

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гаранн Максим Алексеевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 27.11.2023 16:00:21  
Уникальный программный ключ:  
7708e7a47e66a8ee02711b298d7e78bd1e40bf88

Приложение  
к рабочей программе дисциплины

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

**Обучение и развитие персонала на железнодорожном транспорте**

*(наименование дисциплины(модуля))*

**38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

*(код и наименование)*

**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, 5 семестр (очная форма), 4 курс (заочная форма).*

### Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции
ПК-6: знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике
ПК-19: владением навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала
ПК-21: знанием основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умением применять их на практике

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

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (5 семестр (очная форма), 4 курс (заочная форма))
ПК-6: знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике	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	Вопросы (1-10)
	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 (1-2)
	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 (4)
ПК-19: владением навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а	Обучающийся знает: технологию получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала инновационные подходы к сбору информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала	Вопросы (11-20)
	Обучающийся умеет: ориентироваться в сложностях, связанных с анализом рынка труда при формировании кадровой политики; ориентироваться в сложностях	Задания (7)

также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала	получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала; ориентироваться в сложностях, связанных с реализацией различных методов сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом	
	Обучающийся владеет: готовностью использовать инновационные подходы к сбору информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала способностью использовать основные методы сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом	Задания (1-2)
ПК-21: знанием основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умением применять их на практике	Обучающийся знает: основы оценки качества обучения; принцип управления карьерой; технологию служебно-профессионального продвижения и работу с кадровым резервом	Вопросы (21-30)
	Обучающийся умеет: ориентироваться в сложностях управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом в контексте теории управления; ориентироваться в общих закономерностях управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом в контексте управления персоналом организации	Задания (1-2)
	Обучающийся владеет: способностью применять на практике основы оценки качества обучения; способностью применять на практике управления карьерой; способностью применять на практике служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом	Задания (1-2)

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

- 1) собеседование;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС СамГУПС.

## 2. Типовые<sup>1</sup> 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 знаниевого образовательного результата

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-6: знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике	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

<sup>1</sup> 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 несет заведующий кафедрой и преподаватель – разработчик оценочных средств.

1. 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.

2. На какие два основных вида ученые разделяют деловую карьеру в зависимости от места ее развития?

- А) бизнес-карьера, домашняя карьера
- Б) социальная, политическая
- В) внутриорганизационная, межорганизационная

3. Планирование карьеры осуществляется прежде всего с целью:

- А) избежания ошибок при замещении вакансий
- Б) упрощения процедуры подбора персонала
- В) создания благоприятного психологического климата
- Г) повышения лояльности к организации и закрепления работников
- Д) по требованию законодательства

4. Для изложения и передачи большого объема теоретических и методических знаний в сжатые сроки наилучшим образом подходит:

- А) деловая игра
- Б) семинар
- В) лекция
- Г) наставничество

5. К преимуществам обучения вне рабочего места относятся:

- А) доступность и интенсивность обучения
- Б) обмен мнениями и опытом с сотрудниками других организаций во время учебного процесса
- В) возможность отдохнуть в связи с освобождением от основной работы на период обучения

6. К преимуществам обучения на рабочем месте относятся (выберите несколько преимуществ):

- А) содержание учебных программ непосредственно увязано со спецификой деятельности компании
- Б) участники обучения встречаются только с работниками этой же организации
- В) могут использоваться современные учебные тренажеры, моделирующие производственные ситуации

7. При каком методе обучения у обучающегося больше шансов получить, так называемые, «неявные знания»?\*

- А) лекция
- Б) семинар
- В) наставничество
- Г) дистанционное обучение

8. Среди перечисленных методов обучения выберите те, которые определяют как активные (выберите несколько методов).

- А) лекция
- Б) инструктаж
- В) деловая игра
- Г) разбор конкретных ситуаций

9. Компания может оплачивать обучение своих сотрудников в других организациях, если:

- А) на это есть деньги
- Б) на это есть решение руководства
- В) есть желание сотрудника
- Г) есть производственная необходимость

