

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

---

Институт государственной службы и управления

Кафедра управления персоналом

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры управления  
персоналом

Протокол от «14» сентября 2017 г. № 2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.8.1 Организация обучения и развития персонала**

---

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

**Организ. обуч. и разв. перс.**

---

*(краткое наименование дисциплины (модуля))*

**38.03.03 Управление персоналом**

---

*(код, наименование направления подготовки)*

**Управление персоналом организации и государственной службы**

---

*(направленность (профиль))*

**бакалавр**

---

*(квалификация)*

**очная**

---

*(форма обучения)*

**Год набора - 2018**

**Москва, 2016 г.**

**Автор-составитель:**

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

**Заведующий кафедрой**

И.о. заведующего кафедрой управления персоналом, доктор социологических наук,  
доцент Обухова Л. А.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	6
3. Содержание и структура дисциплины .....	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	35
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	36
6.1. Основная литература .....	37
6.2. Дополнительная литература .....	37
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	37
6.4. Нормативные правовые документы .....	38
6.5. Интернет-ресурсы .....	38
6.6. Иные источники .....	38
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	38

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.8.1 «Организация обучения и развития персонала» » обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	ПК-1.2	Способность разрабатывать кадровую политику в области обучения и развития персонала на основе оценки трудового потенциала и интеллектуального капитала организации
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-6.3.	Способность к апробации форм и методов обучения персонала, способствующих реализации задач управления знаниями в организации.
ПК-36	знанием основ проведения и методов оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала	ПК-36.3	Способность оценивать эффективность обучения и инвестирования в развитие персонала организации.

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта/ профессиональные действия)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
деятельность по развитию персонала	ПК-1.2	на уровне знаний: демонстрирует знания методов, инструментов исследования потребности в обучении персонала; основ законодательства об образовании Российской Федерации; порядка заключения договоров (контрактов)
		на уровне умений: анализирует уровень общего развития и

		<p>профессиональной квалификации персонала; определяет краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры; анализирует и определяет потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации</p> <p>на уровне навыков</p> <p>готовит проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат; разрабатывает стратегии и политики в управлении персоналом, планы и программы обучения и развития, разрабатывать индивидуальные планы и программы развития персонала;. разрабатывать планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных программ и планов</p>
деятельность по развитию персонала	ПК-6.1	<p>на уровне знаний:</p> <p>демонстрирует знание методологии обучения; порядка разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ</p> <p>на уровне умений:</p> <p>организация мероприятий по обучению персонала; анализирует рынок образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала; сопровождает договора по оказанию консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению; разрабатывает планы, методических материалов, учебных планов и программ, проектов локальных актов по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>готовит индивидуальных предложений на основе результатов проведения мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала</p>
деятельность по развитию персонала, организацией и	ПК-36.1	<p>на уровне знаний</p> <p>демонстрирует знание технологий и</p>

проведением мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организацией обучения персонала, администрированием процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала		методов формирования и контроля бюджетов
		на уровне умений: готовит предложения по формированию бюджета на организацию обучения персонала; определяет эффективность мероприятий по развитию персонала
		на уровне навыков: владеет навыком подготовки предложений по формированию бюджета на организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала; по совершенствованию систем обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала; анализа эффективности мероприятий по развитию персонала

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

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ДВ.8.1 «Организация обучения и развития персонала» составляет 3 зачётные единицы, 108 часов. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 48 часов: лекции 16 часов, практические занятия 32 часа. Самостоятельная работа составляет 24 часа.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.8.1 «Организация обучения и развития персонала» изучается в 7 семестре.

Дисциплина Б1.В.ДВ.8.1 «Организация обучения и развития персонала» относится к числу дисциплин по выбору вариативной части Блока Б1 «Дисциплины (модули)». Дисциплина реализуется после изучения Б1.В.ДВ.2.1 «Формирование конкурентноспособности студента вуза» /Б1.В.ДВ.2.2 «Методика самостоятельной работы студента» /Б1.В.ДВ.2.3 «Организация обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья на основе индивидуальных программ реабилитации» / Б1.В.ДВ.2.4 «Выработка и развитие навыков социализации и интеграции в студенческой среде в вузе (1 семестр); Б1.В.ОД.5 «Система качества управления персоналом» ( 3 семестр); Б1.В.ОД.17 «Основы финансового менеджмента (5 семестр); Б1.В.ДВ.13.1 «Карьерная стратегия и служебная тактика» / Б1.В.ДВ.13.2 «Управление деловой карьерой (6 семестр); Б1.В.ДВ.12.1 «Современные международные практики в управлении персоналом» / Б1.В.ДВ.12.2 «Отечественный и зарубежный опыт управления персоналом на государственной и муниципальной службе» ( 6 семестр).

