

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гарант Максим Алексеевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 24.11.2023 09:54:06
Уникальный программный ключ:
7708e7a47e66a8ee02711b298d7e78bd1e40bf88

Приложение
к рабочей программе дисциплины

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

Управление деловой карьерой и подготовкой кадрового резерва

(наименование дисциплины(модуля))

Направление подготовки / специальность

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование)

Направленность (профиль)/специализация

Управление человеческими ресурсами
(наименование)

Содержание

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

1. Пояснительная записка

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

Формы промежуточной аттестации: *зачет, 7 семестр(очная), 5 семестр(заочная)*

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции
ПК-6: знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике
ПК-21: знанием основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умением применять их на практике

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

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы(семестр7 семестр очная, 5 семестр заочная)
ПК-6: знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике	Обучающийся знает: основы управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала роль формирования кадрового резерва в процессе организационного развития психологические основы организации работы с кадровым резервом, форм и методов обучения персонала, виды, формы и методы обучения персонала	Вопросы (1-15)
	Обучающийся умеет: ориентироваться в специфике различных вариантов служебно- профессионального продвижения персонала в специфике формирования кадрового резерва при различных вариантах организационного развития ориентироваться в специфике форм и методов обучения персонала при различных вариантах профессионального развития персонала	Задания (№ 1-5)
	Обучающийся владеет: процедурами применения на практике основ управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала процедурами применения на практике основ организации работы с кадровым резервом способностью использовать психологические основы управления персоналом в процессе выбора видов, форм и методов обучения персонала	Задания (1-2)
ПК-21: знанием основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умением применять их на практике	Обучающийся знает: основы оценки качества обучения; принцип управления карьерой; технологию служебно-профессиональное продвижение и работу с кадровым резервом	Вопросы (16-25)
	Обучающийся умеет: ориентироваться в сложностях управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом в контексте теории управления; ориентироваться в общих закономерностях управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом в контексте управления персоналом организации	Задания (№ 6-9)
	Обучающийся владеет: способностью применять на практике основы оценки качества обучения; способностью применять на практике управления	Задания (3-10)

	карьерой; способностью применять на практике служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом	
--	--	--

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

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

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

2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-6: знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике	Обучающийся знает: основы управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала роль формирования кадрового резерва в процессе организационного развития психологические основы организации работы с кадровым резервом, форм и методов обучения персонала, виды, формы и методы обучения персонала
<p>Примерные задания:</p> <p>1. Профессиональное развитие – это... выберите определение</p> <ol style="list-style-type: none"> а) сознательная деятельность, которая позволяет сохранять и приумножать качество своих навыков, умений, квалификационных характеристик, личностных черт, базы полезных знаний для движения по карьерной лестнице, увеличения заработка или даже просто для самоутверждения; б) развитие личности, его этапы и методы, а также персональная программа личностного и профессионального роста; в) подготовка сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленных на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека. <p>2. Укажите методы, которые не относятся к самосовершенствованию:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) инструктаж; б) контроль повседневной работы; в) ведение дневника и размышление над записями. <p>3. Главная функция руководства по обеспечению качества – это:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) контроль за дисциплиной персонала; б) эффективная система поощрения и наказания; в) ответственность руководства за развитие или банкротство предприятия. <p>4. Одной из главных факторов получения прибыли является:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) качество работы персонала; б) имидж предприятия; в) имидж персонала. <p>5. Основной функцией руководителя предприятия в области улучшения качества деятельности является:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) принятие личного участия в проверке работы всех подразделений предприятия; б) требование реального вклада со стороны менеджеров основных подразделений. в) стимулирование передовых менеджеров. <p>6. Укажите фазу профессионального роста Опганта:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) человек, осваивающий профессию; б) человек, привыкающий к профессии; в) человек, занятый выбором профессии. <p>7. Что относится к внутриорганизационному обучению:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) невозможность отзыва работника; б) психологическая раскованность обучаемых; в) возможность использования собственного оборудования и технологий, ограниченность новой информации. <p>8. Роль руководителя в деятельности по совершенствованию качества –</p> <ol style="list-style-type: none"> а) обеспечение выполнения работы силами других работников; б) обеспечение выполнения работы собственными силами; 	

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

- в) обеспечение выполнения качества работы за счет контролирующих структур.
9. Руководители обязаны нести полную ответственность:
- а) за результаты труда персонала своего подразделения;
 - б) за результаты труда персонала смежных подразделений;
 - в) за результаты собственного труда.
10. В процессе деятельности качество – это:
- а) мера полезности продукта труда;
 - б) способ реализации творческого потенциала;
 - в) возможность проявить свою педантичность, аккуратность.
11. Каждый руководитель должен:
- а) быть лично вовлечен в процесс улучшения работы и качества и должен стать его активным участником;
 - б) быть наблюдателем за деятельностью;
 - в) быть лично вовлечен в процесс улучшения работы и качества.
12. Качественному выполнению работы мешают:
- а) противоречие между различными стандартами качества;
 - б) противоречия между необходимостью выполнения плана и качественным выполнением работы;
 - в) противоречие между имеющимися в организации системами мотивирования и стимулирования.
13. В обеспечении качества деятельности организации главным является понимание руководителями того, что проблема качества..:
- а) должна быть рассмотрена на ряду со всеми другими проблемами организации;
 - б) должна быть главенствующей;
 - в) не является проблемой для эффективной организации.
14. Реализация миссии по улучшению деятельности организации начитается:
- а) с выбора того или иного стандарта качества;
 - б) с выбора регламентирующих технологий;
 - в) с понимания руководителями качества как главной проблемы в конкурентной борьбе за место на рынке.
15. Главный принцип качества:
- а) ориентация на современные товары и услуги;
 - б) ориентация на потребителя;
 - в) ориентация на авторитетность бренда.

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

Примерные задания:

16. Исходя из каких критериев можно лучше оценить результаты программы обучения в организации?
- А) степень привлекательности программы для сотрудников, прошедших курс обучения
 - Б) последующие позитивные изменения той или иной организационной функции
 - В) стоимость затрат, связанных с обучением персонала
17. Ротация бывает:
- А) кольцевая;
 - Б) короткая;
 - В) безвозвратная;
 - Г) повторяющаяся;
 - Д) периодическая;
 - Е) нормативная.
18. Как лучше оценить результативность учебной программы, семинара:
- А) по отзывам тренера, ведущего семинар
 - Б) по отзывам участников семинара
 - В) по применимости полученных знаний, умений на практике
 - Г) по затраченным на обучение ресурсам
19. Как называют совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в организации?
- А) система служебно-профессионального продвижения
 - Б) система стимулирования и мотивации
 - В) система стратегического планирования и прогнозирования
20. Развитие персонала...
- А) связано с жизненными циклами организации;
 - Б) не связано с этапами развития организации;
 - В) ставит перед собой самостоятельные цели.

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

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

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

- А) да;
- Б) нет.

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

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

24. Что такое специализированная карьера?

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

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

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

2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

ПК-6: знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике	Обучающийся умеет: ориентироваться в специфике различных вариантов служебно-профессионального продвижения персонала в специфике формирования кадрового резерва при различных вариантах организационного развития ориентироваться в специфике форм и методов обучения персонала при различных вариантах профессионального развития персонала
---	---

Примерные задания:

1. Оценка результативности обучения посредством методик на основе количественных и качественных показателей

Характеристика организации

Профиль деятельности – производственное предприятие - филиал крупного сырьевого холдинга.

Численность персонала – 2 300 человек.

Срок работы на рынке – 12 лет.

Общая ситуация

Процесс обучения на предприятии строится последовательно, начиная с первого этапа - определения потребности в обучении и выбора обучающей организации.

Задание

Сотрудникам службы по работе с персоналом было поручено, наряду с базовой моделью оценки результатов обучения по Киркпатрику, разработать и использовать собственную методику оценки результативности процесса обучения, которая реально бы работала в сложившейся ситуации, была совместима с подходом компании к измерению и обработке информации.