10. 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

Код и наименование  
компетенции

Образовательный результат

<p>ПК-19: владением навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала</p>	<p>Обучающийся знает: технологию получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала инновационные подходы к сбору информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала</p>
<p>11. Важнейшим критерием уровня квалификации работника является:</p> <p>А) практический опыт;  Б) высшее образование;  В) умение устанавливать межличностные связи.</p> <p>12. Начальным этапом организации процесса обучения персонала является:</p> <p>А) определение целей обучения  Б) формирование бюджета обучения  В) определение потребностей в обучении  Г) выбор форм и методов обучения</p> <p>13. Какими должны быть цели обучения:</p> <p>А) измеримыми  Б) конкретными  В) соотносимыми с конкретным сроком  Г) значимыми  Д) достижимыми  Е) всеми перечисленными</p> <p>14. Под развитием персонала понимают:</p> <p>А) деятельность по организации приёма, увольнения работников, ведение кадровой документации;  Б) деятельность по формированию кадрового состава предприятия на основе сочетания интересов работника и производства;  В) качественное изменение персонала, которое способствует раскрытию личностного потенциала каждого работника, росту его способности приносить большую отдачу организации и обществу.</p> <p>15. С кого целесообразно начинать обучение в компании?</p> <p>А) с руководителей (топ-менеджеров) компании  Б) с руководителей среднего звена  В) с ведущих специалистов  Г) с рядовых специалистов  Д) с технических специалистов</p> <p>16. Можно ли научить взрослого человека, если он не хочет?</p> <p>А) можно, если приложить достаточно усилий  Б) можно, если ему угрожать  В) можно, если ему много платить  Г) можно, но я не знаю как  Д) практически нельзя</p> <p>17. Внедрение различных технологий обучения персонала, в первую очередь, связано с издержками. Но в чем заключается выгодность инвестиций в повышение квалификации сотрудников?</p> <p>А) повышение конкурентоспособности компании за счет более профессиональных действий ее сотрудников  Б) повышение сплоченности команды во время тренингов и семинаров  В) усиление имиджа компании, в которой работают высококвалифицированные кадры</p> <p>18. Что такое ротация кадров?</p> <p>А) перевод работника на другую должность для получения дополнительной профессиональной квалификации  Б) «прикрепление» сотрудника к опытному работнику, чтобы на практике учиться под его руководством  В) понятие обозначает карьерный рост сотрудников</p> <p>19. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:</p>	

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

20. Как звали ученого, который занимался оценкой эффективности обучения и предложил краткую формулу для описания цикла обучения: реакция — обучение — поведение — результаты.

- А). А. Маслоу
- Б). Д. Киркпатрика
- В). Ф. Герцберг
- Г). Д. Макгрегор

ПК-21: знанием основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умением применять их на практике

Обучающийся знает: основы оценки качества обучения; принцип управления карьерой; технологию служебно-профессиональное продвижение и работу с кадровым резервом

21. 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

22. Ротация бывает:

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

23. 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

24. 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

25. Развитие персонала...

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

26. 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.

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

- А) да;
- Б) нет.

28. 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

<p>29. Что такое специализированная карьера?</p> <p>А) когда работник в рамках одной профессии проходит различные стадии карьеры</p> <p>Б) когда сотрудник работает на различных должностях в разных организациях</p> <p>В) когда сотрудник работает на различных должностях в одной организации</p> <p>30. 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:</p> <p>А) горизонтального типа;</p> <p>Б) вертикального типа;</p> <p>В) центростремительного типа.</p>
--

## 2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-6: знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике	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
<p><b>Задание 1.</b> Составьте истории для обучения персонала, пропишите где и как прослеживается 17 правил <u>сторителлинга</u>.</p> <p><b>Задание 2.</b> Изобразите принципы обучения с помощью ИДЕМ (рисунок, картинка, который иллюстрирует ту или иную мысль) и внизу идемы поясните ее.</p> <p><b>Кейс 1</b></p> <p>Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки.</p> <p>Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов выработывает каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные. Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самостоятельных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями.</p> <p>Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.</p> <p>Контрольные вопросы и задания</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?</li> <li>2. Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя?</li> </ol>	



Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-19: владением навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала	Обучающийся умеет: ориентироваться в сложностях, связанных с анализом рынка труда при формировании кадровой политики; ориентироваться в сложностях получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала; ориентироваться в сложностях, связанных с реализацией различных методов сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом

**Задание 3.** Проанализируйте раздел 6. Управление ресурсами. Международного стандарта ISO 9001 «Системы менеджмента качества» п.6.2. Человеческие ресурсы. п.п. 6.2.1. Общие положения, п.п. 6.2.2., п. 7.4, п.п. 7.4.1. и составьте алгоритм работы с провайдерами обучения.

### **КЕЙС 2**

В Вашей Компании работает руководитель отделения Чапаев Василий Иванович.