Дисциплина является основой для изучения Б2.П.2«Преддипломная практика» (8 семестр).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен в 7 семестре.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточ ной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1.	Цели, задачи и содержание учебной дисциплины «Обучение и развитие персонала»	4	2				2	О, К
2.	Роль знаний в практической деятельности по обучению и развитию персонала организации	4	2				2	О, К
3.	Система российского образования	10	2			6	2	О, К
4.	Методология и организация профессионального обучения персонала в организации	10	2			6	2	О, К
5.	Технологии обучения и развития персонала	12	2			6	4	О, К
6.	Развитие персонала как направление социальной и кадровой политики	12	2			6	4	О, К
7.	Методология, организация и технологии применения знаний для профессионального развития персонала организации	10	2			4	4	О, К
8.	Управление образованием и развитием персонала организации	10	2			4	4	О, Т, К
	Промежуточная аттестация**	36						Экз
Всего		108	16			32	24	

Примечание:

\* формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольные работы (К).

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

#### Содержание дисциплины

##### Тема 1. Цели, задачи и содержание учебной дисциплины «Организация обучения и развития персонала»

Роль обучения и развития персонала в современной организации. Цели и задачи дисциплины «Организация обучения и развития персонала». Формируемые компетенции. Сущность и содержание основных терминов, понятий, определений. Виды и уровни обучения, основные методы развития персонала. Критерии выбора формы обучения. Сущность развития персонала. Содержание профессиональной ориентации персонала. Технологии управления развитием персонала в системе управления персоналом государственной службы и корпораций. Теоретические и методологические основы управления профессиональным развитием персонала в государственной службе, организациях и корпорациях.

##### Тема 2. Роль знаний в практической деятельности по обучению и развитию персонала организации

Управление знаниями. Виды деятельности, составляющие основу управления знаниями. Модели управления знаниями. Содержание профессиональной ориентации персонала. Технологии управления развитием персонала в системе управления

персоналом государственной службы и корпораций. Теоретические и методологические основы управления профессиональным развитием персонала в государственной службе, организациях и корпорациях. Содержание и формы обучения и развития персонала. Организация учебно-воспитательного процесса.

### **Тема 3. Система российского образования**

Характеристика российской системы образования. Правовые основы российского образования. Структура системы образования. Субъекты и объекты образовательного процесса. Федеральные образовательные стандарты и государственные требования. Непрерывное профессиональное образование. Типы образовательных организаций. Структура образовательной организации. Роль и место РАНХиГС в системе российского образования.

### **Тема 4. Методология и организация профессионального обучения персонала в организации**

Методологические основы и принципы построения учебного процесса. Образовательные программы. Общие требования к реализации учебных программ. Формы получения образования и формы обучения. Организация обучения персонала на предприятии и в организации. Дополнительное профессиональное образование.

### **Тема 5. Технологии обучения и развития персонала**

Компетентностный подход к обучению. Организационное обучение. Формирование современной организационной структуры. Формы и технологии обучения и развития персонала. Инновационные технологии профессионального образования.

### **Тема 6. Развитие персонала как направление социальной и кадровой политики**

Социальная и кадровая политика. Правовые основы профессионального развития персонала. Роль и место профессионального развития в кадровой политике организации. Социальное развитие персонала как объект управления. Стратегическое планирование социального развития персонала и организации. Управление социальным развитием персонала.

### **Тема 7. Организация и технологии применения знаний для профессионального развития персонала организации**

Роль управления знаниями в профессиональном развитии персонала организации. Методология управления профессиональным развитием персонала. Сущность и содержание компетентностного подхода к организации обучения и профессионального развития. Индивидуальное планирование профессионального развития персонала. Программирование профессионального развития кадров организации. Планирование и методы организации работы с резервом кадров.

### **Тема 8. Управление образованием и развитием персонала организации**

Управление системой образования. Организационные основы, этапы и методы управления развитием персонала. Управление деловой карьерой персонала. Роль кадровой службы в организации профессионального обучения и развития персонала. Оценка эффективности обучения и профессионального развития персонала.

