. Раскройте особенности реализации специализированной карьеры.
42. Сравните преимущества и недостатки различных методов оценки персонала.
43. Объясните значение управления карьерой для организации и отдельного работника.
44. Определите основные направления профессионального обучения и повышения квалификации персонала в современной организации.
45. Объясните значение личного профессионального плана и его характеристики.
46. Объясните отличие между повышением квалификации и переподготовкой кадров.
47. Дайте краткую характеристику факторам мотивации обучения персонала.
48. Предложите современные методы организации дополнительного обучения персонала.
49. Обоснуйте риски затрат на обучение персонала.
50. Приведите примеры эффективных форм взаимодействия работодателя с образовательным учреждением в процессе дополнительного обучения персонала.

Задачи для экзамена

1. Что можно порекомендовать человеку, утратившему смыслы своей профессиональной деятельности – продажи леса в крупной компании? При этом, он очень хорошо зарабатывает, его уважают в организации и даже намекают на хорошие карьерные перспективы. Но самому работнику очень надоела его трудовая деятельность, и он находится на грани эмоционального срыва...

2. Бывает, что личностный рост сотрудника отвлекает его от работы. "Еще один минус состоит в том, что частые конференции, поездки на тренинги, семинары крадут рабочее время, – говорит Ольга Нилова, ведущий консультант по подбору персонала KellyServices CIS.

Какие действия необходимо предпринять менеджеру в данной ситуации?

3. Сотрудник по совместительству работает в другой организации и часто рассказывает о своих позитивных впечатлениях от другого места работы. В данном коллективе относятся к этому ревниво и, однажды, кто-то даже заявил, что, «не лучше ли ему перевестись в другую организацию, раз уж там так хорошо?»... Наш сотрудник промолчал, но обиделся... Теперь он в размышлении, как можно было бы ответить на такие замечания... Что можно посоветовать такому сотруднику?

4. "Растут быстро, уходят на повышение быстро, приходится нанимать новых. Но это точно выгоднее, чем если бы не учились – и оставались", – считает Ольга Павлова, совладелица компании "Собака Павлова". С ней соглашается Татьяна Ванькова, заместитель генерального директора по корпоративному обучению кадрового холдинга "АНКОР": "Мы придерживаемся взгляда, изложенного в старом анекдоте: "Вы не бойтесь, что обучите сотрудников, а они уйдут из компании? – Нет, мы боимся, что мы их не обучим, а они останутся".

Согласны ли Вы сданными утверждениями? В чем заключается выгода для компании от обучения сотрудника?

Какие риски обучения сотрудников угрожают компании?

5. «Кошмар любого HR выглядит так, – описывает Алексей Соломатин, основатель компании FactoryFinder. – Сначала закрываешь глаза на все пропуски, опоздания и отгулы ради профессионального роста сотрудника, а через некоторое время работник уходит к конкурентам или просит повышения заработной платы". Как снизить риски обучения сотрудников?

6. Человеком движет стремление к независимости, возможность делать по-своему. В рамках организации ее дают высокая должность, статус, авторитет, заслуги, с которыми все вынуждены считаться.

Определите основной движущий мотив карьеры такого сотрудника. Каким образом можно мотивировать такого сотрудника?

7. Человек стремится быть лучшим специалистом в своем деле и уметь решать самые сложные проблемы. Для этого он ориентируется на профессиональный рост, а должностное продвижение рассматривает сквозь призму профессионального. К материальной стороне такие люди в основном безразличны, зато высоко ценят внешнее признание со стороны администрации и коллег.

Определите основной движущий мотив карьеры такого сотрудника. Каким образом можно мотивировать такого сотрудника?

8. Деятельностью работника управляет стремление сохранить и упрочить свое положение в организации, поэтому в качестве основной задачи он рассматривает получение должности, дающей такие гарантии. Определите основной движущий мотив карьеры такого сотрудника. Каким образом можно мотивировать такого сотрудника?

9. Человеком руководит стремление к власти, лидерству, успеху, которые ассоциируются с высокой должностью, рангом, званием, статусными символами, важной и ответственной работой, высокой заработной платой, привилегиями, признанием руководством, быстрым продвижением по служебной лестнице. Определите основной движущий мотив карьеры такого сотрудника. Каким образом можно мотивировать такого сотрудника?

10. Человеком руководит стремление создавать и организовывать что-то новое, заниматься творчеством. Поэтому для них основной мотив карьеры – приобретение необходимых для этого власти и свободы, которые предоставляют соответствующую должность. Определите основной движущий мотив карьеры такого сотрудника. Каким образом можно мотивировать такого сотрудника?

11. Человек стремится к карьере ради того, чтобы быть всегда и везде первым, «обойти» своих коллег. Определите основной движущий мотив карьеры такого сотрудника. Каким образом можно мотивировать такого сотрудника?

12. Человек ставит перед собой задачу интегрировать потребности личности и семьи, например, получить интересную, достаточно высокооплачиваемую работу, предоставляющую свободу передвижения, распоряжения своим временем и т.п. Определите основной движущий мотив карьеры такого сотрудника. Каким образом можно мотивировать такого сотрудника?