По итогам года его отделение показало высокий уровень Cost/Income. Но, возможно, эта работа несколько подорвала силы сотрудников. И в конце года четверть персонала отделения уволилась из банка. Большинство уволившихся специалистов объясняли свое решение тем, что больше не могут работать в компании, в которой никто не обращает внимания на положительные результаты работы, а только ругают за мелкие недочеты. Особенно уволившиеся сотрудники жаловались непосредственно на Василия Ивановича.

Сам же Василий Иванович в данной ситуации не унывает, говорит, что крысы, бегущие с корабля, только раззадоривают его стремление к новым победам.

В сложившейся ситуации кажется маловероятным, что отделение сможет повторить успех в будущем году, ведь теперь много усилий уйдет на подготовку достойной смены.

Составьте 5-7 фраз обратной связи, с помощью которых вы могли бы скорректировать поведение Василия Ивановича таким образом, чтобы он более внимательно относился к персоналу и давал сотрудникам своевременную позитивную обратную связь на их результаты.

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-21: знанием основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умением применять их на практике	Обучающийся умеет: ориентироваться в сложностях управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом в контексте теории управления; ориентироваться в общих закономерностях управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом в контексте управления персоналом организации

### **Кейс 3 «Работа с кадровым резервом и развитие персонала»**

Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании менеджером по персоналу. Компания существует более двух лет. В связи с динамикой своего развития компания постоянно ставит перед сотрудниками все новые и более сложные профессиональные задачи, что позволяет им в короткие сроки существенно повысить свой профессиональный уровень.

У сотрудников есть возможность и карьерного развития. Бизнес компании специфичен, нужны люди, хорошо знающие его. Руководство компании предпочитает выдвигать на менеджерские позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны».

Несколько месяцев назад в компании уже произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали за время работы в компании. После их перехода появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отдела, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, несколько даже подумывают об увольнении.

Проанализировав ситуацию, вы поняли, что переведенные на менеджерские позиции сотрудники все еще думают и действуют как специалисты, и что у них недостаточно навыков, чтобы эффективно справляться с поставленными задачами на новом качественном уровне. Они могут обучиться всему в процессе работы, и со временем у них

выработаются необходимые навыки, но на ваш взгляд целесообразно отправить их на тренинги, чтобы подтянуть менеджерские навыки на необходимый уровень.

Вы также считаете, что необходимо разработать систему работы с кадровым резервом, так как это первый, но не последний случай перевода сотрудников с повышением в должности. У вас есть список людей, которых в скором будущем ожидает подобный переход, и работу с ними нужно начинать уже сейчас, чтобы они не столкнулись с теми же проблемами, которые возникли в результате состоявшегося перевода.

Вопросы

1. Как вы определите, какие навыки необходимо развивать?
2. Из каких блоков будет состоять ваша программа по работе с кадровым резервом?
3. Каким образом вы будете внедрять программу по работе с кадровым резервом в вашей Компании?

#### **Кейс 4**

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. Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а 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 вместе с теми, что 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.

Контрольные вопросы и задания

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

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-6: знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике	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

#### **Задание 4.**

Ознакомьтесь с книгой "Корпоративное обучение в кризис" ((находится в файлах Teams) и выберите одну главу, которую глубоко изучите и представите в виде мастер-класса, мозгового штурма, мини-вебинара, деловой игры, презентации и т.д. на выбор - письменно зафиксируйте в ответе на это задание выбранную главу и если определились - то и форму представления материала

### **Кейс 5 Система работы с кадровым резервом (кейс с решением)**

Вы тренер торгово-производственной компании. Головной офис находится в Калининграде, а представительства – во многих городах России, в том числе и Москве. Генеральный директор принял решение создать и обучить кадровый резерв из действующих руководителей для того, чтобы они дальше успешно открывали представительства в других городах России и ближайшего зарубежья. По сути это линейные руководители, которые со временем могут стать руководителями среднего звена. Вам поручено составить концепцию обучения на год для группы из 18 человек с учетом того, что очные тренинги будут проводиться раз в квартал по 2 дня. Желательно включить в программу и дистанционные формы обучения, чтобы очное обучение имело поддержку между модулями.

### **Кейс 6**

Директор компании по оказанию юридических услуг узнаёт, что один из его лучших специалистов собирается увольняться и уже намерен устраиваться на эту же должность, но на более выгодных условиях в фирму, конкурирующую с данной.