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

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной



аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины: Б1.В.ДВ.8.1 «Организация обучения и развития персонала» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Цели, задачи и содержание учебной дисциплины «Обучение и развитие персонала»	опрос, контрольная работа
Тема 2.	Роль знаний в практической деятельности по обучению и развитию персонала организации	опрос, контрольная работа
Тема 3.	Система российского образования	опрос, контрольная работа
Тема 4.	Методология и организация профессионального обучения персонала в организации	опрос, контрольная работа
Тема 5	Технологии обучения и развития персонала	опрос, контрольная работа
Тема 6.	Развитие персонала как направление социальной и кадровой политики	опрос, контрольная работа
Тема 7.	Методология, организация и технологии применения знаний для профессионального развития персонала организации	опрос, контрольная работа
Тема 8.	Управление образованием и развитием персонала организации	опрос, контрольная работа, тестирование

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

#### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление с докладами,
- участие в обсуждении докладов,
- количество правильных ответов при тестировании.

Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

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

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

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

### **Тема 1. Сущность и содержание обучения персонала**

1. Сущность обучения.
2. Чем определяется содержание обучения персонала?
3. Роль обучения и развития персонала в современной организации
4. Чем термин "обучение" отличается от термина "образование"?
5. Виды и уровни обучения

### **Тема 2. Роль знаний в практической деятельности по обучению и развитию персонала организации**

1. Сущность и роль управления знаниями.
2. Модели управления знаниями в организации?
3. Содержание и формы обучения и развития персонала
4. Что собой представляет самообучающаяся организация?
5. Роль знаний в развитии персонала

### **Тема 3. Система российского образования**

1. Характеристика системы российского образования.
2. Что такое образование?
3. Содержание основных понятий образования: «воспитание» и «обучение».
4. Правовые основы российской системы образования.
5. Непрерывное профессиональное образование.

### **Тема 4. Методология и организация профессионального обучения персонала в организации**

1. В чем суть методологии обучения?
2. Охарактеризуйте принципы построения образовательного процесса.
3. Что входит в структуру образовательной программы?
4. В чем заключаются требования к реализации образовательных программ?
5. Дополнительное профессиональное образование.

### **Тема 5. Технологии обучения и развития персонала**

1. Компетентностный подход к обучению.
2. Организационная структура обучения.
3. Формы и технологии обучения и развития персонала.
4. Планирование и программирование профессионального развития.
5. Инновационные технологии профессионального образования.

### **Тема 6. Развитие персонала как направление социальной и кадровой политики**

1. Роль и место профессионального развития в кадровой политике организации.
2. Социальное развитие персонала как объект управления.
3. Стратегическое планирование социального развития персонала и организации.
4. Управление социальным развитием персонала.

### **Тема 7. Методология, организация и технологии применения знаний для профессионального развития персонала организации**

1. Сущность методологии управления профессиональным развитием персонала.
2. Содержание компетентностного подхода к обучению и профессиональному развитию персонала.
3. Программирование профессионального развития.
4. Планирование профессионального развития.

5. Организация работы с кадровым резервом.

#### **Тема 8. Управление образованием и развитием персонала организации**

1. Управление системой образования.
2. Структура процесса управления знаниями в организации.
3. Организационные основы и методы управления развитием персонала.
4. Роль кадровой службы в организации профессионального обучения и развития персонала.
5. Оценка эффективности обучения и профессионального развития персонала.

### **Примеры типовых контрольные работ**

#### **Тема 1. Сущность и содержание обучения персонала**

Раскрыть роль обучения и развития персонала в современной организации.

#### **Тема 2. Знания как область науки и практической деятельности**

Разработать модель управления знаниями в современной организации?

#### **Тема 3. Система российского образования**

Составить характеристику правовых основ российской системы образования.

#### **Тема 4. Методология и организация профессионального обучения персонала в организации**

Предложите авторскую структуру образовательной программы.

#### **Тема 5. Технологии обучения и развития персонала**

Разработка организационной структуры обучения персонала.

#### **Тема 6. Развитие персонала как направление социальной и кадровой политики**

Раскрыть роль развития персонала в реализации социальной и кадровой политики.

#### **Тема 7. Методология, организация и технологии применения знаний для профессионального развития персонала организации**

Разработка индивидуального плана профессионального развития.

#### **Тема 8. Управление образованием и развитием персонала организации**

Разработать структуру управления обучением и развитием персонала в современной организации.

### **Тестовые задания для текущего контроля обучающихся:**

#### **Вариант 1**

1. Требования к содержанию и качеству образования всех ступеней устанавливаются:
  - а) Федеральной целевой программой.
  - б) Государственными образовательными стандартами.
  - в) Государственными и муниципальными образовательными учреждениями.
2. Что представляет собой система образования Российской Федерации?
  - а) Комплекс мероприятий по реализации образовательных программ и требований

государственных образовательных стандартов в сети образовательных учреждений различных типов.

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

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

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

а) При наличии у них соответствующей лицензии.

б) При наличии необходимой материальной базы.

в) При наличии в штате квалифицированных научно-педагогических работников.

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

а) Обеспечение контроля за целевым использованием бюджетных средств.

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

в) Обеспечение контроля за уровнем преподавания учебных дисциплин.

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

**а) Образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования и научную деятельность.**

б) Учебную деятельность по программам бакалавриата, магистратуры и специалитета.

в) Образовательную деятельность по программам основного и дополнительного профессионального образования. .

## **Вариант 2**

1. Какие уровни образования установлены в Российской Федерации?

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

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

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

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

а) Президент РФ придает государственной кадровой политике легитимный характер, законодательно закрепляя ее основы и принципы.

**б) Президент РФ определяет задачи и приоритеты государственной кадровой политики, обеспечивает согласованное функционирование федеральной и региональной власти в работе с кадрами. Назначает работников на широкий круг государственных должностей.**

в) Президент РФ контролирует соблюдение законности в области защиты социальных прав и гарантий трудящихся.

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

а) **Стимулирование притока в образовательную организацию дополнительных внебюджетных средств и обеспечение контроля за их целевым использованием.**

б) Обеспечение контроля за целевым использованием бюджетных средств.

в) Обеспечение контроля за уровнем и качеством преподавания учебных дисциплин.

4. Целью использования дистанционных образовательных технологий образовательной организации является:

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

б) Подготовка кадров высшей квалификации.

в) Реализация послевузовского профессионального образования.

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

а) При наличии у них достаточной материальной базы.

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

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

### **Вариант 3**

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

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

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

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

2. Что представляет собой система образования Российской Федерации?

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

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

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

3. Образовательная организация вправе использовать дистанционные образовательные технологии:

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

б) Только при проведении итоговой аттестации обучающихся.

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

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

**а) Правительство Российской Федерации.**

**б) Федеральные органы исполнительной власти Российской Федерации.**

**в) Органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации.**

5. При проведении квалификационного экзамена комиссия оценивает:

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

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

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

#### **Вариант 4**

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

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

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

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

2. При проведении квалификационного экзамена комиссия оценивает:

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

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

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

3. Образовательное учреждение вправе использовать дистанционные образовательные технологии:

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

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

**в) Только при проведении итоговой аттестации обучающихся.**

4. Что представляет собой процедура лицензирования образовательного учреждения?

**а) Комплекс мероприятий, связанных с получением специального разрешения на осуществление ведения дополнительных платных услуг образовательным учреждением, при обязательном соблюдении лицензионных требований и условий, выданное**

лицензирующим органом юридическому лицу или индивидуальному предпринимателю.

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

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

5. Какие уровни образования установлены в Российской Федерации?

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

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

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

### **Вариант 5**

1. Образование в Российской Федерации осуществляется в соответствии:

а) **С законодательством Российской Федерации и нормами международного права.**

б) С требованиями органов местного самоуправления.

в) С перечнем профессий и специальностей.

2. Какую структуру имеет государственный образовательный стандарт?

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

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

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

3. Что представляет собой процедура аккредитации образовательного учреждения?

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

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

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

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

**а) Установить уровни высшего образования; реструктурировать системы начального и среднего профессионального образования; создать условия для инновационного развития системы профессионального образования, интеграции**

**образовательной, научной и практической деятельности; разделить вузы на категории, обеспечив уровень финансирования образовательных программ адекватно потребностям современной экономики.**

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

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

5. К чьей компетенции отнесены вопросы образования?

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

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

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

#### **Вариант 6**

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

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

б) Бесплатно получить высшее образование в негосударственном образовательном учреждении.

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

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

а) Органами местного самоуправления.

б) Министерством образования и науки Российской Федерации.

**в) Правительством Российской Федерации.**

3. К чьей компетенции отнесены вопросы образования?

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

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

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

4. Какие уровни образования в Российской Федерации являются обязательными?

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

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

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

5. Квалификационный экзамен государственного гражданского служащего проводится только:

**а) По решению представителя нанимателя, которое он принимает по**



**собственной инициативе или по инициативе гражданского служащего.**

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

в) По инициативе гражданского служащего.

### **Вариант 7**

1. К чьей компетенции отнесены вопросы образования в РФ?

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

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

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

2. Какие уровни образования в Российской Федерации являются общедоступными?

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

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

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

3. Каковы стратегические задачи федеральной целевой программы развития образования?

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

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

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

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

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

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

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

5. При проведении квалификационного экзамена комиссия оценивает:

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

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

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

### **Вариант 8**

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

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

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

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

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

в) Бесплатно получить высшее образование в негосударственном образовательном учреждении.