13. Работником движет стремление достичь должности, которая предполагает выполнение служебных обязанностей в благоприятных условиях. Определите основной движущий мотив карьеры такого сотрудника. Каким образом можно мотивировать такого сотрудника?

14. Менеджеры по продажам, как и творческие люди, больше других рискуют оказаться в карьерном тупике, хотя это касается большинства сфер деятельности. Только счастливицы не сталкивались с этим: привычный круг профессиональных обязанностей вдруг начинает тяготить, настроение с приходом в офис опускается ниже нуля, а желание что-то с этим делать испаряется вместе с рабочим энтузиазмом. Хотя раньше работа так нравилась! День-два подобных мучений, скорее всего, означает переутомление и обычно «лечится» неделей отпуска. Затягиваясь, ситуация становится более серьезной: ощущение усталости переходит в чувство глубокой уверенности – всё, это карьерный тупик.

Какие действия должен предпринять менеджмент компании для устранения «карьерных тупиков»?

15. Сотрудник постоянно приглядывается к коллегам и вышестоящим товарищам, сравнивая не в свою пользу. Характерные мысли, крутящиеся в голове: «там» (в другом отделе, на другой должности, в другой компании) больше платят, «там» лучше коллектив, там интереснее задачи, «там»... да всё, что угодно. Сознательное равнодушие подпитывается подсознательным желанием изменить условия работы и выйти на новый уровень.

Каким образом можно преодолеть карьерный кризис и выйти из «мертвой зоны»? Какое участие в решении проблемы должен принять руководитель?

16. Всё, что было важным и интересным (проекты, творческие задумки, контакты), теряет смысл и привлекательность. Менеджер-по-продажам никуда не звонит, не отвечает на электронные письма и никак не соберётся с силами взяться за расчёт новой ступенчатой схемы по привлечению клиентов.

Каким образом можно преодолеть карьерный тупик и выйти из «мертвой зоны»? Какое участие в решении проблемы должен принять руководитель?

17. Отвращение к себе возникает по нарастающей, копясь под влиянием халатного отношения к обязанностям, ссор с сослуживцами и прочих неприятных моментов. Менеджер-по-продажам ничего не делает, сокращая поток клиентов и собственный заработок, но и ничего не предпринимает, чтобы выйти из ситуации. Внутренний конфликт терзает и приводит в крайнее уныние.

Каким образом можно преодолеть карьерный тупик и выйти из «мертвой зоны»? Какое участие в решении проблемы должен принять руководитель?

18. Мы привыкли рассматривать в качестве образца карьеру Президента банка, входящего в Топ-5, начинавшего работу с позиции операциониста, или карьеру Генерального директора крупнейшей торговой сети, пришедшего в компанию помощником продавца. Но бывают случаи, когда, добившись высокого поста в компании, человек не чувствует удовольствия от работы, не испытывает ощущения, что добился желаемого и не видит дальнейшей перспективы.

Какие рекомендации можно дать человеку, оказавшемуся в подобной ситуации? Какие риски испытывает организация, руководитель которой не чувствует удовлетворения от своей работы?

19. Довольно часто приходится сталкиваться с тем, что руководство организации, заказав обучение учебному центру, формулирует задачи, которые, по его мнению, должны быть решены в ходе обучения, в самом общем и неопределенном виде. Иногда обучение может быть и бесполезным. Бесполезные программы обучения вместо того, чтобы обучать работников, давать им новые знания и развивать у них навыки, развлекают их или отвлекают от дела,

В каком случае обучение будет продуктивным и не бесполезным?

20. Многие крупные предприятия привлекают к работе в качестве преподавателей собственных работников, обладающих необходимыми знаниями и опытом. Хорошо зарекомендовал себя подход, когда в качестве преподавателей (тренеров, инструкторов) выступают после соответствующей подготовки линейные руководители.

Какие преимущества получает предприятие при привлечении к преподаванию собственных работников? Назовите не менее трех преимуществ.

21. Сотрудник ориентирован на справедливую и высокую оплату труда. Для такого сотрудника мотивация связана с конкретными результатами его работы, и именно в денежном выражении. Неденежные формы поощрения для специалиста такого типа практически не имеют значения. Обучение работнику такого типа интересно лишь в той степени, в какой результаты учебы отразятся на размере оплаты его труда, причем в ближайшее время.

Определите тип сотрудника по отношению к мотивации на обучение. Предложите, как Вы будете мотивировать такого сотрудника на обучение.

22. При выборе карьеры можно попробовать разобраться в своих склонностях и мотивации самостоятельно, а можно воспользоваться помощью специалистов, пройти психологическое тестирование. Зачем проходить психологическое тестирование?

23. Сотруднику очень важны личные профессиональные достижения и профессиональное признание, а также все, что поможет ему этого достигнуть. Потому обучение является именно тем стимулом, который имеет для него важнейшее значение. Специалистов, именно этого типа, принято считать одними из самых полезных для работодателя, соответственно поддержание их мотивации будет весьма результативно для компании.

