

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

**ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ**

**Факультет международного бизнеса и делового администрирования**

**УТВЕРЖДЕНА**

решением Ученого совета ИБДА

Протокол от «13» сентября 2018 г. № 4

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.16 ПРАКТИКУМ ПО РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ, РАЗВИТИЯ  
ПЕРСОНАЛА.  
КАРЬЕРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

38.03.03 Управление персоналом

Управление человеческими ресурсами

Бакалавр

Очная форма обучения

Год набора - 2019

Москва, 2018 г.

**Автор(ы)—составитель(и):**

Преподаватель

А.В. Зырянова

Заведующий кафедрой гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности  
ИБДА д.филол.н., профессор И.В. Колесникова

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....
3. Содержание и структура дисциплины .....
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....

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

**1.1. Дисциплина Б1.В.16 «Практикум по разработке системы обучения, развития персонала. Карьерное планирование»** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
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-6.1	формирование знаний об основах профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умение применять их на практике
ПК-19	Владение навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала.	ПК-19.2	Формирование навыков получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала.
ПК-21	Знание основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умением применять их на практике.	ПК-21.2	Формирование навыков оценки качества обучения персонала и работы с кадровым резервом

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
<p>Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала</p> <p>Организация обучения персонала</p>	<p>ПК-6.1</p> <p>ПК-19.2</p> <p>ПК-21.2</p>	<p><b>знания:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знание основных целей кадровой политики в части обучения развития персонала</li> <li>- знание понятий «ключевая должность» и «критическая должность»</li> <li>- знание отличий обучения от развития</li> <li>- знание «цикла Колба»</li> <li>- знание структуры организационно-распорядительного документа, фиксирующего политику компании в области обучения и развития персонала</li> <li>- знание устройства бизнес-процесса организации обучения</li> <li>- знание методов выявления потребностей в обучении</li> <li>- знание современных методов обучения и развития персонала (особенности каждого метода)</li> <li>- знание правил применения инструмента «Индивидуальный план развития»</li> <li>- знание правил составления индивидуального плана развития</li> <li>- знание особенностей работы с кадровым резервом</li> <li>- знание понятия «преемственность» и план преемственности»</li> <li>- знание видов развивающих действий для развития компетенций</li> <li>- знание методов выявления потребностей в обучении</li> <li>- знание рынка образовательных услуг и методов отбора провайдеров</li> <li>- знание методов сбора обратной связи по результатам обучения</li> <li>- знание моделей оценки эффективности обучения (Филипс, Киркпатрик)</li> </ul> <p><b>умения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определить ключевой персонал организации для целей обучения и развития</li> <li>- составлять индивидуальный план развития (ИПР)</li> <li>- консультировать по составлению индивидуального плана развития (ИПР)</li> <li>- применять те или иные методы для развития компетенций</li> <li>- составлять план преемственности</li> <li>- составлять план обучения</li> <li>- анализировать результаты оценки персонала и составления плана обучения с учетом этого анализа</li> <li>- выбирать подрядчика для обучения персонала</li> <li>- составлять анкету для анализа эффективности обучения</li> <li>- анализировать эффективность обучения</li> </ul>

		<b>навыки:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навык определения собственных карьерных целей</li> <li>- навык составления индивидуального плана для развития компетенций</li> <li>- навык консультирования по составлению индивидуального плана развития и развивающей обратной связи</li> <li>- навык составления плана обучения персонала</li> <li>- навык решения кейсов, связанных принятием решений в части обучения и развития персонала</li> <li>- навык анализа компетенций и формирования плана обучения и развития на его основе</li> <li>- навык оценки эффективности обучения</li> <li>- навык консультирования по составлению индивидуального плана развития и развивающей обратной связи</li> </ul>
--	--	--

**2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы.**

**Объем дисциплины**

Учебным планом для дисциплины «Практикум по разработке системы обучения, развития персонала. Карьерное планирование» установлено:

- трудоемкость дисциплины – 2 ЗЕТ, 72 ак. часа
- контактная работа с преподавателем – 44 часа;
- самостоятельная работа – 28 часов.

**Место дисциплины в структуре ОП ВО**

- Дисциплина «Практикум по определению ключевых компетенций при наборе и аттестации персонала» предназначена для студентов четвертого курса, изучается в 7 семестре.
- Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин:
  - Самоменеджмент
  - Управление человеческими ресурсами
  - Маркетинг
  - Практикум по разработке компетенций при отборе и аттестации персонала
  - Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
  - Рынок труда и демография
- Форма промежуточной аттестации – зачет.