Процесс обучения на предприятии строится последовательно, начиная с первого этапа - определения потребности в обучении и выбора обучающей организации. Служба персонала применяет методику оценки поставщиков образовательных услуг, заложив в ее основе такие критерии, как репутация провайдера и стоимость обучения, сроки и место проведения, содержание и форма обучения. Такая методика дает директору предприятия "ясную картину" при принятии окончательного решения о выборе поставщика.

Ресертификация предприятия по системе менеджмента качества которая недавно прошла в компании, требует качественно нового подхода к вопросу оценки результативности обучения. Руководство предприятия понимает, что если

оно вкладывает денежные средства в обучение и профессиональную подготовку сотрудников, то результат может и должен быть измерим.

Директору предприятия нужна информация, позволяющая определить, является ли обучение эффективным, какую пользу получает от обучения сотрудников предприятие.

2. Развитие кадрового резерва

Характеристика организации

Профиль деятельности – российский коммерческий банк.

Численность персонала – 300 человек.

Срок работы на рынке – 11 лет.

Общая ситуация

Система управления персоналом банка изначально формировалась несколько стихийно в силу ряда факторов, в том числе – из-за специфики менталитета и образования, полученного основателями банка.

Задание

Определите, какие действия должно было предпринять руководство банка для предотвращения данной ситуации?

Система управления персоналом банка изначально формировалась несколько стихийно в силу ряда факторов, в том числе – из-за специфики менталитета и образования, полученного основателями банка. В частности, длительное время обучение персонала не рассматривалось в качестве стратегического направления работы.

В настоящее время HR-фронт-офис вынесен на аутсорсинг.

Работа с кадровым резервом носит преимущественно формальный характер: приняты официальные документы по планированию кадрового резерва (в первую очередь, "Положение о кадровом резерве"), однако они не всегда являются нормативной базой принятия управленческих решений в области обучения и развития персонала. В частности, составлены списки резервистов, однако нередко на практике назначение на руководящие должности осуществляется без явного учета таковых списков – например, через привлечение кандидатур с внешнего рынка труда. Теоретически целью резерва является удовлетворение потребности банка в замещении руководящих должностей на всех уровнях управления. Вместе с тем, конкретные задачи кадрового резерва не вполне ясны самим сотрудникам банка. Информационная работа в этом направлении руководством фактически не ведется.

Александр Ковров (23 года) устроился на работу в банк после успешного окончания престижного университета. Через некоторое время, чувствуя возросший интерес к своей профессиональной деятельности и высоко оценивая свои возможности, он дал понять начальнику своего отдела Виктору Рябову, что интересуется смежными направлениями работы и мотивирован на их освоение.

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

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

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

Банк столкнулся с проблемой профессионального выгорания талантливого специалиста: Ковров в сложившейся ситуации не видит перспектив развития на прежнем рабочем месте, стремится к быстрому карьерному росту, его самооценка высока, он чувствует в себе силы для принятия новой роли. Он не хочет тратить дополнительное время на приобретение опыта и закрепление навыков, которые ему понадобятся в дальнейшей управленческой деятельности. Кроме того, стало известно, что Коврова приглашают на работу с повышением в конкурирующей фирме.

Профессиональное выгорание специалиста представляет для управления персоналом банка угрозу: есть риск "заражения" остальных сотрудников пессимизмом и недоверием к руководству. Руководство банка, вложив в развитие Коврова значительные средства, считает, что уход этого талантливого сотрудника нежелателен, однако рассматривает его как неготового к занятию руководящей должности.

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

Обучающийся умеет: ориентироваться в сложностях управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом в контексте теории управления; ориентироваться в общих закономерностях управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом в контексте управления персоналом организации

Примерные вопросы:

3. Понятие и система профессионального продвижения.

4. Анализ сути и особенностей вертикальной карьеры.

5. Анализ сути и особенностей горизонтальной карьеры.

6. Характеристика этапов карьерного роста персонала.

7. Характеристика материальных потребностей персонала на различных этапах карьерного роста.

8. Управление кадровым резервом как этап формирования карьеры.

9. Субъект и объект планирования карьеры.