Определите тип сотрудника по отношению к мотивации на обучение. Каким образом необходимо мотивировать такого сотрудника на обучение?

24. Самым популярным способом поиска работы в мире сегодня остаются объявления на специализированных интернет-ресурсах. Многие считают, что для продвижения карьеры просто необходимо проявлять активность в социальных сетях. Однако, социальные сети, учитывая их растущую роль в онлайн-общении, играют неоднозначную роль, в том числе из-за опасений за карьеру.

Раскройте плюсы и минусы использования интернет-ресурсов для продвижения карьеры.

25. Работник стремится к автономности в принятии решений, к дополнительной ответственности за ведомый им проект. Свое поле деятельности такой сотрудник воспринимает как личное пространство, в котором ему важны свобода действий, доверие руководства и отсутствие контроля. Отношение сотрудника такого типа к учебному процессу может быть положительным, нейтральным или даже негативным - в зависимости от понимания им целей обучения. Определите тип сотрудника по отношению к мотивации на обучение. В каком случае работник такого типа будет действительно заинтересован в обучении?

3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации

Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий

- оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объема заданных вопросов;

- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объема заданных вопросов;

- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объема заданных вопросов;

- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объема заданных вопросов.

Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий

«Отлично/зачтено» – ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов.

«Хорошо/зачтено» – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов.

«Удовлетворительно/зачтено» – ставится за работу, если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и двух недочетов.

«Неудовлетворительно/не зачтено» – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

Виды ошибок:

- *грубые ошибки:* незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.

- *негрубые ошибки:* неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.

- *недочеты:* нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.

Критерии формирования оценок по результатам дискуссии

«**Отлично**» (5 баллов) – обучающийся показал глубокие знания материала по поставленным вопросам, грамотно, логично его излагает, структурировал и детализировал информацию, информация представлена в переработанном виде.

«**Хорошо**» (4 балла) – обучающийся твердо знает материал, грамотно его излагает, не допускает существенных неточностей в ответ на вопросы, представляет наглядный материал, помогающий слушателям запомнить основные пункты выступления.

«**Удовлетворительно**» (3 балла) – обучающийся имеет знания основного материала по поставленным вопросам, но не усвоил его деталей, допускает отдельные неточности.

«**Неудовлетворительно**» (0 баллов) – обучающийся допускает грубые ошибки в ответе на поставленные вопросы, демонстрирует отсутствие необходимой информации в работе.

Критерии формирования оценок по экзамену

«**Отлично**» (5 баллов) – обучающийся демонстрирует знание всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; умение излагать программный материал с демонстрацией конкретных примеров. Свободное владение материалом должно характеризоваться логической ясностью и четким видением путей применения полученных знаний в практической деятельности, умением связать материал с другими отраслями знания.

«**Хорошо**» (4 балла) – обучающийся демонстрирует знания всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; приобрел необходимые умения и навыки, освоил вопросы практического применения полученных знаний, не допустил фактических ошибок при ответе, достаточно последовательно и логично излагает теоретический материал, допуская лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности. Таким образом данная оценка выставляется за правильный, но недостаточно полный ответ.

«**Удовлетворительно**» (3 балла) – обучающийся демонстрирует знание основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. Однако знание основных проблем курса не подкрепляется конкретными практическими примерами, не полностью раскрыта сущность вопросов, ответ недостаточно логичен и не всегда последователен, допущены ошибки и неточности.

«**Неудовлетворительно**» (0 баллов) – выставляется в том случае, когда обучающийся демонстрирует фрагментарные знания основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. У экзаменуемого слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки и незнание терминологии, отказ отвечать на дополнительные вопросы, знание которых необходимо для получения положительной оценки.

Тестовые задания по зачету в ЭИОС

1. Профессиональное развитие – это... выберите определение

- а) сознательная деятельность, которая позволяет сохранять и приумножать качество своих навыков, умений, квалификационных характеристик, личностных черт, базы полезных знаний для движения по карьерной лестнице, увеличения заработка или даже просто для самоутверждения;
- б) развитие личности, его этапы и методы, а также персональная программа личностного и профессионального роста;
- в) подготовка сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленных на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

2. Укажите методы, которые не относятся к самосовершенствованию:

- а) инструктаж;
- б) контроль повседневной работы;
- в) ведение дневника и размышление над записями.

3. Главная функция руководства по обеспечению качества – это:

- а) контроль за дисциплиной персонала;
- б) эффективная система поощрения и наказания;
- в) ответственность руководства за развитие или банкротство предприятия.

4. Одной из главных факторов получения прибыли является:

- а) качество работы персонала;
- б) имидж предприятия;
- в) имидж персонала.

5. Основной функцией руководителя предприятия в области улучшения качества деятельности является:

- а) принятие личного участия в проверке работы всех подразделений предприятия;
- б) требование реального вклада со стороны менеджеров основных подразделений.
- в) стимулирование передовых менеджеров.

6. Укажите фазу профессионального роста Оптанта:

- а) человек, осваивающий профессию;
- б) человек, привыкающий к профессии;

в) человек, занятый выбором профессии.

7. Что относится к внутриорганизационному обучению:

- а) невозможность отзыва работника;
- б) психологическая раскованность обучаемых;
- в) возможность использования собственного оборудования и технологий, ограниченность новой информации.

8. Роль руководителя в деятельности по совершенствованию качества –

- а) обеспечение выполнения работы силами других работников;
- б) обеспечение выполнения работы собственными силами;
- в) обеспечение выполнения качества работы за счет контролирующих структур.

9. Руководители обязаны нести полную ответственность:

- а) за результаты труда персонала своего подразделения;
- б) за результаты труда персонала смежных подразделений;
- в) за результаты собственного труда.

10. В процессе деятельности качество – это:

- а) мера полезности продукта труда;
- б) способ реализации творческого потенциала;
- в) возможность проявить свою педантичность, аккуратность.

11. Каждый руководитель должен:

- а) быть лично вовлечен в процесс улучшения работы и качества и должен стать его активным участником;
- б) быть наблюдателем за деятельностью;
- в) быть лично вовлечен в процесс улучшения работы и качества.

12. Качественному выполнению работы мешают:

- а) противоречие между различными стандартами качества;
- б) противоречия между необходимостью выполнения плана и качественным выполнением работы;
- в) противоречие между имеющимися в организации системами мотивирования и стимулирования.

13. В обеспечении качества деятельности организации главным является понимание руководителями того, что проблема качества...:

- а) должна быть рассмотрена наряду со всеми другими проблемами организации;
- б) должна быть главенствующей;
- в) не является проблемой для эффективной организации.

14. Реализация миссии по улучшению деятельности организации начитается:

- а) с выбора того или иного стандарта качества;
- б) с выбора регламентирующих технологий;
- в) с понимания руководителями качества как главной проблемы в конкурентной борьбе за место на рынке.

15. Главный принцип качества:

- а) ориентация на современные товары и услуги;
- б) ориентация на потребителя;
- в) ориентация на авторитетность бренда.

16. Исходя из каких критериев можно лучше оценить результаты программы обучения в организации?

- А) степень привлекательности программы для сотрудников, прошедших курс обучения
- Б) последующие позитивные изменения той или иной организационной функции
- В) стоимость затрат, связанных с обучением персонала

17. Ротация бывает:

- А) кольцевая;
- Б) короткая;
- В) безвозвратная;
- Г) повторяющаяся;
- Д) периодическая;
- Е) нормативная.

18. Как лучше оценить результативность учебной программы, семинара:

- А) по отзывам тренера, ведущего семинар
- Б) по отзывам участников семинара
- В) по применимости полученных знаний, умений на практике
- Г) по затраченным на обучение ресурсам

19. Как называют совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в организации?

- А) система служебно-профессионального продвижения
- Б) система стимулирования и мотивации
- В) система стратегического планирования и прогнозирования

20. Развитие персонала...

- А) связано с жизненными циклами организации;
- Б) не связано с этапами развития организации;
- В) ставит перед собой самостоятельные цели.

21. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

- А) разработка стратегии управления персоналом;
- Б) работа с кадровым резервом;
- В) переподготовка и повышение квалификации работников;
- Г) планирование и контроль деловой карьеры;
- Д) планирование и прогнозирование персонала;
- Е) организация трудовых отношений.

22. Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может ли пройти последовательно, работая в различных организациях?

- А) да;
- Б) нет.

23. При каком типе карьеры конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию в стенах одной организации?

- А) межорганизационная
- Б) политическая
- В) внутриорганизационная
- Г) ступенчатая

24. Что такое специализированная карьера?

- А) когда работник в рамках одной профессии проходит различные стадии карьеры
- Б) когда сотрудник работает на различных должностях в разных организациях
- В) когда сотрудник работает на различных должностях в одной организации

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

- А) горизонтального типа;
- Б) вертикального типа;
- В) центростремительного типа

26. Система мер по ознакомлению ищущих работу с ситуацией на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала называется

- А. Профессиональная консультация
- Б. Профессиональная ориентация
- В. Профессиональная адаптация
- Г. Профессиональная информация

27. Психологическая адаптация персонала – это:

- А. Утверждение чувства собственной значимости для предприятия в целом и трудового коллектива
- Б. Привыкание организма человека к новым для него производственным и санитарно-гигиеническим условиям
- В. Вхождение человека в новый трудовой коллектив с уже сложившимися взаимоотношениями, традициями и нормами
- Г. Усвоение опыта, накопленного трудовым коллективом

28. Усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой, называется _____.