**3. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины**

		Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
№ п/п	Наименование тем (разделов),	Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Формирование политики организации в области	10		-	6	-	4	О ГП (кейс)

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	обучения и развития персонала							
Тема 2	Формирование плана и бюджета на обучение и развитие персонала	9		-	6	-	3	ГП (кейс) П
Тема 3	Современные методы обучения и развития персонала.	10		-	6	-	4	О
Тема 4	Оценка эффективности обучения.	7		-	4	-	3	О
Тема 5	Управление карьерой и развитие персонала. Индивидуальный план развития.	10		-	6	-	4	П ИП
Тема 6	Особенности работы с кадровым резервом.	9		-	6	-	3	П ГП (кейс)
Тема 7	Особенности работы с молодыми специалистами.	10		-	6	-	4	О
Тема 8	Разработка методических документов, сопровождающих процесс обучения и развития персонала.	7		-	4	-	3	О
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		72			44		28	

Примечание:

\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), контрольная работа (К), презентация (П) и обсуждение групповых проектов (ГП), выполнение индивидуального проекта (ИП)

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Формирование политики организации в области обучения и развития персонала

Стратегия управления персоналом и политика обучения и развития персонала.

Основные вопросы для формирования политики в области обучения и развития персонала бизнес-организация.

Решение кейса в классе «Новый начальник отдела обучения в кондитерской компании»

Самостоятельная работа: изучение текстовых материалов лекции и оформление решения кейса в соответствии со стандартами ИБДА.

#### Тема 2. Формирование плана и бюджета на обучение и развитие персонала

Структура бюджета на обучение и развитие персонала.

Принципы составления бюджета. Процесс планирования обучения в бизнес-организации.

Принципы расходования бюджета на обучение. Заявка на обучение.

Решение кейса «Годовой план обучения персонала».

Самостоятельно: изучение текстовых материалов лекции и оформление решения кейса в соответствии со стандартами ИБДА.

### **Тема 3. Современные методы обучения и развития персонала.**

Методы обучения персонала.

Принципиальные отличия обучения персонала и развития персонала.

Особенность использования таких инструментов, как бизнес-симуляторы, видео-курсы и дистанционных образовательных программ.

Современные мировые тенденции в образовательных технологиях.

### **Тема 4. Оценка эффективности обучения.**

Цели оценки эффективности обучения.

Современные методики оценки эффективности обучения: методика Филлипса и методика Киркпатрика. Плюсы и минусы каждой из методик оценки эффективности обучения.

4 уровня оценки эффективности обучения «по Киркпатрику».

Самостоятельно: изучение текстовых материалов лекции, дополнительной статьи о методике Киркпатрика.

### **Тема 5. Управление карьерой и развитие персонала. Индивидуальный план развития.**

Цели развития персонала в зависимости от кадровой политики компании.

Цели индивидуального развития и карьерные цели. Формулирование карьерных целей.

Формулирование целей развития компетенций через поведенческие индикаторы.

6 типов развивающих действий. Метод развивающей обратной связи.

Плюсы и минусы каждого развивающего действия.

Индивидуальный проект: «Индивидуальный план развития» (необходимо выбрать 3 компетенции и разработать ИПР для развития этих компетенций сроком на 1 год)

Самостоятельно: изучение текстовых материалов лекции, оформление индивидуального плана развития для предварительной презентации в классе, дооформление ИПР по итогам презентации.

### **Тема 6. Особенности работы с кадровым резервом на управленческие должности.**

Цели формирования кадрового резерва. Типы кадровых резервов.

Цели формирования управленческого кадрового резерва.

Процесс отбора в кадровый резерв и использование оценки компетенций.

Программа развития кадрового резерва.

Принятие решений по итогам завершения программы развития кадрового резерва.

Решение кейса в парах «Разработка методических рекомендаций по развитию компетенций»

Самостоятельно: изучение текстовых материалов лекции и оформление решения кейса в соответствии со стандартами ИБДА.

### **Тема 7. Особенности работы с молодыми специалистами.**

Особенности молодых специалистов, как категории персонала.

Цели работы с молодыми специалистами. Планирование потребности в обучении молодых специалистов.