10. Характеристика моральных потребностей персонала на различных этапах карьерного роста

ПК-6: знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике	Обучающийся владеет: процедурами применения на практике основ управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала процедурами применения на практике основ организации работы с кадровым резервом способностью использовать психологические основы управления персоналом в процессе выбора видов, форм и методов обучения персонала
---	--

Примерные кейсы:

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

1.1 Тест А. Маслоу. Структура потребностей

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

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

Обучение и развитие менеджеров по продажам

Характеристика организации

Профиль деятельности – производство и торговля алкогольной продукцией.

Численность персонала – 1000 человек.

Срок работы на рынке – 21 год.

Общая ситуация

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

Задание

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Программа состояла из трех модулей в соответствии с необходимыми компании компетенциями.

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

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

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

3. Обучение рабочих

Профиль деятельности – полиграфическое производство (типография).

Численность персонала – 300 человек.

Срок работы на рынке – 13 лет.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

изменить корпоративную культуру;

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Организация обучения торговых представителей

Профиль деятельности – производственно-торговый холдинг в пищевой промышленности.

Численность персонала – 280 человек.

Срок работы на рынке – 15 лет общая ситуация

Компания выросла из небольшого цеха, выкупленного у птицефабрики. дание

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

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

5. Формирование кадрового резерва посредством конкурсного отбора кандидатов

Характеристика организации

Профиль деятельности – производственная машиностроительная корпорация.

Численность персонала – 13 000 человек.

Срок работы на рынке – 10 лет.

Общая ситуация

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

Задание

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

В крупной прогосударственной корпорации работа с кадровым резервом носит формальный характер. Все сводится к распоряжению руководителя организации, отданного начальникам подразделений, о составлении и передаче в службу

персонала списков кадрового резерва. Но такие ходатайства при перестановках и назначениях практически не учитываются.

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

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

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

Обучающийся владеет: способностью применять на практике основы оценки качества обучения; способностью применять на практике управления карьерой; способностью применять на практике служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом

Примерные кейсы:

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

7. Тест «Якоря карьеры»

Кейс 8

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

Контрольные вопросы и задания

1. Как оценить эффективность данной программы обучения?

Кейс 9

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

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

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

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

Контрольные вопросы и задания

1. Оцените эффективность обучения работников завода.

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

2.2. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации

Вопросы к зачету

1. Что понимается под термином «карьера».
2. Какие преимущества для организации и работников дает планирование карьеры.
3. Кто выступает субъектом планирования карьеры.
4. В чем состоит особенность партнерского взаимодействия работника и организации при формировании карьеры работника.
5. В чем состоит психологическое обеспечение формирования деловой карьеры работника.
6. Охарактеризовать плюсы и минусы карьерограммы «трамплин».
7. Охарактеризовать плюсы и минусы карьерограммы «лестница».

8. Охарактеризовать плюсы и минусы карьерограммы «змея».
9. Охарактеризовать плюсы и минусы карьерограммы «перепутье».
10. Что понимается под должностным переходом.
11. Что понимается под профессиональным продвижением..
12. Что понимается под понятием «ротация»..
13. В чем заключается суть и особенности вертикальной карьеры.
14. В чем заключается суть и особенности горизонтальной карьеры.
15. Охарактеризовать функции организации при формировании деловой карьеры.
16. Охарактеризовать функции персонала при формировании деловой карьеры.
17. Дать характеристику и реализуемые потребности работника на предварительном этапе карьеры.
18. Дать характеристику и реализуемые потребности работника на этапе становления карьеры.
19. Дать характеристику и реализуемые потребности работника на этапе продвижения карьеры.
20. Дать характеристику и реализуемые потребности работника на этапе сохранения карьеры.
21. Дать характеристику и реализуемые потребности работника на этапе завершения карьеры.
22. Дать характеристику и реализуемые потребности работника на пенсионном этапе карьеры.
23. Управление кадровым резервом

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

Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий

- оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объема заданных вопросов.

Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий

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

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

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

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

Виды ошибок:

- *грубые ошибки: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.*
- *негрубые ошибки: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.*
- *недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.*

Критерии формирования оценок по зачету с оценкой

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

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

«Удовлетворительно/зачтено» – студент допустил существенные ошибки.

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