- А. Профессиональная адаптация
- Б. Психологическая адаптация
- В. Организационная адаптация
- Г. Социально-психологическая адаптация

29. Первичная адаптация – это:
А. Приспособление молодых кадров, не имеющих опыта производственной деятельности
Б. Приспособление работников, имеющих опыт производственной деятельности
30. Вторичная адаптация – это:
А. Приспособление молодых кадров, не имеющих опыта производственной деятельности
Б. Приспособление работников, имеющих опыт трудовой жизни
31. Укажите методы обучения персонала на рабочем месте
А. Семинары
Б. Инструктаж
В. Ротация
Г. Тренинг
Д. Деловые игры
Е. Наставничество
Ж. Дискуссии
32. Как называется обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.
А. Подготовка кадров
Б. Повышение квалификации кадров
В. Переподготовка кадров
33. Как называется обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.
А. Подготовка кадров
Б. Повышение квалификации кадров
В. Переподготовка кадров
34. Как называется получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места.
А. Наставничество
Б. Ротация
В. Тренинг
Г. Самостоятельное обучение
35. Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности называется
А. Наставничество
Б. Производственный инструктаж
В. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров
Г. Самостоятельное обучение
36. Метод оценки персонала, который целесообразно применять для определения личностных свойств сотрудника:
А. Ранжирование
Б. Тестирование
В. Метод эталона
37. Метод оценки персонала, который целесообразно применять для определения лучшего сотрудника:
А. Произвольных характеристик
Б. Ранжирования
В. Метод парных сравнений
38. Показатели оценки, относящиеся к группе, характеризующей личностные качества – это:
А. Готовность к принятию дополнительной ответственности
Б. Степень сотрудничества в работе
В. Коммуникабельность
Г. Пространственное мышление
39. Показатели оценки, относящиеся к группе, характеризующей профессиональное поведение – это:
А. Готовность к принятию дополнительной ответственности
Б. Степень сотрудничества в работе
В. Коммуникабельность
Г. Пространственное мышление
40. Показатели оценки результативности труда:
А. Степень самостоятельности в решении производственных задач
Б. Пространственное мышление
В. Экономия материальных ресурсов

Г. Высокое качество выполнения задания

41. Как называют совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в организации?

- А. Система служебно-профессионального продвижения
- Б. Система стимулирования и мотивации
- В. Система стратегического планирования и прогнозирования

42. Карьера - это:

А. Индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека

Б. Повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии

В. Предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти

43. Основой классификации стадий развития карьеры служит:

- А. Возраст сотрудника
- Б. Квалификация сотрудника
- В. Продолжительность работы в одной организации
- Г. Уровень продвижения по должностной иерархии

44. Модель партнерства по планированию карьеры предполагает сотрудничество:

- А. Работника с отделом человеческих ресурсов
- Б. Работника с непосредственным руководителем
- В. Отдела человеческих ресурсов с руководителем организации
- Г. Работника с руководителем организации

45. Какая карьера характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры, которые он может пройти последовательно как в одной, так и в различных организациях, но в рамках профессии и одной области деятельности, в которой он специализируется?

- А. Неспециализированная
- Б. Внутриорганизационная
- В. Специализированная

46. Потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации – это:

- А. Управленческий персонал
- Б. Кадровый резерв
- В. Ключевые специалисты
- Г. Рабочая элита

47. Основными принципами формирования кадрового резерва являются:

- А. Актуальность
- Б. Перспективность
- В. Соответствие
- Г. Совместимость
- Д. Экономичность
- Е. Оптимизация

48. Группа сотрудников организации, обладающая потенциалом для занятия управленческих должностей, – это:

- А. Претенденты на вакансию
- Б. Резерв на выдвижение
- В. Резерв на сокращение
- Г. Резерв руководителей

49. Показателями эффективности подготовки руководителей внутри организации являются:

- А. Средний срок пребывания в резерве
- Б. Уровень текучести резерва руководителей
- В. Показатели качества выпускаемой продукции
- Г. Производительность труда
- Д. Готовность резерва

50. Группа работников данного трудового коллектива, отобранная по результатам труда для дальнейшего продвижения по служебной лестнице, называется

- А. Претендентами на вакансию
- Б. Резервом на выдвижение

- В. Резервом на сокращение
- Г. Резервом руководителей

51. Последовательность основных работ по формированию кадрового резерва:

- А. Составление прогноза предполагаемым изменений в составе руководящих кадров
- Б. Определение кандидатов, включаемых в резерв
- В. Оценка деловых и личностных качеств кандидатов
- Г. Составление и утверждение списка кандидатов, включаемых в резерв

52. К обязательным социальным выплатам в организации относятся:

- А. оплачиваемые отпуска
- Б. дополнительное страхование жизни
- В. медицинское обслуживание, включая членов семьи
- Г. оплата больничных

53. Социальные выплаты и льготы, входящие в состав компенсационного пакета, относятся к:

- А. базовой заработной плате
- Б. дополнительной оплате
- В. бенефитам

54. Верно ли то, что управление социальным развитием теснейшим образом взаимодействует с технической и экономической сторонами функционирования организации в целях достижения ее основных целей?

- А. Да
- Б. Нет

55. Родоначальником понятия «инновация» считается:

- А. Р. Оппенгеймер
- Б. Й. Шумпетер
- В. Р. Такер

56. Инновационный процесс – это:

- А. Творческий процесс создания и преобразования идей в новую продукцию
- Б. Процесс формирования проектной команды
- В. Непрерывный процесс обеспечения организации новыми бизнес-идеями

57. Организационная структура в условиях инновационного развития, как правило, характеризуется _____ уровнем централизации принятия управленческих решений и формализации.

- А. Невысоким
- Б. Высоким
- В. Средним

58. Работники, отстаивающие реакционные, отсталые взгляды, активно противодействующие нововведениям, называются:

- А. Энтузиасты
- Б. Нейтралы
- В. Авантюристы
- Г. Скептики
- Д. Консерваторы
- Ж. Ретрограды

59. Поддержание инновационных целей и новаторской деятельности на всех уровнях управления требует:

- А. Вовлечение работников в процессы принятия решений и их реализацию
- Б. Обеспечение безопасных условий труда, соблюдение техники безопасности
- В. Совершенствование коммуникаций в условиях группового принятия решений
- Г. Использование комплексных мотивационных систем
- Д. Формализацию процедур управления персоналом организации

60. Расположите этапы жизненного цикла нововведения в логическом порядке

- А. Освоение в производстве
- Б. Диффузия (тиражирование на других объектах)
- В. Рутинизация (стабильное, без изменения, использование)
- Г. Возникновение потребности в новшестве и его создание (приобретение прав на использование новшества у его владельца)

Критерии формирования оценок по выполнению тестовых заданий к зачету

- оценка «отлично/зачтено» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объема заданных вопросов;

- оценка «хорошо/зачтено» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объема заданных вопросов;
- оценка «удовлетворительно/зачтено» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объема заданных вопросов;
- оценка «неудовлетворительно/ незачтено» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объема заданных вопросов.

Курсовая работа по дисциплине «Управление деловой карьерой и подготовкой кадрового резерва» (очная и очно-заочная форма)

Согласно учебному плану по дисциплине «Управление деловой карьерой и подготовкой кадрового резерва» студенты по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», профиль «Управление персоналом организации», выполняют курсовую работу.

Курсовая работа является индивидуальной, самостоятельно выполняемой работой студента. Методические указания призваны помочь студенту выполнить ее на высоком уровне.

При выполнении курсовой работы необходимо соблюдать ряд требований и рекомендаций:

- проблема должна быть рассмотрена всесторонне, с выводами и предложениями и расчетами, отражающими особенности управления карьерой и возможности повышения их эффективности на конкретном предприятии (либо по конкретному специалисту);

- в тексте курсовой работы должен прослеживаться взгляд автора на изучаемую проблему с указанием положительных сторон и критического взгляда на существующий опыт развития управления карьерой;

- работа включает проведение анализа и обобщений теоретических материалов и существующего передового отечественного и зарубежного опыта по рассматриваемой проблеме, с опорой на соответствующие методические положения, инструктивные документы, литературу.

Процесс выполнения курсовой работы состоит из следующих этапов:

1. Выбор темы и согласование ее с руководителем.
2. Ознакомление с основными ее проблемами и составление плана работы.
3. Подбор и изучение литературных источников.
4. Уточнение плана работы.
5. Написание и оформление курсовой работы.
6. Передача работы на рецензию руководителю.
7. Защита работы.

Перед выбором темы курсовой работы рекомендуется каждому студенту ознакомиться с программой дисциплины и перечнем основной литературы, что позволит ему подойти к проблеме выбора более осмысленно и ответственно.

Критерии выбора темы курсовой работы:

- Имеющийся опыт разработки данной проблемы или смежных с ней в процессе написания научных работ (курсовых работ, рефератов, тезисов на конференции и т.д.) по другим дисциплинам;

- Актуальность выбранной темы;

- Связь (если имеется) с практической деятельностью студента;

- Достаточная проработка данной темы в отечественной и зарубежной литературе.

Если студенты пишут курсовую работу на материалах одного объекта исследования, то исследованию подлежат различные аспекты его деятельности.

Студент обязан согласовать тему курсовой работы с руководителем. Для этого в установленные сроки студент обязан предоставить руководителю для рассмотрения:

- Примерный план работы;
- Поставленные цели и пути их достижения;
- Перечень аналитического материала, доступного для студента;
- Описание схемы и методов проведения исследования;
- Список возможных литературных источников по теме.

Окончательная формулировка темы курсовой работы определяется исходя из предоставленного материала студентом совместно с руководителем.

Не допускается выполнять курсовые работы по темам, которые не согласованы с руководителем.

Тема курсовой работы должна соответствовать целям учебной дисциплины и практическим задачам в соответствующей области. С целью определения темы курсовой работы следует ознакомиться с перечнем тем. Вторая глава курсовой работы должна иметь практическую направленность и формироваться на собственном примере самоорганизации и самореализации, либо на основе анализа информационных источников конкретных предприятий по рассматриваемой проблеме. Соответственно третья глава должна содержать конкретные рекомендации по устранению недостатков, выявленных в процессе выполнения второй главы, а также расчет экономического эффекта от их реализации. Темы курсовых работ в одной студенческой группе повторяться могут только в том случае, если в качестве объекта исследования служат разные предприятия.