Программа обучения молодых специалистов (на примере ООО «Кордиант»). Институт наставничества. Использование метода развивающей обратной связи.

Сотрудничество с вузами.

«Подводные камни» в работе с молодыми специалистами.

Задание для работы в парах «Развивающая обратная связь»

Самостоятельно: изучение текстовых материалов лекции.



## **Тема 8. Разработка методических документов, сопровождающих процесс обучения и развития персонала.**

Документ «Политика обучения и развития персонала».

Документ «Положение об обучении и развитии персонала»

Документ «Методические рекомендации по развитию компетенций».

Документ «Анкета обратной связи по итогам тренинга»

Документ «Заявка на обучение»

Практическое занятие: изучение структуры документов на примере компаний «ТНК» и «Кордиант»

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

#### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

**4.4.1.** В ходе реализации дисциплины «Практикум по разработке системы обучения, развития персонала. Карьерное планирование» используются следующие методы **текущего контроля** успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Формирование политики организации в области обучения и развития персонала	Групповой проект (решение кейса в парах «Новый начальник отдела обучения в кондитерской компании»)
Формирование плана и бюджета на обучение и развитие персонала	Групповой проект (решение кейса в парах «Годовой план обучения персонала»)
Современные методы обучения и развития персонала.	Устный опрос
Оценка эффективности обучения.	Устный опрос (дискуссия о плюсах и минусах методов оценки)
Управление карьерой и развитие персонала. Индивидуальный план развития.	Индивидуальный проект («Индивидуальный план развития» (необходимо выбрать 3 компетенции и разработать ИПР для развития этих компетенций сроком на 1 год)
Особенности работы с кадровым резервом.	Групповой проект (решение кейса в парах «Разработка методических рекомендаций по развитию компетенций»)
Особенности работы с молодыми специалистами.	Устный опрос (Задание для работы в парах «Развивающая обратная связь»)
Разработка методических документов, сопровождающих процесс обучения и развития персонала.	Практическое занятие и устный опрос

**4.1.2.** **Зачет** по дисциплине проводится в письменной форме. Студенты выбирают 2 вопроса из предложенного списка и готовят письменный аргументированный ответ.

#### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости**

Индивидуальный проект: «Индивидуальный план развития».

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

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
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-6.1	формирование знаний об основах профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умение применять их на практике
ПК-19	Владение навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала.	ПК-19.2	Формирование навыков получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала.
ПК-21	Знание основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умением применять их на практике.	ПК-21.2	Формирование навыков оценки качества обучения персонала и работы с кадровым резервом

**4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования**

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-6.1 формирование знаний об основах профессионального развития персонала, процессов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умение определить ключевой персонал организации для целей обучения и развития</li> <li>- навык составления плана обучения</li> <li>- умение составлять ИРП,</li> <li>- умение применять адекватные методы развития,</li> </ul>	1. Студент умеет выбрать и предложить план обучения, адекватный запросу бизнеса.

обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умение применять их на практике	<ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять самостоятельный поиск и выбор обучающих курсов/тренингов</li> <li>- планировать собственное карьерное развитие в перспективе до 5 лет (чаще 1-2)</li> <li>- умение приводить аргументы для обоснования своего решения</li> <li>- умение связывать обучение и развитие персонала по стратегией компании</li> <li>- умение выделить ключевой персонал</li> <li>- навык составления плана обучения</li> <li>- навык решения кейсов, связанных принятием решений в части обучения и развития персонала</li> </ul>	<p>2. Студент составил индивидуальный план развития компетенций для достижения карьерной цели в перспективе 1-2 года.</p> <p>3. Студент разработал письменное решение кейса в отведенное на экзамен время (60 минут).</p>
ПК-19.2 Формирование навыков получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала.	<p>Разработка индивидуального плана развития студента (для достижения карьерной цели в перспективе 1-2 года)</p> <p>Студент продемонстрировал способность</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять самостоятельный поиск и выбор обучающих курсов/тренингов</li> </ul>	<p>В процессе «защиты» ИПР студент продемонстрировал</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- умение анализировать результаты оценки персонала и составления плана обучения с учетом этого анализа (на примере результатов собственной оценки по компетенциям)</li> <li>- умение выбирать самостоятельно осуществлять поиск и выбор провайдера обучения</li> </ul>
ПК-21.2 Формирование навыков оценки качества обучения персонала и работы с кадровым резервом	<p>1. Работа в парах по ролям: Студент должен продемонстрировать</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навык консультирования по составлению индивидуального плана развития</li> <li>- навык развивающей обратной связи</li> </ul> <p>2. Кейс: Расчет возврата на инвестиции в обучение (ROI). Студент должен продемонстрировать -</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навык оценки эффективности обучения по Филлипсу.</li> </ul>	<p>1. Студент продемонстрировал навыки развивающей обратной связи (по шаблону) таким образом, при котором второй участник осознал свои gaps и захотел развиваться.</p> <p>2. Студент продемонстрировал умение оценивать возврат инвестиций в обучение в рамках решения кейса.</p>