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

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

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

в) Университеты, академии, институты и магистратуры.

4. Какие уровни образования установлены в Российской Федерации?

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

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

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

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

а) С момента выдачи ему лицензии (разрешения).

б) С момента набора обучающихся.

в) **С момента регистрации образовательного учреждения.**

#### **Вариант 9**

1. Государственные органы управления образованием создаются:

а) Решением соответствующих органов местного самоуправления.

б) Решением законодательным (представительным) органом государственной власти.

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

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

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

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

в) Бесплатно получить высшее образование в негосударственном образовательном учреждении.

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

а) При наличии у них достаточной материальной базы.

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

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

4. Какие уровни образования в Российской Федерации являются обязательными?

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

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

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

5. Квалификационный экзамен государственного гражданского служащего проводится только:

а) По инициативе гражданского служащего.

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

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

### **Вариант 10**

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

а) Федеральной целевой программой.

б) Государственными и муниципальными образовательными учреждениями.

в) **Государственными образовательными стандартами.**

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

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

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

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

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

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

б) Университеты, академии, институты и магистратуры.

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

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

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

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

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

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

а) Федеральные органы исполнительной власти Российской Федерации.

б) Органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

**в) Правительство Российской Федерации.**

### **Вариант 11**

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

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

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

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

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

а) С момента выдачи ему лицензии (разрешения)

**б) С момента регистрации образовательного учреждения**

в) С момента набора обучающихся

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

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

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

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

4. Целью использования дистанционных образовательных технологий образовательным учреждением является:

а) Подготовка рабочих кадров высшей квалификации.

б) Реализация послевузовского профессионального образования.

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

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

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

### **Вариант 12**

1. Образование в Российской Федерации осуществляется в соответствии:

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

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

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

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

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

3. К чьей компетенции отнесены вопросы образования?

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

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

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

4. Каковы стратегические задачи Федеральной целевой программы развития образования?

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

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

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

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

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

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

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

### **Вариант 13**

1. Что необходимо для повышения качества профессионального образования в

свете приоритетных направлений развития образовательной системы Российской Федерации?

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

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

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

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

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

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

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

3. Какие уровни образования в Российской Федерации являются обязательными?

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

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

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

4. Образовательные организации могут быть:

**а) Государственными и частными.**

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

**в) Государственными и негосударственными.**

5. К чьей компетенции отнесены вопросы образования?

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

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

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

#### **Вариант 14**

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

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

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

в) Бесплатно получить высшее образование в негосударственном образовательном учреждении.

2. Образовательные организации могут быть:

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

б) Государственными и частными.

в) Государственными и негосударственными.

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

а) С момента выдачи ему лицензии (разрешения).

б) С момента набора обучающихся.

**в) С момента регистрации образовательного учреждения.**

4. Какую структуру имеет государственный образовательный стандарт?

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

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

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

5. Образовательная технология – это:

а) Способ передачи обучаемым знаний, умений и навыков.

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

в) Системный метод создания, применения и определения процесса преподавания и усвоения знаний.

### **Вариант 15**

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

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

б) Процесс изучения определенной проблемы профессиональной деятельности.

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

2. Образовательная деятельность – это:

**а) Деятельность педагогического коллектива по реализации образовательных программ.**

б) Процесс передачи обучаемым знаний, умений и навыков.

в) Совокупность мер педагогического воздействия на обучаемых.

3. Какие уровни образования в Российской Федерации продолжают на

конкурсной основе?

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

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

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

4. Профессиональное образование – это:

а) Процесс получения в ходе обучения общекультурных и профессиональных компетенций.

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

в) Результат обучения.

5. Образовательная программа представляет:

а) Официальный документ, включающий требования к содержанию образования.

**б) Комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты) и организационно-педагогических условий.**

в) Совокупность учебных планов, преподаваемых обучающимся учебных дисциплин.

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

<b>№ варианта</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>
В.1.	б	в	а	б	а
В.2	б	б	а	а	в
В.3	б	в	в	а	б
В.4	а	в	а	б	б
В.5	а	в	а	а	б
В.6	в	в	б	б	а
В.7	а	а	в	в	а
В.8	а	б	а	б	в
В.9	в	а	б	б	б
В.10	в	а	в	а	в
В.11	б	б	б	в	б
В.12	в	а	а	в	а
В.13	а	б	б	б	б
В.14	а	а	в	б	б
В.15	а	а	а	б	б

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

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

1. Система российского образования.
2. Профессиональное образование как фактор развития персонала.
3. Правовые основы профессионального образования.
4. методология учебного процесса.
5. Современные методы и технологии обучения персонала.