Тематика курсовых работ:

- 1 Анализ и коррекция карьеры.
- 2 Анализ потерь рабочего времени и разработка рекомендаций по эффективному использованию рабочего времени менеджера (любого специалиста).
- 3 Анализ эффективности использования рабочего времени на предприятии.

- 4 Индивидуальная карьерная тактика специалиста (любого специалиста).
 - 5 Индивидуальный карьерный план и варианты его выполнения (любого специалиста).
 - 6 История становления тайм-менеджмента в России (на материалах различных предприятий).
 - 7 Карьера как процесс личностного и профессионального развития человека.
 - 8 Карьерное пространство человека.
 - 9 Карьерный потенциал личности.
 - 10 Корпоративный тайм-менеджмент.
 - 11 Место отбора персонала в системе управления карьерой на предприятии.
 - 12 Самоорганизация и самообразование: инструменты и приемы (любого специалиста).
 - 13 Методы повышения эффективности использования рабочего времени на предприятии.
 - 14 Анализ процессов распределения и делегирования полномочий в организации.
 - 15 Мотивация и самомотивация: инструменты и приемы (любого специалиста).
 - 16 Мотивация карьеры на предприятии в современных условиях.
 - 17 Организация рабочего времени на предприятии.
 - 18 Особенности выбора карьеры (любого специалиста).
 - 19 Особенности управления карьерой менеджеров (любого специалиста).
 - 20 Персональное резюме как средство самомаркетинга (любого специалиста).
 - 21 Планирование времени руководителя (любого специалиста).
 - 22 Планирование и эффективность рабочего времени работника (любого специалиста).
 - 23 Планирование карьеры в организации.
 - 24 Планирование карьеры (любого специалиста).
 - 25 Планирование рабочего времени (любого специалиста).
 - 26 Повороты и кризисы карьеры: сущность и причины (любого специалиста).
 - 27 Правила и технологии управления временем (любого специалиста).
 - 28 Продвижение молодых сотрудников в организации.
 - 29 Профессионализм и карьера (любого специалиста).
 - 30 Профессиональная адаптация и обучение в системе управления карьерой на предприятии.
 - 31 Профессиональное карьерное развитие персонала в организации.
 - 32 Рациональная организация труда руководителя (любого специалиста).
 - 33 Реализация карьеры (любого специалиста).
 - 34 Роль аттестации персонала в управлении карьерой на предприятии.
 - 35 Самомаркетинг специалиста (любого специалиста).
 - 36 Самоменеджмент специалиста (любого специалиста).
 - 37 Самомотивация как эффективное решение больших трудоемких задач (любого специалиста).
 - 38 Самообучение личности как фактор успешной карьеры (любого специалиста).
 - 39 Совершенствование управления карьерой персонала в организации.
 - 40 Специфика управления карьерой молодых специалистов (любого специалиста).
 - 41 Способы минимизации неэффективных расходов времени на предприятии.
 - 42 Стратегии поведения работника в ситуациях поворота и кризиса карьеры (любого специалиста).
 - 43 Тайм менеджмент как инструмент организационного развития.
 - 44 Тайм менеджмент как инструмент управления персоналом предприятия.
 - 45 Тайм менеджмент: способы эффективного использования рабочего времени на предприятии.
 - 46 Тайм-менеджмент как фактор деловой карьеры (любого специалиста).
 - 47 Тайм-менеджмент, его значение в планировании работы (любого специалиста).
 - 48 Технология группового консультирования по карьере.
 - 49 Технология индивидуального консультирования по карьере.
 - 50 Технология самомаркетинга (любого специалиста).
 - 51 Трудоустройство как начальный этап карьеры (любого специалиста).
 - 52 Улучшение использования рабочего времени на предприятии.
 - 53 Управление временем в современной организации.
 - 54 Управление деловой карьерой на предприятии.
 - 55 Управление карьерой отдельных категорий работников (любого специалиста).
 - 56 Управление карьерой персонала на предприятии.
 - 57 Функции тайм-менеджмента на предприятии.
 - 58 Этапы и темпы карьерного продвижения (любого специалиста).
 - 59 Эффективное использование рабочего времени на предприятии.
 - 60 Самоорганизация личности как фактор успешной карьеры (любого специалиста).
 - 61 Стратегия управления человеческими ресурсами в организации и пути ее совершенствования.
 - 62 Технологии самоорганизации
 - 63 Технологии самообразования
 - 64 Организационно – управленческие решения в тайм – менеджменте
 - 65 Организационно – управленческие решения по развитию персонала
 - 66 Организационно – управленческие решения по управлению человеческими ресурсами
 - 67 Организационно – управленческие решения по планированию карьеры
 - 68 Организационно – управленческие решения в области мотивации персонала
 - 69 Организационно – управленческие решения по формированию карьеры на предприятии
- Необходимый этап перед началом работы по выбранной теме – составление плана. В ходе написания курсовой

работы первоначальный план может корректироваться и уточняться на основании результатов изучения литературы по теме исследования.