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

В рамках курса используются такие методы оценки как:

- метод наблюдения за ходом групповой дискуссии,
- дифференцированная оценка выполнения индивидуального проекта,
- дифференцированная оценка выполнения группового проекта
- дифференцированная оценка письменной работы.

В качестве итогового задания студентам предлагается перечень открытых вопросов по теме курса. Необходимо выбрать любые два вопроса.

#### **Шкала оценивания**

<b>85-100 баллов</b>	Ответы на все вопросы билета даны, сформулированы корректно, подкреплены собственными адекватными примерами
<b>84-70 баллов</b>	Ответы на все вопросы билета даны, но есть некоторые упущения и/или некорректность, приведены примеры, но не всегда адекватные вопросу
<b>69-55 баллов</b>	Даны ответы не на все вопросы билета или не все ответы верны, корректны и подкреплены собственными примерами
<b>Менее 55 баллов</b>	Ответы более, чем на половину вопросов билета неверны или не даны вовсе, примеры не приведены или не соответствуют вопросу.

#### **Перевод баллов в традиционную систему оценки:**

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки	Система оценивания «зачтено-не зачтено»
85-100 баллов	отлично	Зачтено
70-84 баллов	хорошо	зачтено
55-69 баллов	удовлетворительно	зачтено
Менее 55 баллов	неудовлетворительно	Не зачтено

### **5. Методические материалы**

**Методические указания к работе над проектом по курсу «Практикум по разработке системы обучения, развития персонала. Карьерное планирование»**

Основное время в рамках курса «Практикум по разработке системы обучения, развития персонала. Карьерное планирование» посвящено выполнению индивидуального проекта «Разработка индивидуального плана развития».

Проект нацелен на формирование компетенции 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».

Сформированность данных компетенций у будущего руководителя HR-подразделения является одним из существенных условий, которые позволяют ему обеспечивать устойчивое развитие современной организации, а также управлять собственной карьерой и осуществлять эффективный самоменеджмент.

Цель индивидуального проекта – научиться применять на практике методы развития компетенций персонала, а также формулирования личных карьерных целей.

Работа над проектом осуществляется в 3 этапа после детального обсуждения в классе каждого из этапов формирования ИПР: постановка карьерных целей на 1-3 года, выбор компетенций для развития и формулирование целей развития компетенций, разработка развивающих действий (должно быть минимум 4 разных типа развивающих действий из 6 предложенных)

Студент выбирает компетенции из модели компетенций специалиста в области кадрового менеджмента, которая была разработана в процессе реализации индивидуального проекта в рамках курса «Практикум по разработке компетенций при аттестации отборе персонала». Необходимо выбрать 3 компетенции, которые студент считает у себя развитыми в наименьшей степени или которые потребуются для достижения карьерной цели в течение 1-3 лет. Затем формулирует в классе с помощью преподавателя цели развития каждой компетенции и

описывает желаемое поведение. Затем формулирует развивающие действия для каждой из выбранных компетенций.

Каждая тема в рамках курса подразумевает групповые обсуждения и дискуссия, а также решение кейсов и практических заданий, приближенных к реальным рабочим ситуациям для формирования навыков.

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

### **6.1. Основная литература**

Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для академического бакалавриата / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 378 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00729-9.

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Бевз, И.А. Коучинг как эффективный способ управления персоналом в бизнесе [Электронный ресурс] // Экономический анализ: теория и практика. — Электрон. дан. — 2011. — № 15. — С. 58-62. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/journal/issue/285124>. — Загл. с экрана.

2. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.Х. Бакирова. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 439 с. — 978-5-238-01605-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15454.html>

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

ноутбук (пакет офисных приложений MS Office)  
мультимедийный проектор  
флип-чарт