6. Инновации в профессиональном образовании.
7. Совершенствование дополнительного профессионального образования.
8. Модернизация российского образования.
9. Управление образованием.
10. Развитие человеческого потенциала как направление социальной и кадровой политики.
11. Социальное развитие организации как объект управления.
12. Правовые основы профессионального развития.
13. Профессиональное развитие персонала как направление кадровой политики организации.
14. Методология управления профессиональным развитием персонала.
15. Компетентностный подход в подготовке управленческих кадров.
16. Организационные основы и методы управления развитием персонала.
17. Роль кадровых технологий в управлении персоналом.
18. Программирование профессионального развития кадров организации.
19. Индивидуальное планирование профессионального развития персонала.
20. Управление деловой карьерой персонала.
21. Формирование кадрового резерва и его развитие.
22. Роль оценки персонала в его развитии.
23. Инновации в развитии персонала организации.
24. Квалификационные требования и профессиональные стандарты.
25. Управление профессиональным развитием персонала.

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

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	ПК-1.2	Способность разрабатывать кадровую политику в области обучения и развития персонала на основе оценки трудового потенциала и интеллектуального капитала организации
ПК-6	знание 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-6.3.	Способность к апробации форм и методов обучения персонала, способствующих реализации задач управления знаниями в организации.
ПК-36	знание основ проведения и методов	ПК-36.3	Способность оценивать

	оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала		эффективность обучения и инвестирования в развитие персонала организации.
--	---	--	---

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-1.2 – способность разрабатывать кадровую политику в области обучения и развития персонала на основе оценки трудового потенциала и интеллектуального капитала организации	Знает основы формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умеет применять их на практике	Демонстрирует знание основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике
ПК-6.3 – способность к апробации форм и методов обучения персонала, способствующих реализации задач управления знаниями в организации	Знание современных методов обучения персонала.  Определение наиболее предпочтительные формы обучения, в том числе самостоятельные.  Владение алгоритмами реализации задач управления знаниями в организации.	Демонстрирует знание современных методов обучения персонала.  Аргументировано определяет наиболее предпочтительные формы обучения, в том числе самостоятельные.  Владеет всеми алгоритмами реализации задач управления знаниями в организации.
ПК-36.3 – способность оценивать эффективность обучения и инвестирования в развитие персонала организации	Знает методы оценки эффективности обучения персонала.  Разрабатывает методический инструментарий оценки эффективности обучения персонала.  Рассчитывает финансовые показатели окупаемости программ развития персонала.	Демонстрирует знание методов оценки эффективности обучения персонала.  Предложен разработанный методический инструментарий оценки эффективности обучения персонала с учетом особенностей организации и требований методологии.  Правильно рассчитан финансовый показатель (ROI) окупаемости

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
		программ развития персонала.

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Вопросы к экзамену:

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

42. Совершенствование технологий оценки и контроля качества профессионального развития персонала.
43. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.
44. Роль стажировки в развитии персонала.
45. Разработка программы госоргана по профессиональному развитию персонала.
46. Сущность кадровой инноватики и инновационного развития.
47. Роль инноваций в развитии персонала организации.
48. Управление служебно-профессиональным развитием кадров организации.
49. Управление кадровым резервом.
50. Современные подходы к оценке уровня развития персонала.

### **Примерные кейсы к учебной программе**

#### **Кейс 1**

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

#### **Вопросы и задания**

Предложите пути решения проблемы, охарактеризованной в данном кейсе.

#### **Кейс 2**

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

#### **Вопросы и задания**

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

#### **Кейс 3**

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

#### **Вопросы и задания**

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

#### **Кейс 4**

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

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

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

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

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

#### **Вопросы и задания**

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

#### **Кейс 5. Обучение персонала**

**Характеристика Компании ЗАО «Индикатор».** Профиль деятельности – оптовая и розничная торговля измерительными приборами, монтаж импортных высокоточных измерительных приборов для промышленного производства и строительства. Структура – управляющая компания, 2 склада и 5 торговых точек в столице, филиалы в 7 областных центрах; эксклюзивный договор с крупной зарубежной

компанией «АВС», производящей приборы измерения. Численность персонала – около 400 человек. Срок существования компании – 11 лет..

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

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

В компании освоены два направления обучения:

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

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

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

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

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

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

Вы – начальник отдела обучения персонала. Перед вами поставлена задача: разобраться с данной проблемой и реорганизовать систему обучения в компании, а также снизить затраты (на 1–2 %). Главный критерий качества вашего решения руководство сформулировало так: «Все затраты на обучение должны быть обоснованы реальными потребностями в развитии». Срок, отведенный на реорганизацию, 3 месяца. Можно

воспользоваться учебным бюджетом для дополнительного стимулирования в рамках проекта (не только менеджеров по обучению, но и руководителей, специалистов и т. п.).

### **Вопросы и задания.**

1. Сформулируйте цели и задачи проекта.
2. Определите, какие данные необходимы для анализа реальных потребностей в обучении по направлению «универсальные навыки».
3. Составьте план работ по переходу на технологии «АВС» таким образом, чтобы через 3 месяца вы смогли показать руководству значимый результат и обосновать продолжение работ как развитие и углубление сделанного.

### **Кейс 6. «Высшее образование еще не повод»**

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

### **Вопросы и задания**

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

### **Кейс 7. Модернизация системы подготовки персонала**

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

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

В компании есть разработчики программного обеспечения, специалисты по защите информации, проектированию и внедрению ИТ-решений, настройке ИТ-инфраструктуры, специалисты по продажам, управленческий персонал. Организация активно сотрудничает

с ведущими зарубежными и российскими предприятиями – разработчиками программного обеспечения, поставщиками решений и специального оборудования, системными интеграторами.

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

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

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

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

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

## Вопросы и задания



1. Определите, какие качественные и количественные показатели текущего состояния системы обучения в компании следует проанализировать, чтобы подготовить обоснованный отчет по затратам на поддержание и повышение квалификации персонала.
2. Укажите возможные критерии оценки эффективности системы обучения с точки зрения руководителей фирмы.
3. Подготовьте предложение о совершенствовании системы обучения.

### **Кейс 8. Система развития персонала в Москве и регионах**

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

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

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

Перед новой командой поставлены следующие задачи на текущий год:

повышение прибыли на 30 %; ■ увеличение доли услуг в обороте компании; рост числа комплексных покупок; увеличение продаж в кредит; открытие трех новых магазинов; повышение качества обслуживания покупателей;

снижение товарных остатков. В структуру дирекции по персоналу входит отдел подбора, учебный центр (включающий отделы обучения и оценки персонала) и кадровая служба. Реализация всех функций управления персоналом происходит из Москвы.

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

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

### **Вопросы и задания**

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

#### **Шкала оценивания**

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

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

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «неудовлетворительно» если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «удовлетворительно» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 65 баллов;
- оценка «хорошо» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 66 до 75 баллов;
- оценка «отлично» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 76 до 100 баллов;

– 100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся в дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

#### 4.4. Методические материалы

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

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

#### **Методические указания по самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа:**

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

Список вопросов для самостоятельной подготовки к опросам по темам приведен в рабочей программе по дисциплине.

#### **Методические указания по подготовке к опросу**

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

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

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

##### 1. Введение:

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

##### 2. Основное содержание доклада:

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

##### 3. Заключение:

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

#### **Методические указания по подготовке к тестированию**

При подготовке к тестированию следует учитывать, что тест проверяет не только знание понятий, категорий, событий, явлений, умения выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Поэтому при подготовке к тесту не следует просто заучивать материал,

необходимо понять его логику. Подготовке способствует составление развернутого плана, таблиц, схем. Большую помощь оказывают интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля.

Тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест. Можно дать следующие методические рекомендации: следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся; отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений; очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «по первым словам»,».

### **Краткие методические указания по написанию реферата**

Реферат является самостоятельной практической работой студента. Он призван определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины. Данный вид работы индивидуален и самостоятелен. Не допускается прямое заимствование материалов из каких-либо источников без ссылок на них.

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

Работа объемом от 10 до 15 стр. выполняется в формате А4. Шрифт – Times New Roman, для заголовков допускается использование шрифта Arial. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, главы, заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы.

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

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с оглавлением, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы справа. На страницах с приложениями номера не ставятся, и в оглавление они не выносятся. В оглавлении указывается только номер первого листа первого приложения.

### **Методические указания по выполнению контрольной работы**

Контрольная работа является формой проверки и оценки усвоенных знаний, получения информации о характере познавательной деятельности, уровне самостоятельности и активности студентов в ходе учебного процесса, об эффективности методов, форм и способов учебной деятельности.

Контрольные работы выполняются в ходе аудиторных занятий.

Отчет о выполнении контрольной работы оформляется в виде файла в соответствующем заданию формате. Выполнение контрольной работы предполагает использование указанного в задании программного продукта. Алгоритм решения поставленных в задании задач выбирается из перечня тех, что были рассмотрены и проработаны на практических занятиях.

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

### **6.1. Основная литература**

1. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного менеджмента: учебное пособие. – М.: «Дело» РАНХиГС, 2015. – 442 с.
2. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата: допущено УМО ... / МГУ им. М.В. Ломоносова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 492 с.
3. Минаева Н.Л. Управление персоналом: курс лекций. – М.: Экон-информ, 2012. – 176 с.
4. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова [и др.]. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 288 с. – Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/22839>
5. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова [и др.]. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 288 с. – Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/22839>
6. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 695 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=444619>

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Исмагилова Л. Стратегическое управление интеллектуальным капиталом компании: подходы, принципы и инструменты / Л. Исмагилова // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 9. – С. 62–71.
2. Никульченко М.И., Пономаренко Б.Т. Специфика воздействия компетентностного подхода на организацию профессионального образования государственных служащих // Государственная служба. – 2015. – № 3(95). – <http://mgs.migsu.ru>
3. Панин И.Н. Проектирование профессионального развития государственных гражданских служащих: учебно-методическое пособие. – Курск: Изд-во академии госслужбы, 2011. – 155 с.
4. Современная образовательная среда и инновационное развитие компаний в экономике знаний. Кн. 1 / под ред. Е.С. Яхонтовой; РАНХиГС при Президенте РФ. – М.: Дело, 2014. – 312 с.
5. Argote Linda Organizational Learning Creating, Retaining and Transferring // Knowledge Springer. – Jun 2013. – Vol. 146.

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

1. Докторович А.Б. Основы теории социального развития: учебное пособие. – М.: РАГС, 2011. – 146 с.
2. Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л. Управление социальным развитием организации. – М.: Инфра-М., 2012. – 352 с.
3. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников. – М.: Альпина, 2011. – 180 с.
4. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования: учебное пособие. – М.: Академический Проект, 2013. – 221 с.
5. Мау В.Л., Клячко Т.Л. и др. Российское образование: тенденции и вызовы. – М.: Дело, АНХ, 2009. – 400 с.
6. Панин И.Н., Пономаренко Б.Т. Проектирование профессионального развития государственных гражданских служащих: учебно-методическое пособие. – Курск : Изд-во академии госслужбы, 2011. – 139 с.
7. Проблемы профессионального развития и кадровых процессов на государственной гражданской службе: социологический анализ: монография / общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Буки Веди, 2014. – 234 с.
8. Социальная политика: учебник / под общ. ред. Н.А. Волгина, В.И. Кушлина. –

М.: РАГС, 2010. – 560 с.

9. Управление персоналом: учебник / под общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: РАГС, 2009. – 608 с.

10. Управление социальным развитием организации: учебник/ А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 416 с.

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

1. Конституция Российской Федерации (с гимном России). – М.: Проспект, 2015. – 32с.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (действующая редакция).

3. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации». ФЗ-273 от 24 дек. 2012 г.

4. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации".

5. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года. (Утв. распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. N 2227-р).

#### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации – <http://minobr.ru>

2. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / – Российская национальная библиотека

3. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / – Российская государственная библиотека

4. [www.businesslearning.ru](http://www.businesslearning.ru) / – Система дистанционного бизнес образования

5. [www.mintrud.ru](http://www.mintrud.ru) (сайт Министерства труда и социального развития Российской Федерации)

6. ЭБС:<http://e-library.ranepa.ru/>,  
[http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=10684](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=10684)] <http://www.iprbookshop.ru>

#### **6.6. Иные источники**

1. Седых Л.А. Дисциплинарная практика как фактор стимулирования работников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 11. – С. 128–134

2. Тищенко Е.Н. Состав и соотношение стимулирующих элементов оплаты труда государственных служащих в Российской Федерации и зарубежных странах // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2012. – № 4. – С. 160–168. – <http://vgmu.hse.ru/2012--4/70744248.html>

3. Травин В.В. Мотивационный менеджмент: учебно-практическое пособие. – М., 2012. – 300 с.

4. Public Service Motivation & Prosocial Behavior: Do Public Sector Employees Practice What They Preach? // National Public Management Research Conference, Maxwell School of Syracuse University, Syracuse, NY, June 2-4, 2011. – [http://www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/conferences/pmrc/Files/Schede\\_Public%20Service%20Motivation%20Prosocial%20Behavior-%20Do%20Public%20Sector%20Employees%20Pracitice%20What%20They%20Preach.pdf](http://www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/conferences/pmrc/Files/Schede_Public%20Service%20Motivation%20Prosocial%20Behavior-%20Do%20Public%20Sector%20Employees%20Pracitice%20What%20They%20Preach.pdf)

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

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

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

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