Данный этап является очень важным и ответственным моментом в общем процессе работы над полученным заданием, поскольку именно от него в значительной мере зависит качество и целостность всей работы. Четкий, последовательный и логичный план – это половина успеха.

План должен отражать основные узловые проблемы выбранной темы и должен содержать три главы (теоретическая глава, аналитическая глава, рекомендательная глава, максимум 9 параграфов в совокупности), подлежащих рассмотрению.

Составленный студентом план необходимо обсудить с научным руководителем, что может в дальнейшем облегчить выполняемую работу. Начальной фазой выполнения курсовой работы является подбор монографической и периодической литературы по теме исследований. Это позволяет студенту понять историю и современное состояние вопроса, наметить оптимальную методику выполнения работы. Значительно рационализируют и облегчают поиск и нахождение литературы каталоги библиотек: алфавитный, предметный и систематический. Можно также воспользоваться указателями статей профильных журналов. Большую помощь в поиске необходимой информации оказывают реферативные журналы и сборники, различные библиографические издания. Работая с литературными источниками, целесообразно делать выписки, которые помогают накопить нужные сведения и облегчают запоминание. Их удобно делать на карточках. Над каждой выпиской надо указывать проблему, о которой вы пишете, фамилию и инициалы автора, название книги или статьи, издательство, год издания, страницу с цитатой.

Большую помощь в критическом анализе книги или статьи оказывают тезисы. В отличие от выписок тезисы всегда содержат доказательства, позволяющие сопоставить свой взгляд с точкой зрения автора анализируемой книги или статьи. В тезисах информация воспроизводится в той логике, которая отражает общий замысел курсовой работы. Как пишутся тезисы? После предварительного ознакомления с текстом необходимо разбить его на ряд относительно самостоятельных и завершенных частей. В каждой из этих частей определяют и выписывают основные идеи. Хорошо продумав выделенные идеи и уяснив их суть, следует четко сформулировать отдельные положения. Процесс составления тезисов позволяет изучить и продумать тот или иной вопрос, используя несколько источников информации. Часть тезисов может содержать цитаты, необходимые для сравнения разных точек зрения или же для тех случаев, когда требуется особая осторожность в выводах. Обычно в самих тезисах не приводятся факты или примеры, но сами по себе тезисы должны быть всегда достаточно обоснованными и аргументированными. Наиболее универсальный вид записи - это конспект. С конспектом у студента меньше риска заблудиться в чужих мыслях, чем при использовании выписок и даже тезисов, не говоря уже о набросках «для себя». При составлении конспекта нужно стремиться к форме связного пересказа, но не в ущерб краткости. Конспект должен содержать в себе не только основные положения и выводы автора книги или статьи, но и факты, доказательства, примеры. В конспекте может найти отражение и личное отношение его составителя к самому материалу. Но всегда делать это надо таким образом, чтобы впоследствии можно было легко разобраться, где авторское, а где личное понимание вопроса. При изучении литературы нет необходимости отражать в конспекте все содержание анализируемых книг или статей. Лучше всего составлять тематический конспект по ряду источников, позволяющий более или менее полно охарактеризовать состояние исследуемого вопроса, сопоставить и проанализировать различные точки зрения, определить подход к изучению проблемы.

В процессе работы над литературными источниками у студента могут появиться новые мысли, идеи, способные повлиять на составленный им план или даже на выбранную тему. В этом случае возникшие вопросы следует согласовывать с руководителем, после чего приступают к написанию курсовой работы.

Собранный материал группируют, обрабатывают и систематизируют в соответствии с окончательным вариантом плана. На этом этапе уточняется структура работы и подбирается иллюстрированный материал. После этого пишется черновой вариант работы, который подвергается последующей литературной обработке и редактированию.

Критерии формирования оценок по написанию и защите курсовой работы

«Отлично» (5 баллов) – получают обучающиеся, оформившие курсовую работу в соответствии с предъявляемыми требованиями, в которой отражены все необходимые результаты проведенного анализа, сделаны обобщающие выводы и предложены рекомендации в соответствии с тематикой курсовой работы, а также грамотно и исчерпывающе ответившие на все встречные вопросы преподавателя.

«Хорошо» (4 балла) – получают обучающиеся, оформившие курсовую работу в соответствии с предъявляемыми требованиями, в которой отражены все необходимые результаты проведенного анализа, сделаны обобщающие выводы и предложены рекомендации в соответствии с тематикой курсовой работы. При этом при ответах на вопросы преподавателя обучающийся допустил не более двух ошибок.

«Удовлетворительно» (3 балла) – получают обучающиеся, оформившие курсовую работу в соответствии с предъявляемыми требованиями. При этом при ответах на вопросы преподавателя обучающийся допустил более трёх ошибок.

«Неудовлетворительно» (0 баллов) – ставится за курсовую работу, если число ошибок и недочетов превысило удовлетворительный уровень компетенции.