Директор дорожит столь ценными кадрами и не хочет отпускать одного из своих лучших сотрудников. У него есть месяц на то, чтобы не допустить уход данного сотрудника из компании.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие действия должен предпринять директор фирмы, чтобы его подчинённый остался на текущем месте работы?

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-19: владением навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала	Обучающийся владеет: готовностью использовать инновационные подходы к сбору информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала способностью использовать основные методы сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом

### **Кейс 7**

Ольга Орлова, директор по персоналу предприятия «Альфа», получила свой персональный компьютер три дня назад. После того, как радость от получения долгожданного компьютера несколько утихла, Ольга начала думать о том, что же она будет с ним делать.

Согласно приложенным к компьютеру документам в нем уже были установлены и текстовый редактор, и система анализа базы данных «Директор по персоналу». Однако Ольга никогда прежде не пользовалась компьютерами.

Во вчерашней газете она видела объявление техникума, который предлагал пятидневные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения 20 тыс. рублей. В той же газете было опубликовано маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих 1 тыс. рублей за час.

Начальник отдела программного обеспечения «Альфа» предложил Ольге свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных «Директор по персоналу».

В подчинении у Ольги находится три человека, получивших такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на компьютере.

Контрольные вопросы и задания

Что должна сделать Ольга?

### **Кейс 8**

Олег Костров, менеджер по персоналу торговой фирмы «Юпитер», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с большим количеством новых идей и с намерениями воплотить их в жизнь.

Наиболее важной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Олег рассказал о ней генеральному директору фирмы, объединяющей три крупных супермаркета в различных районах Сызрани.

Генеральный директор заинтересовался рассказом Олега и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей «Юпитер».

Через три недели Олег провел семинар с 13 высшими руководителями компании. Семинар прошел на «ура», руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям компании «Юпитер» подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их менеджеру по персоналу.

В назначенный срок Олег получил только три плана.

В течение следующих двух недель еще шесть. Остальные руководители обещали, что «принесут завтра», но ничего не приносили. Однако больше всего Олега расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт «хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

Контрольные вопросы и задания

1. Что делать в сложившейся ситуации?

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-21: знанием основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умением применять их на практике	Обучающийся владеет: способностью применять на практике основы оценки качества обучения; способностью применять на практике управления карьерой; способностью применять на практике служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым

**Кейс 10**

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 11**

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 счастливицы, 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?

### 2.3. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации

1. Карьера: сущность, механизмы процесса.
2. Карьерная стратегия: сущность, общие принципы.
3. Анализ потребности в обучении. Планирование обучения.
4. Основные этапы и циклы карьеры.
5. Стратегический и оперативный план развития карьеры.
6. Программы развития карьеры и программы поддержки.
7. Кадровый резерв: планирование, организация и контроль за работой с ним.
8. Обучение персонала: сущность, цели и этапы обучения.
10. Принципы и методы обучения.
11. Оценка результатов обучения.
12. Аттестация: сущность, цель, организация процедуры.
13. Методы оценки персонала.
14. Методология оценки на 360 градусов. Недостатки методики.
15. Спротивление проведению оценки персонала и пути его преодоления.
16. Сущность и виды увольнения сотрудников.
17. Увольнение по собственному желанию.
18. Увольнение по инициативе работодателя.
19. Увольнение вследствие выхода на пенсию.
20. Коучинг как современный подход к обучению персонала.
21. Основные этапы карьеры менеджера.
22. Альтернативные методы обучения и развития персонала.
23. Выбор поставщиков образовательных услуг с учетом требований стандарта ISO 9001.
24. Типы карьеры.
25. Планирование и организация работы с резервом кадров.
26. Особенности обучения взрослых.
27. Организация ротации рабочих кадров.
28. Профессиограммы и карьерограммы как инструмент реализации профпродвижения.
29. Формирование кадрового резерва.
30. Разработка программ обучения сотрудников. Использование внутренних ресурсов и аутсорсинг.

31. Содержательная и процедурная составляющие системы профессионального перемещения персонала на предприятиях железнодорожного транспорта.

32. Содержательная и процедурная составляющие системы аттестации персонала на предприятиях железнодорожного транспорта

### **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 экзамену**

**«Отлично/зачтено»** – студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний, не допустил логических и фактических ошибок

**«Хорошо/зачтено»** – студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний; допустил незначительные ошибки и неточности.

**«Удовлетворительно/зачтено»** – студент допустил существенные ошибки.

**«Неудовлетворительно/не зачтено»** – студент демонстрирует фрагментарные знания изучаемого курса; отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки.