

МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(МИНТРАНС РОССИИ)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
(РОСАВИАЦИЯ)

ФГБОУ ВО «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»  
(ФГБОУ ВО СПбГУ ГА)



УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор-проректор по  
учебной работе

Н.Н. Сухих

2017 года

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Развитие персонала

Направление подготовки:  
**38.03.03 Управление персоналом**

Направленность программы (профиль):  
**Управление персоналом организации**

Квалификация выпускника:  
**бакалавр**

Форма обучения:  
**очная**

Санкт-Петербург  
2017

## 1 Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Развитие персонала» являются: формирование у обучающихся теоретических знаний о назначении, составляющих и механизме функционирования системы развития персонала, а также приобретение умений и практических навыков в ее применении, анализе работы, оценке результатов, качества и эффективности деятельности.

Задачами освоения дисциплины являются:

– формирование знаний: об основах управления социальным развитием организации; о содержании, целях и формах развития персонала; о теоретико-методологических основах развития личности; об основах организации обучения, адаптации и проведения аттестации персонала; о системе непрерывного обучения персонала; об основах управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; об основах работы с кадровым резервом; об основах организации процесса обучения персонала в учебных центрах; об основах оценки уровня развития управленческого персонала и мотивационного потенциала; о роли конфликта и командной работы в развитии персонала; об основах формирования и развития лояльности персонала; о результатах и основах оценки качества и эффективности развития персонала;

– приобретение умений применения на практике: знание основ профессионального развития персонала, процессов обучения; знание основ управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; знание основ организации работы с кадровым резервом; знание видов форм и методов обучения персонала; анализ результатов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала для принятия решений в сфере развития персонала организации; знание основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением; знание основ работы с кадровым резервом и оценки ее качества;

– овладение навыками диагностики развития персонала и развития потенциала личности руководителя; навыками разработки программ развития персонала; 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; навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала

Дисциплина обеспечивает подготовку выпускника к следующим видам профессиональной деятельности:

организационно-управленческой и экономической (решение профессиональных задач: обеспечение организации кадрами специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки; организация трудовой адаптации молодых специалистов, деятельность по их закреплению и рациональному использованию; участие в разработке стратегии

профессионального развития персонала; организация и контроль подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации и стажировки персонала; организация работы по оценке и управлению деловой карьерой, формированию резерва, аттестации персонала; применение законов о труде, иных нормативно-правовых актов социально-трудовой сферы для решения вопросов трудовых отношений; экономический анализ показателей по труду, затрат на персонал; оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом);

информационно-аналитической (решение профессиональных задач: анализ кадрового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника; изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования; анализ социальных процессов и отношений в организации).

## 2 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Развитие персонала» представляет собой дисциплину, относящуюся к базовой части.

Дисциплина «Развитие персонала» базируется на результатах обучения, полученных при изучении дисциплин: «Управление персоналом организации», «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности», «Формирование и развитие корпоративной культуры персонала», «Деловая оценка персонала», «Организация службы управления персоналом на предприятиях транспорта», «Персонал в системе корпоративного управления», «Основы управленческого консультирования», «Персональный менеджмент», «Управление деловой карьерой», «Управление служебным продвижением»; а так же – на результатах прохождения практики «Производственная (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности)».

Дисциплина «Развитие персонала» является обеспечивающей для прохождения практики «Преддипломная практика»; а также – для «Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена» «Подготовка к процедуре защиты и процедура защиты выпускной квалификационной работы».

Дисциплина изучается в 8 семестре.

## 3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Перечень и код компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
Знание основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей,	Знать: - важность знания основ современной философии и концепций управления персоналом для

Перечень и код компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
<p>принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации (ОПК-1)</p>	<p>применения их в практике развития персонала  Уметь:  - анализировать современные задачи, закономерности, принципы и методы развития персонала  - применять теоретические положения по развитию персонала в практике управления персоналом организации</p>
<p>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 умение применять их на практике (ПК-6)</p>	<p>Знать:  сущность, цели, задачи и основные направления развития персонала;  теоретико-методологические основы развития личности;  основные формы и методы подготовки специалистов;  основы профессионального развития персонала, процессов обучения;  основные виды обучения персонала организации, направления, формы и методы воспитания работников;  основы управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;  основы организации работы с кадровым резервом;  виды, формы и методы обучения персонала.  Уметь:  применять на практике знание основ профессионального развития персонала, процессов обучения;  применять на практике знание основ управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;  применять на практике знание основ организации работы с кадровым резервом;  применять на практике знание видов, форм и методов обучения персонала.</p>
<p>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)</p>	<p>Знать:  методы диагностики развития персонала и развития потенциала личности руководителя, процедуры и этапы разработки программ развития персонала  Уметь:  разрабатывать программы развития персонала  Владеть:  навыками диагностики развития персонала и развития потенциала личности руководителя;  навыками разработки программ развития персонала;  навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала;</p>

Перечень и код компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
	<p>навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом.</p> <p>навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала.</p>
Умение оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владение навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала (ПК-20)	<p>Знать:</p> <p>показатели и критерии оценки эффективности аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала.</p> <p>Уметь:</p> <p>анализировать результаты аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала для принятия решений в сфере развития персонала организации.</p> <p>Владеть:</p> <p>навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала для принятия решений в сфере развития персонала организации.</p>
Знание основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом, и умение применять их на практике (ПК-21)	<p>Знать:</p> <p>основы оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением;</p> <p>виды, программы и основные технологии подготовки кадрового резерва;</p> <p>основы работы с кадровым резервом и оценки ее качества.</p> <p>Уметь:</p> <p>применять на практике знание основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением;</p> <p>Владеть:</p> <p>навыки работы с кадровым резервом и оценки ее качества.</p>

#### 4 Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц, 216 академических часов.

Наименование	Всего часов	Семестры
		8
Общая трудоемкость дисциплины	216	216
Контактная работа:	82,5	82,5
лекции	30	30
практические занятия		
семинары	50	50

Наименование	Всего часов	Семестры
		8
лабораторные работы		
курсовой проект (работа)		
Самостоятельная работа студента	100	100
Промежуточная аттестация:	36	36
контактная работа	2,5	2,5
самостоятельная работа по подготовке к зачету, экзамену	Экзамен 33,5	Экзамен 33,5

## 5 Содержание дисциплины

### 5.1 Соотнесения тем (разделов) дисциплины и формируемых компетенций

Темы дисциплины	Количество часов	Компетенции					Образовательные технологии	Оценочные средства
		ОПК-1	ПК-6	ПК-19	ПК-20	ПК-21		
Тема 1. Управление социальным развитием организации	14	+	+	+			Л С СРС	У(ВК) У УЗ 10МТ
Тема 2. Понятие, цели и формы развития персонала	14	+	+	+		+	Л С СРС	У УЗ
Тема 3. Теоретико-методологические основы развития личности	18	+	+	+		+	Л С СРС	У УЗ
Тема 4. Организация обучения, адаптации и проведения аттестации персонала	18	+	+	+	+	+	Л С СРС	У УЗ 10МТ
Тема 5. Система непрерывного обучения персонала	12	+	+	+		+	Л С СРС	У УЗ 10МТ
Тема 6. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала	14	+	+	+	+	+	Л С СРС	У УЗ 10МТ
Тема 7. Работа с кадровым резервом	14	+	+	+	+	+	Л С СРС	У УЗ 5МТ
Тема 8. Организация процесса обучения персонала в учебных центрах	14	+	+	+		+	Л С СРС	У УЗ
Тема 9. Оценка уровня развития управленческого персонала и	18	+	+	+		+	Л С	У УЗ

Темы дисциплины	Количество часов	Компетенции					Образовательные технологии	Оценочные средства
		ОПК-1	ПК-6	ПК-19	ПК-20	ПК-21		
мотивационного потенциала							СРС	
Тема 10. Конфликт и командная работа как инструменты развития персонала	14	+	+				Л С СРС	У УЗ
Тема 11. Формирование и развитие лояльности персонала	12	+	+	+			Л С СРС	У УЗ
Тема 12. Результаты и оценка эффективности развития персонала	18			+	+	+	Л С СРС	У УЗ
Промежуточная аттестация (самостоятельная работа по подготовке к экзамену)	33,5	+	+	+	+	+	СРС (ПЭ)	СВЭ
Промежуточная аттестация (контактная работа)	2,5	+	+	+	+	+	КрАт	Э
Итого по дисциплине:	216							

Сокращения: Л – лекция, С – семинар, СРС – самостоятельная работа студента, У(ВК) – устный опрос по вопросам входного контроля, У – устный опрос в рамках текущего контроля, 10мТ – десятиминутный тест в рамках текущего контроля, 5мТ – пятиминутный тест в рамках текущего контроля, УЗ – учебное задание, СРС(ПЭ) (Контроль) – самостоятельная работа по подготовке к экзамену, КрАт – консультация, СВЭ – самооценка по вопросам к экзамену, Э – экзамен (по вопросам к экзамену).

## 5.2 Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

Наименование темы (раздела) дисциплины	Л	ПЗ	С	ЛР	СРС	КрАт	Контроль	Всего часов
Тема 1. Управление социальным развитием организации	2		4		8			14
Тема 2. Понятие, цели и формы развития персонала	2		4		8			14
Тема 3. Теоретико-методологические основы развития личности	4		6		8			18
Тема 4. Организация обучения, адаптации и проведения аттестации персонала	4		6		8			18
Тема 5. Система непрерывного обучения персонала	2		2		8			12
Тема 6. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала	2		4		8			14
Тема 7. Работа с кадровым	2		4		8			14

Наименование темы (раздела) дисциплины	Л	ПЗ	С	ЛР	СРС	КрА т	Кон- троль	Всего часов
резервом								
Тема 8. Организация процесса обучения персонала в учебных центрах	2		4		8			14
Тема 9. Оценка уровня развития управленческого персонала и мотивационного потенциала	4		6		8			18
Тема 10. Конфликт и командная работа как инструменты развития персонала	2		4		8			14
Тема 11. Формирование и развитие лояльности персонала	2		2		8			12
Тема 12. Результаты и оценка эффективности развития персонала	2		4		12			18
Промежуточная аттестация (самостоятельная работа по подготовке к зачету, экзамену)							33,5	33,5
Промежуточная аттестация (контактная работа)						2,5		2,5
Итого по дисциплине	30		50		100	2,5	33,5	216

### 5.3 Содержание дисциплины

#### Тема 1. Управление социальным развитием организации

Диалектический характер функционирования и развития. Понятие социального развития. Основные факторы социальной среды. Социальная инфраструктура организации. Содержание и формы управленческих решений социального развития. Условия и охрана труда. Материальное вознаграждение трудового вклада. Социально-психологический климат. Социальная защита работников. Социально-экономическая поддержка персонала организации.

Развитие социальной среды. Основные цели управления социальным развитием. Совершенствование социальной структуры персонала. Управление социальной защитой персонала. Коррекционное воздействие на социально-психологический климат в организации. Социально-психологическое обеспечение трудовой мотивации персонала. Социальная работа в организации. Улучшение социально-бытовых условий.

Задачи и функции социальной службы. Технологии социального развития персонала. Соблюдение социальных норм, нормативов, стандартов. Зарубежный опыт решения социальных проблем.



## **Тема 2. Понятие, цели и формы развития персонала**

Анализ и определение роли человеческого фактора в инновационном процессе. Инновационный потенциал персонала организации. Управление нововведениями в кадровой работе. Развитие управленческого персонала как элемент развития организации. Организационная динамика (жизненный цикл организации) как фактор развития персонала. Цели, задачи и условия развития персонала. Требования к персоналу на отдельных этапах жизненного цикла организации. Развитие персонала в условиях различных организационных культур.

Система развития персонала. Стратегическое развитие персонала организации. Модели развития персонала. Взаимосвязь развития и других функций управления персоналом организации. Управление процессом развития персонала. Политика в области развития персонала. Программы развития персонала. Взаимосвязь системы развития персонала и прочими элементами системы управления персоналом.

Сущность и основные направления развития персонала организации. Современные подходы к управлению развитием персонала. Виды развития персонала. Развитие личности. Профессиональное развитие персонала, основные виды и формы. Управление профессиональным развитием и обучением персонала. Выявление потребности и формирование заказа организации в обучении и развитии персонала. Процесс профессионального развития персонала. Саморазвитие (самосовершенствование). Коучинг. Тренинг и его формы. Развитие управленческого персонала организации. Разработка программ развития персонала.

## **Тема 3. Теоретико-методологические основы развития личности**

Личностные свойства человека, рассматриваемые в его разных функциях. Качественные характеристики личностных аспектов развития личности. Составляющие и функциональное содержание «человеческого фактора». Индивидуально-психологические и личностные свойства человека в профессиональной деятельности, их развитие.

Соотношение структуры личности и структуры качества рабочей силы. Взаимосвязь элементов качества рабочей силы. Повышение качества рабочей силы. Движение противоречий элементов качества рабочей силы. Движущие силы изменения качества рабочей силы. Факторы, влияющие на изменение качества рабочей силы. Сила воздействия факторов.

Этапы становления профессионала. Оценка профессионализма работника. Формирование стратегии конкурентоспособности работника. Показатели оценки уровня конкурентоспособности персонала. Понятие компетенции. Состав структурных элементов категории «Компетенция». Компетентность работника. Составляющие компетентности.

Традиционная и обучающая организации. Преимущества, возникающие в связи с развитием управления знаниями. Непрерывное развитие человеческого потенциала. Качество потенциала человека. Фазы развития работников. Непрерывное образование работников. Формирование потенциала человека. Факторы развития работников.

Основные стадии развития персонала. Жизненный цикл работника в организации. Цикл удовлетворенности результатом труда. Цикл устаревания знаний и навыков. Цикл карьеры. Закон убывающей отдачи применительно к управлению персоналом в целом. Управление, нацеленное на рост интеллектуального капитала организации.

#### **Тема 4. Организация обучения, адаптации и проведения аттестации персонала**

Обучение персонала организации. Обучение как процесс. Процессы обучения. Основные виды обучения персонала организации. Направления, формы и методы воспитания работников. Виды, формы и методы обучения персонала. Образование. Непрерывное образование. Профессиональное образование как процесс. Инструменты реализации системы обучения: определение стандартов, определение потребностей, постановка конкретных целей, реализация, оценка эффективности. Роль внутрифирменного обучения в кадровой политике организации.

Профессиональное обучение. Подготовка кадров. Повышение квалификации кадров. Повышение квалификации, профессионального мастерства руководителей и специалистов. Переподготовка кадров. Основные формы и методы подготовки специалистов. Концепция специализированного обучения. Концепция многопрофильного обучения. Концепция обучения, ориентированного на личность. Виды обучения персонала. Задачи обучения для отдельных целевых групп.

Методы обучения персонала: на рабочем месте и вне рабочего места. Организация дополнительного обучения персонала. Методические требования к организации обучения сотрудников. Содержание основных технологических этапов управления процессом дополнительного обучения персонала.

Организация адаптации и первичного развития новых сотрудников организации. Задачи адаптации. Испытательный срок. Задачи, поставленные перед работником на период испытания. Профессиональная и психологическая адаптация. Методы адаптации. Первичное профессиональное обучение новых сотрудников: молодых специалистов и выпускников средних общеобразовательных школ.

Текущая деловая оценка персонала. Понятие, цели и типы аттестации. Аттестация государственного служащего. Аттестация научных и научно-педагогических работников. Аттестация персонала организаций основного звена управления. Этапы проведения аттестации. Функциональные взаимосвязи проведения аттестации персонала. Анализ результатов аттестации и других

видов текущей деловой оценки персонала для принятия решений в сфере развития персонала организации.

## **Тема 5. Система непрерывного обучения персонала**

Понятие, цели, задачи и особенности непрерывного обучения персонала. Система непрерывного обучения. Принципы, методы и формы непрерывного обучения. Политика обучения персонала организации. Современные методы обучения.

Управление профессиональным становлением субъекта. Фасилитация ресурсов персонала. Условия, обеспечивающие фасилитацию ресурсов персонала, значимых для профессионального развития субъекта. Фасилитационные (или стратегические) сессии. Направления фасилитации. Особенности организации процесса фасилитации.

Развитие творческого потенциала деятельности организации и ее сотрудников. Разработка образовательных программ для проведения обучения персонала. Построение компетентностной модели компании. Особенности формирования творческого профессионального мышления в условиях корпоративного обучения. Качества логического мышления. Творческий потенциал персонала.

Соппротивление персонала обучению. Психологические подходы к пониманию сопротивления обучению. Причины и формы сопротивления обучению. Способы преодоления сопротивления обучению.

## **Тема 6. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала**

Понятие и механизм карьеры. Карьерограмма. Виды и цели карьеры. Торможение карьеры. Профессиональная карьера и служебно-профессиональное продвижение персонала. Понятие деловой карьеры. Внутриорганизационная карьера и ее виды. Межорганизационная карьера. Специализированная карьера. Неспециализированная карьера. Планирование, развитие и контроль деловой карьеры. Факторы, учитываемые при выборе карьеры. Стадии развития карьеры.

Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала организации. Система служебно-профессионального продвижения. Управление карьерой специалиста. План карьерного роста руководителей и специалистов. Оценка качества управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением. Значение деловой оценки персонала в управлении карьерой и служебно-профессиональным продвижением. Стандартные и новые условия карьеры. Этапы карьеры и целевые установки. Возможные пути развития карьеры. Стадии развития карьеры по возрасту. Этапы карьеры и потребности персонала.

Цикл карьеры и профессионального опыта. Анализ динамики карьеры. Инвестирование карьеры персонала. Основные элементы механизма управления карьерой. Принципы развития карьеры работника. Планирование должностного продвижения сотрудника. Элементы процесса развития карьеры. Модели служебной карьеры. Планирование карьеры.

## **Тема 7. Работа с кадровым резервом**

Понятие и виды кадрового резерва. Понятие системы кадрового резерва. Структура кадрового резерва. Требования к кадровому резерву. Документы, регламентирующие работу с кадровым резервом. Условия и факторы формирования кадрового резерва. Порядок и стадии формирования кадрового резерва. Программы подготовки кадрового резерва. Управление кадровым резервом. Планирование и контроль работы с кадровым резервом. Организация работы с кадровым резервом. Программы и основные технологии подготовки кадрового резерва. Технологии сопровождения кадрового резерва. Определение численности кадрового резерва. Процесс формирования кадрового резерва на руководящие должности.

Роль службы управления персоналом в создании и сопровождении кадрового резерва. Роль руководителя в создании и сопровождении кадрового резерва. Индивидуальный план сотрудника. Индивидуальный план развития. Функциональные (профессиональные) и общеорганизационные (общекорпоративные, поведенческие) компетенции. План действий резервиста. Использование психогаммы при работе с кадровым резервом. Методы оценки персонала при формировании кадрового резерва. Assessment-центр как метод оценки претендентов в кадровый резерв. Подходы к процедуре отбора кандидатов в кадровый резерв, основанных на первоначальной оценке персонала. Оценка результатов и качества работы с кадровым резервом.

## **Тема 8. Организация процесса обучения персонала в учебных центрах**

Роль службы управления персоналом в организации обучения кадров. Термины, которые необходимо знать организатору внутрифирменного обучения. Цель, задачи и методы функционирования учебных центров. Основные особенности функционирования учебных центров в организациях. Корпоративный университет и обучающий центр, их основные отличия. Российский опыт создания корпоративных университетов. Причины создания центров обучения. Этапы создания центра обучения в организации. Создание образовательных курсов и программ. Положение о работе образовательного центра или корпоративного университета.

Корпоративная образовательная программа. Модели обучения. Модели формирования компетенций. Системная модель обучения. Модели развития компетенций. Модели обучения, основанные на формировании лидерства. Метакогнитивная модель. Самообучающиеся организации.

Отраслевой научно-исследовательский учебно-тренажерный центр (ОНУТЦ). Управление кадров и социального развития. Учебно-методический совет (УМС). Межотраслевые центры обучения (МЦО). Факультеты повышения квалификации (ФПК). Курсы повышения квалификации.

Методы сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала. Анализ рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом. Критерии выбора поставщика образовательных услуг.

### **Тема 9. Оценка уровня развития управленческого персонала и мотивационного потенциала**

Оценка уровня развития управленческого персонала: предварительная оценка, текущий мониторинг, итоговая оценка. Подходы к оценке уровня развития управленческого персонала: личностный, функционально-поведенческий, ситуативный. Аттестация персонала. Основные этапы ассесмент-центра (центра оценки персонала): подготовительный этап, собственно ассесмент, составление отчета и ознакомление с результатами всех заинтересованных сторон.

Развитие персонала как процесс расширения возможностей выбора человека. Развитие мотивационного потенциала сотрудников организации. Мотивационный потенциал организационной среды. Эффективная мотивационная среда организации. Варианты соответствия применяемых в организации мотивационных воздействий индивидуальным мотивам и потребностям сотрудников. Мониторинг мотивационной среды организации. Диагностико-аналитические срезы мотивационной среды организации. Программа тренингов и семинаров. Логика построения программы, направленной на формирование управленческих компетенций, связанных с развитием мотивационного потенциала сотрудников организации. Комплексно-методический и административно-организационный подходы к управлению развитием мотивации персонала, соответствующие им методы.

### **Тема 10. Конфликт и командная работа как инструменты развития персонала**

Роль конфликта в развитии персонала. Конфликт как инструмент развития персонала. Организационный конфликт и его виды. Методы определения причин конфликтного поведения. Последствия конфликта для организации. Управление внутрифирменными коммуникациями в условиях конфликта. Функции и стратегия управления конфликтами в организации. Типы управления конфликтами в организации. Методы управления конфликтами.

Развитие персонала в процессе командной работы. Командная работа. Развитие персонала в команде. Типология команд. Типология командных ролей. Позитивные и негативные роли в команде. Баланс ролей в команде.

Тренинги командообразования как инструмент решения организационных задач. Диагностика командности. Тренинг командности. Командная диагностика организации. Командные разработки.

### **Тема 11. Формирование и развитие лояльности персонала**

Понятия лояльности, преданности и приверженности персонала компании. Значение лояльности персонала в обеспечении функционирования и безопасности компании. Лояльность персонала в условиях острой конкуренции. Виды лояльности. Управление лояльностью. Формирование лояльности и преданности сотрудников организации. Степень фактического наличия и проявления лояльности. Оценка лояльности и удовлетворенности работника организации. Объективные и субъективные показатели лояльности сотрудников организации. Составляющие лояльности: нормативная, поведенческая (прагматическая) и эмоциональная (аффективная). Модель развития лояльности персонала. Программа формирования лояльности. Оценка эффективности программы лояльности.

### **Тема 12. Результаты и оценка эффективности развития персонала**

Получение обратной связи и обработка результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала. Результаты развития персонала. Диагностика развития персонала и развития потенциала личности руководителя. Оценка результатов процесса профессионального развития и обучения персонала. Анализ результатов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала. Оценка качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным обучением. Принятие решений по профессиональному развитию персонала.

Цель оценки эффективности развития персонала организации. Проблема критериев оценки эффективности обучения персонала. Ответственность за эффективность обучения персонала компании. Модели оценок внутрифирменного обучения. Формальный и содержательный классы оценки. Модели оценки эффективности обучения персонала.

Критерии и показатели оценки эффективности функции развития персонала. Ресурсный, процессный, целевой и комплексный подходы к оценке эффективности организации. Направления разработки критериев оценки эффективности развития персонала. Показатели экономического и социального содержания оценки эффективности развития персонала.

### **5.4 Практические занятия (семинары)**

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудо-емкость (часы)
1	Семинар 1. Социальное развитие организации как объект	2

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудо-емкость (часы)
	управления	
1	Семинар 2. Социальная защита персонала организации	2
2	Семинар 3. Развитие персонала как фактор усиления инновационных процессов современного производства	2
2	Семинар 4. Система, последовательность и разработка программ развития персонала	2
3	Семинар 5. Развитие индивидуально-психологических и личностных свойств персонала	2
3	Семинар 6. Жизненный цикл работника в организации	2
3	Семинар 7. Система непрерывного образования Российской Федерации	2
4	Семинар 8. Основные понятия и концепции обучения	2
4	Семинар 9. Адаптация и первичное развитие персонала	2
4	Семинар 10. Текущая деловая оценка и проведение аттестации персонала	2
5	Семинар 11. Система непрерывного обучения и ее составляющие	2
6	Семинар 12. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала	2
6	Семинар 13. Основы оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением	2
7	Семинар 14. Планирование, организация и контроль работы с резервом кадров	2
7	Семинар 15. Основы работы с кадровым резервом и оценка ее качества	2
8	Семинар 16. Методы сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала	2
8	Семинар 17. Методы сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом	2
9	Семинар 18. Развитие управленческого персонала и методика оценки его уровня	2
9	Семинар 19. Формирование мотивационного потенциала организационной среды и его оценка	2
9	Семинар 20. Комплексно-методический и административно-организационный подходы к управлению развитием мотивации персонала	2
10	Семинар 21. Конфликт как инструмент развития персонала организации	2
10	Семинар 22. Развитие персонала в процессе командной работы	2
11	Семинар 23. Программа формирования и модель развития лояльности персонала организации	2
12	Семинар 24. Получение обратной связи и обработка результатов обучения и иных форм профессионального	2

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудо-емкость (часы)
	развития персонала	
12	Семинар 25. Разработка методики оценки эффективности развития персонала организации	2
Итого по дисциплине		50

### 5.5 Лабораторный практикум

Лабораторный практикум учебным планом по дисциплине не предусмотрен.

### 5.6 Самостоятельная работа

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудо-емкость (часы)
1	<p>1 Подготовка к семинарам по конспектам лекций и методическим рекомендациям.</p> <p>2 Выполнение учебных заданий к семинару, подготовка к тестированию и подготовка к устному опросу.</p> <p>3 Составление словаря понятий.</p> <p>4 Изучение учебной литературы из перечня: [1 – 27].</p> <p>5 Подбор необходимых дополнительных источников информации по теме (справочно-информационного, официального, научного и научно-популярного, учебного характера, первоисточники и периодические издания) и работа с ними.</p>	8
2	<p>1 Подготовка к семинарам по конспектам лекций и методическим рекомендациям.</p> <p>2 Выполнение учебных заданий к семинару и подготовка к устному опросу.</p> <p>3 Составление словаря понятий.</p> <p>4 Изучение учебной литературы из перечня: [1 – 27].</p> <p>5 Подбор необходимых дополнительных источников информации по теме (справочно-информационного, официального, научного и научно-популярного, учебного характера, первоисточники и периодические издания) и работа с ними.</p>	8
3	<p>1 Подготовка к семинарам по конспектам лекций и методическим рекомендациям.</p> <p>2 Выполнение учебных заданий к семинару и подготовка к устному опросу.</p> <p>3 Составление словаря понятий.</p> <p>4 Изучение учебной литературы из перечня: [1 – 27].</p> <p>5 Подбор необходимых дополнительных источников</p>	8



Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудо-емкость (часы)
	информации по теме (справочно-информационного, официального, научного и научно-популярного, учебного характера, первоисточники и периодические издания) и работа с ними.	
4	<p>1 Подготовка к семинарам по конспектам лекций и методическим рекомендациям.</p> <p>2 Выполнение учебных заданий к семинару, подготовка к тестированию и подготовка к устному опросу.</p> <p>3 Составление словаря понятий.</p> <p>4 Изучение учебной литературы из перечня: [1 – 27].</p> <p>Подбор необходимых дополнительных источников информации по теме (справочно-информационного, официального, научного и научно-популярного, учебного характера, первоисточники и периодические издания) и работа с ними.</p>	8
5	<p>1 Подготовка к семинарам по конспектам лекций и методическим рекомендациям.</p> <p>2 Выполнение учебных заданий к семинару, подготовка к тестированию и подготовка к устному опросу.</p> <p>3 Составление словаря понятий.</p> <p>4 Изучение учебной литературы из перечня: [1 – 27].</p> <p>5 Подбор необходимых дополнительных источников информации по теме (справочно-информационного, официального, научного и научно-популярного, учебного характера, первоисточники и периодические издания) и работа с ними.</p>	8
6	<p>1 Подготовка к семинарам по конспектам лекций и методическим рекомендациям.</p> <p>2 Выполнение учебных заданий к семинару, подготовка к тестированию и подготовка к устному опросу.</p> <p>3 Составление словаря понятий.</p> <p>4 Изучение учебной литературы из перечня: [1 – 27].</p> <p>5 Подбор необходимых дополнительных источников информации по теме (справочно-информационного, официального, научного и научно-популярного, учебного характера, первоисточники и периодические издания) и работа с ними.</p>	8
7	<p>1 Подготовка к семинарам по конспектам лекций и методическим рекомендациям.</p> <p>2 Выполнение учебных заданий к семинару, подготовка к тестированию и подготовка к устному опросу.</p> <p>3 Составление словаря понятий.</p> <p>4 Изучение учебной литературы из перечня: [1 – 27].</p> <p>5 Подбор необходимых дополнительных источников</p>	8

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
	информации по теме (справочно-информационного, официального, научного и научно-популярного, учебного характера, первоисточники и периодические издания) и работа с ними.	
8	1 Подготовка к семинарам по конспектам лекций и методическим рекомендациям. 2 Выполнение учебных заданий к семинару и подготовка к устному опросу. 3 Составление словаря понятий. 4 Изучение учебной литературы из перечня: [1 – 27]. 5 Подбор необходимых дополнительных источников информации по теме (справочно-информационного, официального, научного и научно-популярного, учебного характера, первоисточники и периодические издания) и работа с ними.	8
9	1 Подготовка к семинарам по конспектам лекций и методическим рекомендациям. 2 Выполнение учебных заданий к семинару и подготовка к устному опросу. 3 Составление словаря понятий. 4 Изучение учебной литературы из перечня: [1 – 27]. 5 Подбор необходимых дополнительных источников информации по теме (справочно-информационного, официального, научного и научно-популярного, учебного характера, первоисточники и периодические издания) и работа с ними.	8
10	1 Подготовка к семинарам по конспектам лекций и методическим рекомендациям. 2 Выполнение учебных заданий к семинару и подготовка к устному опросу. 3 Составление словаря понятий. 4 Изучение учебной литературы из перечня: [1 – 27]. 5 Подбор необходимых дополнительных источников информации по теме (справочно-информационного, официального, научного и научно-популярного, учебного характера, первоисточники и периодические издания) и работа с ними.	8
11	1 Подготовка к семинарам по конспектам лекций и методическим рекомендациям. 2 Выполнение учебных заданий к семинару и подготовка к устному опросу. 3 Составление словаря понятий. 4 Изучение учебной литературы из перечня: [1 – 27]. 5 Подбор необходимых дополнительных источников информации по теме (справочно-информационного,	8

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудо-емкость (часы)
	официального, научного и научно-популярного, учебного характера, первоисточники и периодические издания) и работа с ними.	
12	1 Подготовка к семинарам по конспектам лекций и методическим рекомендациям. 2 Выполнение учебных заданий к семинару и подготовка к устному опросу. 3 Составление словаря понятий. 4 Изучение учебной литературы из перечня: [1 – 27]. 5 Подбор необходимых дополнительных источников информации по теме (справочно-информационного, официального, научного и научно-популярного, учебного характера, первоисточники и периодические издания) и работа с ними.	12
Итого по дисциплине		100

### 5.7 Курсовые работы

Курсовая работа учебным планом по дисциплине не предусмотрена.

### 6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1 **Современные персонал-технологии** [Электронный ресурс] : учебное пособие / авт.-сост. Куликова Т.И.. — Электрон. дан. — Тула : ТГПУ, 2014. — 150 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/101537>

2 Спивак, В.А. **Управление персоналом**: учебное пособие для вузов [Текст] / В.А. Спивак. – М.: Эксмо, 2010. – 336с. Количество экземпляров: 20.

3 Черноморченко, С.И. **Управление профессиональным развитием персонала организации** [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Черноморченко. — Электрон. дан. — Тюмень : , 2016. — 192 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/109738>

б) дополнительная литература:

4 Веснин, В.Р. **Управление человеческими ресурсами. Теория и практика**: учебник [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 688с. Количество экземпляров: 10.

5 Барышникова, Е.И. **Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR-стратегии** [Электронный ресурс] / Е.И. Барышникова. — Электрон. дан. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 255 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/62342>

6 Иванова, С. **Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя** [Электронный ресурс] / С. Иванова. —

Электрон. дан. — Москва : Альпина Паблицер, 2016. — 173 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/95657>

7 Ильин, Г.Л. **Социология и психология управления**: учебное пособие для вузов. Реком. УМО [Текст] / Г.Л. Ильин. — 3-е изд., стереотип. — М.: Академия, 2010. — 192с. Количество экземпляров: 10.

7 **Управление персоналом организации**: учебник для вузов. Реком. Минобр. РФ [Текст] / Кибанов А.Я., ред. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: Инфра-М, 2007. — 638с. Количество экземпляров: 10.

в) перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

8 Административно-управленческий портал [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.aup.ru/> — свободный.

9 Журнал «ARS ADMINISTRANDI» («Искусство управления») [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://ars-administrandi.com/> — свободный.

10 Журнал «Управление персоналом» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/> — свободный.

11 Международный журнал «Проблемы теории и практики управления» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.uptp.ru/> — свободный.

12 О занятости населения в Российской Федерации. Закон РФ от 19.04.1991 N 1032-1 [Электронный ресурс] — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_60/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_60/) — свободный.

13 ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий. Принят и введен в действие Приказом Росстандарта от 12.12.2014 N 2020-ст [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/42307.html> — свободный.

14 Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ. Принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года, одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.trudkod.ru/> — свободный.

15 Указания по заполнению форм федерального статистического наблюдения № П-1 «Сведения о производстве и отгрузке товаров и услуг», № П-2 «Сведения об инвестициях в нефинансовые активы», № П-3 «Сведения о финансовом состоянии организации», № П-4 «Сведения о численности и заработной плате работников», № П-5(м) «Основные сведения о деятельности организации». Утверждены приказом Росстата от 22.11.2017 N 772 [Электронный ресурс] — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_283642/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_283642/) — свободный.

г) программное обеспечение (лицензионное), базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

16 Автоматизированная Информационная Библиотечная Система «МАРК-SQL» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://85.142.11.206/MarcWeb/> — свободный.

17 Автоматизированная система электронных учебно-методических комплексов дисциплин ООП по направлениям подготовки Университета [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://spbguga.com/> – свободный.

18 Всероссийская государственная библиотека иностранной литературы [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.libfl.ru> – свободный.

19 Всероссийский институт научной и технической информации Российской академии наук (ВИНИТИ РАН) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www2.viniti.ru> – свободный.

20 Государственная публичная научно-техническая библиотека России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gpntb.ru> – свободный.

21 Институт научной информации по общественным наукам Российской академии наук (ИНИОН РАН) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.inion.ru> – свободный.

22 Институт проблем транспорта им. Н.С. Соломенко Российской академии наук [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.iptran.ru> – свободный.

23 КонсультантПлюс. Официальный сайт компании [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www.consultant.ru/> – свободный.

24 Российская Государственная Библиотека [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rsl.ru> – свободный.

25 Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru/> – свободный.

26 Федеральная служба государственной статистики (Росстат) Официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://government.ru/department/250/events/> – свободный.

27 Электронно-библиотечная система издательства «Лань» [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://e.lanbook.com/> – свободный.

## **7 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения учебного процесса и в зависимости от вида проводимых занятий используется следующее материально-техническое обеспечение дисциплины.

Учебные аудитории Университета для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации в соответствии с расписанием учебных занятий, включая учебную аудиторию № 365 им. д.и.н., профессора, члена-корреспондента международной академии транспорта Булкина А.К. и методический кабинет кафедры истории и управления персоналом № 363. В Университете имеются помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Помещения, используемые обучающимися для самостоятельной работы,

оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории.

Учебная аудитория № 365 имени д.и.н., профессора, члена-корреспондента международной академии транспорта Булкина А.К., используется для проведения занятий лекционного типа (в группах до 40 человек), занятий семинарского типа (практических занятий), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Данная аудитория оснащена оборудованием: проектором AserX1261 P (1024x768, 3700:1, +/-40 28 Db Lamp: 4000 HRS, case), ноутбуком HP 630 B800/2G/320Gb/, HD6329/DVDRW/Int/15.6, HDWFi/BT/Cam/6c/Bag, Экран Lumien Master Picture Matte White FiberGlass152cm.

Методический кабинет кафедры истории и управления персоналом № 363 используется для проведения занятий семинарского типа (в группах до 20 человек), курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также как помещение для самостоятельной работы студентов. Методический кабинет имеет оборудование: экран, Ноутбук Lenovo, проекторCasioXJ-F210WN, комплектация компьютера с монитором LG 23EN43T-B=, принтер HPLaserJet, ксерокс Canon.

В соответствии с расписанием учебные занятия также проводятся в других аудиториях Университета, в том числе, поточных аудиториях, оснащенных оборудованием, аналогичным оборудованию аудиторий 365 и 363.

Для проведения занятий лекционного типа по дисциплине предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочей учебной программе дисциплины, включая комплекты презентаций по темам дисциплины и др. материалы.

Компьютерный класс (ауд. 139) с выходом в сеть «Интернет», оснащенный компьютерами и оргтехникой, обеспечивает обучающихся во время самостоятельной подготовки рабочими местами и доступом в электронную информационно-образовательную среду Университета. Для организации самостоятельной работы обучающихся также используются: библиотечный фонд Университета, библиотека; читальный зал библиотеки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Рабочее место преподавателя также оснащено персональным компьютером с установленной СПС «Консультант Плюс» и доступом к ресурсам сети «Интернет», в том числе интернет-сайту Университета.

Университет обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения. Перечень лицензионного программного обеспечения, используемый для дисциплины: Microsoft Windows 7 Professional

(лицензия № 46231032 от 4 декабря 2009 г.); Microsoft Windows 8.1 Pro (лицензия № 66373655 от 28 января 2016 г.); ADOBE ACROBAT PROFESSIONAL 9\_0 (лицензия № 4400170412 от 13 января 2010 года); Kaspersky Anti-Virus Suite для WKS и FS (лицензия № 1D0A170720092603110550 от 20 июля 2017 г).

## **8 Образовательные и информационные технологии**

В процессе преподавания дисциплины «Развитие персонала» используются классические формы и методы обучения: лекции, практические занятия (семинары), самостоятельная работа студента.

В рамках изучения дисциплины предполагается использовать следующие образовательные технологии.

Лекции проводятся в традиционной классно-урочной организационной форме, по типу управления познавательной деятельностью, являются традиционными классически-лекционными (объяснительно-иллюстративными) с использованием диалоговых технологий, в том числе мультимедиа лекции, проблемные лекции.

Традиционная лекция составляет основу теоретического обучения в рамках дисциплины и направлена на систематизированное изложение накопленных и актуальных научных знаний. Лекция предназначена для раскрытия состояния и перспектив развития персонала в современных условиях. На лекции концентрируется внимание обучающихся на наиболее сложных и узловых вопросах, стимулируется их активная познавательная деятельность.

Ведущим методом в лекции выступает устное изложение учебного материала, который сопровождается одновременной демонстрацией слайдов, созданных в среде PowerPoint, при необходимости привлекаются открытые Интернет-ресурсы, а также демонстрационные и наглядно-иллюстрационные материалы.

Семинары (практические занятия) по дисциплине проводятся в соответствии с учебно-тематическим планом по отдельным группам. Семинары организованы с использованием технологий развивающего обучения. Семинары проводятся в традиционной форме (объяснительно-иллюстративные и проверочные). Главной целью семинара является индивидуальная, практическая работа каждого обучающегося, направленная на формирование у него компетенций, определенных в рамках дисциплины «Развитие персонала».

Важная задача семинаров – закрепить теоретические знания, полученные обучающимися на лекциях и в результате самостоятельного изучения соответствующих разделов рекомендуемой и при необходимости дополнительно подобранной (самостоятельно) литературы, а также приобрести начальные практические навыки в исследовании развития персонала. Семинар предназначен для более глубокого освоения и анализа тем, изучаемых в рамках данной дисциплины. Учебные задания (в т. ч. практические задания)

выполняются в целях практического закрепления теоретического материала, излагаемого на лекции, отработки навыков использования пройденного материала. Выполнение учебного задания предполагает подготовку докладов, решение задач, анализ ситуаций и примеров, а также исследование актуальных проблем в сфере развития персонала и др.

Рассматриваемые в рамках семинара вопросы, задачи, ситуации, примеры и проблемы имеют профессиональную направленность и содержат элементы, необходимые для формирования компетенций в рамках подготовки бакалавра по данному профилю.

Чтение лекций и проведение семинаров также предполагает применение интерактивных форм обучения (интерактивных лекций, групповых дискуссий, анализа ситуаций и имитационных моделей и др., в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей) для развития у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений и лидерских качеств.

Самостоятельная работа обучающихся является неотъемлемой частью процесса обучения. Самостоятельная работа обучающегося организована с использованием традиционных видов работы (отработка лекционного материала, отработка отдельных тем по списку основной и дополнительной литературы и др.). Ее основной целью является формирование навыка самостоятельного приобретения знаний по некоторым вопросам теоретического курса, закрепление и углубление полученных знаний, самостоятельная работа со справочниками, периодическими изданиями и научно-популярной литературой, в том числе находящимися в глобальных компьютерных сетях, и др.

Самостоятельная работа является специфическим педагогическим средством организации и управления самостоятельной деятельностью обучающихся в учебном процессе. Самостоятельная работа может быть представлена в качестве средства организации самообразования и воспитания самостоятельности как личностного качества. В качестве явления самовоспитания и самообразования, самостоятельная работа обучающихся обеспечивается комплексом профессиональных умений обучающихся, в частности умением осуществлять планирование деятельности, искать ответ на непонятное, неясное, рационально организовывать свое рабочее место и время. Самостоятельная работа приводит обучающегося к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных умений и навыков.

Консультации являются одной из форм руководства самостоятельной работой студентов (обучающихся) и оказания им помощи в освоении учебного материала и подготовке к экзамену. На консультациях повторно рассматриваются и уточняются вопросы, возникающие у обучающихся при освоении дисциплины и подготовке к экзамену.



## **9 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

Уровень и качество знаний обучающихся оцениваются по результатам текущего (внутрисеместрового) контроля успеваемости, включающего входной контроль, и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины в виде экзамена.

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация проводятся в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации», обучающихся по программам высшего образования – программам бакалавриата и программам специалитета (формы, периодичность и порядок) (далее – Положение).

Текущий (внутри семестровый) контроль успеваемости по дисциплине обеспечивает оценивание хода ее освоения в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы.

Основными задачами текущего (внутрисеместрового) контроля успеваемости обучающихся по дисциплине «Развитие персонала» являются:

- проверка хода и качества усвоения обучающимися учебного материала;
- определение уровня текущей успеваемости обучающихся, выявление причин неуспеваемости, выработка и принятие оперативных мер по устранению недостатков;

- поддержание ритмической (постоянной и равномерной) работы обучающихся в течение семестра;

- обеспечение по завершению семестра готовности обучающихся и их допуска к экзаменационной сессии;

- стимулирование учебной работы обучающихся и совершенствование методики организации, обеспечения и проведения занятий.

Результаты текущего контроля по дисциплине используются преподавателем в целях:

- оценки степени готовности обучающихся к изучению учебной дисциплины (назначение внутреннего контроля), а в случае необходимости, проведения дополнительной работы для повышения уровня требуемых знаний;

- доведения до обучающихся и иных заинтересованных лиц (законных представителей) информации о степени освоения обучающимися программы учебной дисциплины;

- своевременного выявления отстающих обучающихся и оказания им содействия в изучении учебного материала;

- анализа качества используемой рабочей программы учебной дисциплины и совершенствование методики ее изучения и преподавания;

разработки предложений по корректировке или модификации рабочей программы учебной дисциплины и учебного плана.

Текущий контроль успеваемости обучающихся включает устные опросы, десяти- и пятиминутные тесты, и учебные задания.

Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине. Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине «Развитие персонала» имеет целью определить степень достижения учебных целей по данной учебной дисциплине по результатам обучения в семестре в целом и проводится в форме экзамена в 8 семестре.

Промежуточная аттестация обучающихся проводится с использованием оценочных средств, которые представляются в виде фонда оценочных средств. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (контрольно-измерительные материалы по дисциплине) – комплект методических и контрольных измерительных материалов, предназначенных для оценивания компетенций на разных этапах обучения студентов.

Оценочные средства включают: вопросы для проведения устного опроса в рамках текущего контроля (в т. ч. – входного контроля, на знание определений понятий) успеваемости, темы учебных заданий (докладов), учебные задания, тесты, вопросы к экзамену.

### **9.1 Балльно-рейтинговая оценка текущего контроля успеваемости и знаний студентов**

Применение балльно-рейтинговой системы оценки знаний и обеспечения качества учебного процесса данной рабочей программой по дисциплине «Развитие персонала» не предусмотрено (п. 1.9 Положения).

### **9.2 Методические рекомендации по проведению процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

#### **Этапы формирования компетенций**

Название и содержание этапа	Код(ы) формируемых на этапе компетенций
Этап 1. Формирование базы знаний: лекции; семинары по темам теоретического содержания; самостоятельная работа обучающихся по вопросам тем теоретического содержания	ПК-6 ПК-19 ПК-20 ПК-21
Этап 2. Формирование навыков практического использования знаний: работа с текстом лекции, работа с учебниками, учебными пособиями и проч. из перечня основной и дополнительной литературы, ресурсов информационно-	ПК-6 ПК-19 ПК-20 ПК-21

Название и содержание этапа	Код(ы) формируемых на этапе компетенций
телекоммуникационной сети «Интернет», баз данных, информационно-справочных и поисковых систем и т.п.; самостоятельная работа по подготовке к семинарам, устным опросам, тестированию и выступлениям и т.д.	
Этап 3. Проверка усвоения материала: проверка подготовки материалов к семинарам; проведение устных опросов, тестирования; выполнение учебных заданий, в т. ч. заслушивание докладов по темам семинаров	ПК-6 ПК-19 ПК-20 ПК-21

### **Методические рекомендации по проведению процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности**

#### *Устный опрос по вопросам входного контроля*

Устный опрос по вопросам входного контроля осуществляется по вопросам дисциплин, на которых базируется читаемая дисциплина, и которые не выходят за пределы изученного материала по этим дисциплинам в соответствии с рабочими программами дисциплин.

#### *Устный опрос*

Устный опрос проводится на семинарах с целью контроля усвоения теоретического материала по изученному материалу тем дисциплины. Устный опрос проводится, как правило, в течение 10 минут. Перечень вопросов определяется уровнем подготовки учебной группы, а также индивидуальными особенностями обучающихся.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, определений терминов и понятий, связность изложения материала, обоснованность суждений, опора на учебную литературу, источники нормативно-правового, статистического, фактологического и т. д. плана.

Также анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность применения практических методов и приемов, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки практического материала.

#### *Тестирование*

Тестирование предполагает проверку усвоения программного материала обучающихся с использованием тестов – системы стандартизированных заданий, позволяющих унифицировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающихся.

Тестирование проводится, как правило, в течение 5–10 минут по темам в соответствии с данной программой и предназначено для проверки обучающихся на предмет освоения изученного материала.

### *Учебное задание*

Учебное задание – вид задания для самостоятельного выполнения обучающимися, в котором содержится требование выполнить какие-либо теоретические или практические учебные действия. Учебные задания предполагают активизацию знаний, умений и действий, либо – актуализацию ранее усвоенного материала.

Самостоятельная работа подразумевает выполнение учебных заданий. Все задания, выносимые на самостоятельную работу, выполняются обучающимся либо в конспекте, либо на отдельных листах формата А4 (по указанию преподавателя). Контроль выполнения заданий, выносимых на самостоятельную работу, осуществляет преподаватель.

Учебные задания могут быть выполнены в виде докладов и представлены в печатной или рукописной форме, также обучающемуся необходимо сделать устный доклад (сообщение) продолжительностью 7–10 минут.

### *Темы докладов*

1. Основные цели управления социальным развитием.
2. Коррекционное воздействие на социально-психологический климат в организации.
3. Социально-психологическое обеспечение трудовой мотивации персонала.
4. Анализ и определение роли человеческого фактора в инновационном процессе.
5. Управление нововведениями в кадровой работе.
6. Развитие управленческого персонала как элемент развития организации.
7. Организационная динамика (жизненный цикл организации) как фактор развития персонала.
8. Требования к персоналу на отдельных этапах жизненного цикла организации.
9. Сущность и основные направления развития персонала организации.
10. Профессиональное развитие персонала, основные виды и формы.
11. Выявление потребности и формирование заказа организации в обучении и развитии персонала.
12. Индивидуально-психологические и личностные свойства человека в профессиональной деятельности, их развитие.
13. Соотношение структуры личности и структуры качества рабочей силы.
14. Направления, формы и методы воспитания работников.

15. Повышение квалификации, профессионального мастерства руководителей и специалистов.
16. Методы обучения персонала: на рабочем месте и вне рабочего места.
17. Организация адаптации и первичного развития новых сотрудников организации.
18. Первичное профессиональное обучение новых сотрудников: молодых специалистов и выпускников средних общеобразовательных школ.
19. Понятие, цели, задачи и особенности непрерывного обучения персонала.
20. Развитие творческого потенциала деятельности организации и ее сотрудников.
21. Разработка образовательных программ для проведения обучения персонала.
22. Особенности формирования творческого профессионального мышления в условиях корпоративного обучения.
23. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала организации.
24. План карьерного роста руководителей и специалистов.
25. Оценка качества управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением.
26. Значение деловой оценки персонала в управлении карьерой и служебно-профессиональным продвижением.
27. Программы подготовки кадрового резерва.
28. Определение численности кадрового резерва.
29. Роль службы управления персоналом в создании и сопровождении кадрового резерва.
30. Роль руководителя в создании и сопровождении кадрового резерва.

### *Экзамен*

Экзамен – форма проверки и оценки уровня теоретических знаний, практических навыков обучающихся по изученной дисциплине для оценки степени сформированности соответствующих компетенций. Экзамен позволяет оценить уровень освоения компетенций за весь период изучения дисциплины.

Обучающиеся имеют право сдавать экзамен по дисциплине при условии успешного прохождения всех контрольных мероприятий, предусмотренных рабочей программой данной дисциплины в период семестра, предшествующий данному испытанию промежуточной аттестации.

Экзамен проводится в виде устного ответа на вопросы билета (из перечня вопросов, вынесенных на экзамен). Экзаменационные билеты рассматриваются на заседании кафедры и утверждаются (подписываются) заведующей кафедрой. Перечень вопросов к экзамену доводится до обучающихся кафедрой

(преподавателями) не позднее, чем за месяц до зачетно-экзаменационной сессии.

Преподаватели проводят с обучающимися учебных групп консультации, направленные на подготовку к зачетно-экзаменационной сессии.

При проведении устного экзамена по билету обучающемуся предоставляется не менее 30 минут на подготовку к ответу. По окончании указанного времени обучающийся может быть приглашен экзаменатором для ответа. Обучающийся может заявить преподавателю о своем желании отвечать без подготовки.

При подготовке к устному экзамену экзаменуемый может вести записи в листе устного ответа.

### **9.3 Темы курсовых работ (проектов) по дисциплине**

Написание курсовых работ (проектов) учебным планом не предусмотрено.

### **9.4 Контрольные вопросы для проведения входного контроля остаточных знаний по обеспечивающим дисциплинам (модулям)**

#### *Управление персоналом организации*

- 1 Служба персонала в современной организации: статус, функции, полномочия.
- 2 Трудовой (кадровый) потенциал организации.
- 3 Сущность и структура трудового потенциала работника.
- 4 Интеллектуальный капитал организации и отдельного работника.
- 5 Задачи и основные направления развития персонала интернационального предприятия.

#### *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности*

- 1 Цели и задачи формирования мотивационного механизма организации.
- 2 Воздействие на мотивационные факторы внешней и внутренней среды организации.
- 3 Основные элементы и формы удовлетворенности персонала трудом.
- 4 Понятие и основные факторы лояльности работников.
- 5 Показатели оценки состояния системы мотивации и стимулирования труда персонала организации.

#### *Формирование и развитие корпоративной культуры персонала*

- 1 Имидж и репутация как образы корпоративной индивидуальности.
- 2 Инструменты профилактики и управления конфликтами.
- 3 Коммуникативные аспекты управления редакционным коллективом и корпоративная культура.

4 Корпоративная культура как форма существования корпоративной индивидуальности.

5 Инструменты поддержания и повышения лояльности сотрудников компании.

#### *Деловая оценка персонала*

1 Место и роль оценки в системе управления персоналом.

2 Роль линейного руководителя при проведении деловой оценки.

3 Цели и виды аттестации персонала, порядок ее организации и проведения.

4 Способы преодоления сопротивления проведению оценки со стороны сотрудников.

5 Основные принципы и правила создания моделей профессиональных компетенций.

#### *Организация службы управления на предприятиях транспорта*

1 Особенности развития отечественных кадровых служб на предприятиях транспорта.

2 Виды отечественных кадровых служб.

3 Факторы, препятствующие формированию современных отечественных служб по управлению персоналом.

4 Положение о службе персонала предприятия.

5 Оценка результатов деятельности службы управления персоналом предприятия транспорта.

#### *Персонал в системе корпоративного управления*

1 Формирование доходов разных социальных групп предприятия.

2 Коэффициент трудового участия.

3 Привлечение персонала к принятию управленческих решений.

4 Модели корпоративных коммуникаций.

5 Культивирование корпоративной идентичности персонала.

#### *Основы управленческого консультирования*

1 Специфика консультационной деятельности в России.

2 Документационное обеспечение консультационных процессов.

3 Внешние и внутренние консультанты: характеристика.

4 Оценка результатов консультирования и положительных изменений в экономической деятельности клиента.

5 Заключение и выполнение договора на оказание консультационных (консалтинговых) услуг.

## *Персональный менеджмент*

- 1 Модель качеств менеджера.
- 2 Значение и определение жизненных целей.
- 3 Самомаркетинг и управление профессиональной карьерой.
- 4 Принятие решения о приоритетах.
- 5 Имидж менеджера.

## *Управление деловой карьерой (Управление служебным продвижением)*

- 1 Государство и общество как субъекты управления карьерными процессами.
- 2 Перемещение как служебное продвижение.
- 3 Человеческий капитал и индивидуальная карьера.
- 4 Контроль за достижениями и оценка карьерных процессов в организации.
- 5 Резерв управленческих кадров и работа с ним.

## **9.5 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

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

Название этапа	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций
Этап 1. Формирование базы знаний	Посещение лекций и семинаров	Посещаемость не менее 90 % лекций и семинаров
	Ведение конспекта лекций	Наличие конспекта по всем темам, вынесенным на лекционное обсуждение
	Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарах	Участие в обсуждении теоретических вопросов тем на каждом семинаре
	Наличие на семинарах требуемых материалов (учебная литература, конспекты и проч.)	Требуемые для занятий материалы (учебная литература, конспекты и проч.) в наличии
	Наличие выполненных самостоятельных учебных заданий по теоретическим вопросам тем	Задания для самостоятельной работы выполнены своевременно



Название этапа	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций
Этап 2. Формирование навыков практического использования знаний	Правильное и своевременное выполнение учебных заданий	Выступления по темам практических занятий, семинаров выполнены и представлены в установленной форме (устно или письменно)
	Способность обосновать свою точку зрения, опираясь на изученный материал, практические методы и подходы	Способность обосновать свою точку зрения, опираясь на полученные знания, практические методы и подходы
	Составление конспекта	Обучающийся может применять различные источники при подготовке к семинарам
	Наличие правильно выполненной самостоятельной работы по подготовке к выступлениям на семинарах	Обучающийся способен подготовить качественное выступление, качественно выполнить задание
Этап 3. Проверка усвоения материала	Степень активности и эффективности участия обучающегося по итогам каждого семинара	Участие обучающегося в обсуждении теоретических вопросов тем на каждом семинаре является результативным, его доводы подкреплены весомыми аргументами и опираются на проверенный фактологический материал
	Степень готовности обучающегося к участию в семинаре, как интеллектуальной, так и материально-технической	Представленные учебные задания (доклады и т.п.) соответствуют требованиям по содержанию и оформлению Требуемые для занятий материалы (учебная литература, первоисточники, конспекты и проч.) в наличии
	Степень правильности выступлений и ответов устного опроса, тестирования, выполнения учебных заданий	Ответы на вопросы сформулированы, практические вопросы решены, задания выполнены с использованием необходимых и достоверных, корректных первоисточников, методик, алгоритмов
	Успешное прохождение текущего контроля	Устный опрос, тестирование и учебные задания текущего контроля пройдены и выполнены самостоятельно в установленное время

Название этапа	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций
	Успешное прохождение промежуточной аттестации	Экзамен по вопросам билета (при необходимости – дополнительных вопросов и т. п.) сдан самостоятельно в установленные сроки

## Шкалы оценивания

### *Устный опрос*

*(в том числе по вопросам входного контроля)*

«Отлично»: обучающийся четко и ясно, по существу дает ответ на поставленный вопрос.

«Хорошо»: обучающийся дает ответ на поставленный вопрос по существу и правильно отвечает на уточняющие вопросы.

«Удовлетворительно»: обучающийся не сразу дал верный ответ, но смог дать его правильно при помощи ответов на наводящие вопросы.

«Неудовлетворительно»: обучающийся отказывается отвечать на поставленный вопрос, либо отвечает на него неверно и при формулировании дополнительных (вспомогательных) вопросов.

### *Тестирование*

«Отлично»: правильные ответы даны на не менее чем 85 % вопросов.

«Хорошо»: правильные ответы даны на не менее чем 75 % вопросов.

«Удовлетворительно»: правильные ответы даны на не менее чем 60% вопроса(а).

«Неудовлетворительно»: правильные ответы даны на 59% и менее вопросов.

### *Учебное задание*

Оценка «отлично» ставится в том случае, если:

задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями;

при ответе обучающийся демонстрирует знание программного материала; ответ обучающегося аргументирован.

Оценка «хорошо» ставится в том случае, если:

задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями;

при ответе обучающийся демонстрирует знание программного материала; ответ обучающегося аргументирован;

если в задании и (или) ответах имеются ошибки, то они незначительны.

Оценка «удовлетворительно» ставится в том случае, если:  
задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями;

при ответе обучающийся в недостаточной степени демонстрирует знание программного материала;

ответ обучающегося в недостаточной степени аргументирован;

если в задании и (или) ответах имеются несущественные ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится в том случае, если:

обучающийся не выполнил задания, или результат выполнения задания не соответствует поставленным требованиям;

обучающийся демонстрирует незнание программного материала;

обучающийся не может аргументировать свой ответ;

в заданиях и (или) ответах имеются существенные ошибки.

### *Доклад*

Доклад, соответствующий требованиям, оценивается на «отлично».

Доклад, не соответствующий требованиям, оценивается на «неудовлетворительно».

Доклад, соответствующий требованиям не полностью, может быть оценен на «хорошо» или на «удовлетворительно».

Основаниями для выставления оценки «отлично» являются:

грамотное, связное и непротиворечивое изложение сути вопроса;

актуальность используемых в докладе сведений;

высокое качество изложения материала докладчиком;

способность обучающегося сделать обоснованные выводы или рекомендации;

уверенные ответы на заданные в ходе обсуждения вопросы;

отсутствие у преподавателя обоснованных сомнений в самостоятельности выполнения задания обучающимся.

Основаниями для выставления оценки «хорошо» являются:

грамотное, связное и непротиворечивое изложение сути вопроса;

актуальность используемых в докладе сведений;

удовлетворительное качество изложения материала докладчиком;

способность обучающегося сделать обоснованные выводы или рекомендации;

уверенные ответы на большую часть заданных в ходе обсуждения вопросов;

отсутствие у преподавателя обоснованных сомнений в самостоятельности выполнения задания обучающимся.

Основаниями для выставления оценки «удовлетворительно» являются:

отсутствие грамотного, связного и непротиворечивого изложения сути вопроса;

использование в докладе устаревших сведений.

Основаниями для выставления оценки «неудовлетворительно» являются:

неудовлетворительное качество изложения материала докладчиком;  
неспособность обучающегося сделать обоснованные выводы или рекомендации;

неспособность ответить на большую часть заданных в ходе обсуждения вопросов;

обоснованные сомнения в самостоятельности выполнения задания обучающимся.

За активное участие в обсуждении докладов и вопросов обучающиеся могут быть поощрены дополнительным баллом.

### *Решение типовых задач*

Оценивается на «отлично», если обучающийся самостоятельно правильно решает задачу.

Оценивается на «хорошо» или «удовлетворительно», если обучающийся не способен полностью самостоятельно решить задачу, но может решить ее при помощи преподавателя или других обучающихся.

Оценивается на «неудовлетворительно», если обучающийся отказывается от выполнения задачи, или не способен ее решить самостоятельно, а также с помощью преподавателя (в случае неподготовленности по изученным темам, имеющим отношение к решению данной задачи).

### *Экзамен*

Проведение экзамена состоит из ответов на вопросы билета. На экзамен выносятся вопросы, охватывающие все содержание учебной дисциплины.

Знания, умения и навыки обучающегося определяются с использованием оценочных средств следующими оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» (по четырехбалльной системе).

Оценка «отлично» при приеме экзамена выставляется в случае:

полного, правильного и уверенного изложения обучающимся учебного материала по каждому из вопросов билета;

уверенного владения обучающимся понятийно-категориальным аппаратом учебной дисциплины;

логически последовательного, взаимосвязанного и правильно структурированного изложения обучающимся учебного материала, умения устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;

приведения обучающимся надлежащей аргументации, наличия у обучающегося логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;

лаконичного и правильного ответа обучающегося на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «хорошо» при приеме экзамена выставляется в случае:

недостаточной полноты изложения обучающимся учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по, как минимум, одному вопросу билета;

допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;

допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при использовании в ходе ответа отдельных понятий и категорий дисциплины;

нарушения обучающимся логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала по отдельным вопросам билета, недостаточного умения обучающегося устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;

приведения обучающимся слабой аргументации, наличия у обучающегося недостаточно логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;

допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при ответе на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «хорошо».

Оценка «удовлетворительно» при приеме экзамена выставляется в случае:

невозможности изложения обучающимся учебного материала по любому из вопросов билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по как минимум одному из вопросов билета;

допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;

допущении обучающимся ошибок при использовании в ходе ответа основных понятий и категорий учебной дисциплины;

существенного нарушения обучающимся или отсутствия у обучающегося логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала, неумения обучающегося устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;

отсутствия у обучающегося аргументации, логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;

невозможности обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «удовлетворительно».

Оценка «неудовлетворительно» при приеме экзамена выставляется в случае:

отказа обучающегося от ответа по билету с указанием, либо без указания причин;

невозможности изложения обучающимся учебного материала по двум или всем вопросам билета;

допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по двум или всем вопросам билета;

скрытое или явное использование обучающимся при подготовке к ответу нормативных источников, основной и дополнительной литературы, конспектов лекций и иного вспомогательного материала, кроме случаев специального указания или разрешения преподавателя;

не владения обучающимся понятиями и категориями данной дисциплины;

невозможность обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «неудовлетворительно».

Обучающийся, испытавший затруднения при подготовке к ответу по выбранному им билету, по разрешению преподавателя-экзаменатора может выбрать второй билет, при этом первоначально предоставляемое время на подготовку к ответу при этом не увеличивается. При окончательном оценивании такого ответа обучающегося оценка снижается на один балл. Преподаватель вправе отказать обучающемуся в выборе второго билета. Выдача третьего билета студенту не разрешается и не допускается.

Дополнительные вопросы могут быть заданы обучающемуся в случае:

необходимости конкретизации и изложенной обучающимся информации по вопросам билета с целью проверки глубины знаний отвечающего по связанным между собой темам и проблемам;

необходимости проверки знаний обучающегося по основным темам и проблемам изученной дисциплины при недостаточной полноте его ответа по вопросам билета.

## **9.6 Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам обучения по дисциплине**

### **9.6.1 Контрольные задания для проведения текущего контроля успеваемости**

#### **Тема 1. Управление социальным развитием организации**

*Вопросы:*

- 1 Что понимается под социальным развитием организации?
- 2 Что представляет собой социальная инфраструктура предприятия?
- 3 Дайте характеристику основных факторов социальной среды.
- 4 Какова роль материального вознаграждения персонала в социальном развитии организации?
- 5 В чем заключаются основные цели управления социальным развитием организации.
- 6 Какие формы социальной защиты персонала организации вы знаете?
- 7 По каким направлениям осуществляется социальная работа в организации?
- 8 В чем заключаются задачи и функции социальной службы организации?
- 9 Приведите примеры зарубежного опыта решения социальных проблем.
- 10 Каким образом улучшение социально-бытовых условий влияет на социальное развитие организации?

*Темы учебных заданий:*

- 1 Социальная среда организации и ее составляющие.
- 2 Формирование и развитие социальной инфраструктуры организации.
- 3 Направления социального развития организации.
- 4 Методы управления социальным развитием организации.
- 5 Деятельность социальной службы организации и основные направления ее совершенствования.

*Тесты<sup>1</sup>:*

- 1 В негосударственном секторе экономики социально-экономическая поддержка должна быть приоритетно направлена:
  - А) на наименее социально защищенные категории работников;
  - Б) в равной степени на все категории работников;
  - В) на наиболее ценные для работодателей категории работников.
- 2 В распределении социально-экономических льгот, осуществляемых за счет организации-работодателя, представители местной профсоюзной организации:
  - А) участия не принимают;
  - Б) принимают ограниченное участие;
  - В) активно участвуют.
- 3 Используемые в организации индивидуальные социальные пакеты:
  - А) имеют одинаковую структуру и стоимость;

---

<sup>1</sup> Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации [Текст]: учебник / А.Р. Алавердов; 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с. (Университетская серия). ISBN 978-5-4257-0055-1. С. 578-579.

- Б) дифференцируются по рабочим местам;
- В) дифференцируются по категориям должностей.

4 На предприятиях малого и среднего бизнеса окончательное решение о лимите затрат на социальную поддержку персонала принимает:

- А) руководитель кадрового направления деятельности;
- Б) руководитель организации;
- В) собственники организации или их полномочные представители.

5 Коллективные социальные льготы имеют преимущественно:

- А) психологическую направленность;
- Б) мотивационную направленность.

6 Решение о поощрении трудового коллектива конкретного подразделения путем использования групповой социальной льготы принимает:

- А) руководитель кадрового направления деятельности;
- Б) руководитель организации;
- В) собственники организации или их полномочные представители.

7 Полный перечень индивидуальных социальных льгот, установленных конкретному сотруднику организации, отражается:

- А) в его трудовом договоре;
- Б) в ежегодно переоформляемом приложении к трудовому договору;
- В) в приказе по организации.

8 Особенности трудовой ментальности россиян делают для них наиболее привлекательными:

- А) коллективные социальные льготы;
- Б) групповые социальные льготы;
- В) индивидуальные социальные льготы.

9 Информация об индивидуальных социальных пакетах конкретных сотрудников организации имеет:

- А) публичный характер;
- Б) публичный характер только для сотрудников конкретного подразделения;
- В) конфиденциальный характер.

10 Два сотрудника организации, занимающие одинаковые по статусу должности:

- А) должны иметь полностью одинаковые индивидуальные социальные пакеты;
- Б) могут иметь индивидуальные социальные пакеты, разные по номенклатуре, но одинаковые по стоимости;



В) могут иметь индивидуальные социальные пакеты, разные как по номенклатуре, так и по стоимости.

*Задания:*

*Задание 1<sup>2</sup>.* Распределите между инстанциями организации их функции и полномочия в части формирования и функционирования подсистемы социальной поддержки, заполнив для этого правую графу таблицы.

Таблица – Обеспечение функций системы социальной поддержки

Инстанции	Функции и полномочия
Собственники организации	
Руководитель организации	
Служба персонала организации	

*Задание 2.* Одной из важнейших задач обучения является приращение тезауруса на семантическом уровне восприятия и усвоения информации. В связи с этим составьте словарь понятий по данной теме в алфавитном порядке с представлением их толкований (определений). Укажите использованные достоверные и корректные (авторитетные) источники по каждому из приведенных толкований и определений понятий.

*Задание 3.* Представьте в виде схемы структурно-логическую связь понятий: «социальное развитие организации», «социальное развитие персонала», «социальная среда организации», «социальная инфраструктура организации», «управление социальным развитием организации», «управленческое решение в области социального развития», «технологии социального развития персонала», «социальные нормы», «нормативы», «стандарты», «социальная защита персонала», «социально-экономическая поддержка персонала». При необходимости включите в схему дополнительные понятия, поясняющие и раскрывающие толкования приведенных выше понятий.

## **Тема 2. Понятие, цели и формы развития персонала**

*Вопросы:*

1 Охарактеризуйте роль человеческого фактора в инновационном процессе.

2 Что понимается под инновационным потенциалом организации.

3 В чем заключаются цели и задачи развития персонала?

<sup>2</sup> Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации [Текст]: учебник / А.Р. Алавердов; 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с. (Университетская серия). ISBN 978-5-4257-0055-1. С. 577.

4 Каковы основные требования к персоналу на различных этапах жизненного цикла организации?

5 Какие элементы включает система развития персонала?

6 Какие функции управления присущи процессу развития персонала организации?

7 Что представляет собой политика в области развития персонала?

8 Каким образом политика развития персонала связана с кадровой политикой организации?

9 По каким основным направлениям осуществляется развитие персонала организации?

10 Что понимается под саморазвитием (самосовершенствованием) персонала?

*Темы учебных заданий:*

1 Развитие персонала как фактор достижения стратегических целей организации.

2 Развитие персонала как фактор повышения ценности человеческого капитала организации.

3 Компетентностный подход как основа подготовки персонала организации.

4 Стратегия и политика в области развития персонала организации.

5 Роль самосовершенствования руководителей и специалистов в развитии персонала организации.

*Задания:*

*Задание 1<sup>3</sup>.* Определите преимущества и недостатки стратегического подхода, связанного с ориентацией работодателя на подготовку руководителей из числа собственных кадровых сотрудников, заполнив для этого соответствующие графы таблицы.

Таблица – Преимущества и недостатки стратегического подхода к подготовке руководителей из числа собственных кадровых сотрудников

Преимущества подхода	Недостатки подхода
Подход целесообразно использовать	

<sup>3</sup> Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации [Текст]: учебник / А.Р. Алавердов; 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с. (Университетская серия). ISBN 978-5-4257-0055-1. С. 561.

*Задание 2.* Одной из важнейших задач обучения является приращение тезауруса на семантическом уровне восприятия и усвоения информации. В связи с этим составьте словарь понятий по данной теме в алфавитном порядке с представлением их толкований (определений). Укажите использованные достоверные и корректные (авторитетные) источники по каждому из приведенных толкований и определений понятий. Дополните в алфавитном порядке словарь по предыдущей теме. Укажите тему, к которой относится каждое из понятий.

*Задание 3.* Представьте в виде схемы структурно-логическую связь понятий: «инновационный потенциал организации», «организационная динамика», «система развития персонала», стратегия развития персонала», «политика развития персонала», «модель развития персонала», «программа развития персонала», «управление развитием персонала», «развитие личности», «обучение персонала», «профессиональное развитие персонала», «саморазвитие», «самосовершенствование», «коучинг», «тренинг». При необходимости включите в схему дополнительные понятия, поясняющие и раскрывающие толкования приведенных выше понятий.

### **Тема 3. Теоретико-методологические основы развития личности**

*Вопросы:*

- 1 Что понимается под личностью и какими свойствами она характеризуется?
- 2 Какое функциональное содержание имеют составляющие «человеческого фактора»?
- 3 Назовите индивидуально-психологические свойства человека в профессиональной деятельности?
- 4 Приведите примеры развития личностных свойств человека в профессиональной деятельности.
- 5 Что понимается под качеством рабочей силы?
- 6 Каким образом элементы качества рабочей силы связаны между собой?
- 7 Какие факторы наиболее существенным образом влияют на изменение качества рабочей силы?
- 8 Назовите этапы становления профессионала.
- 9 По каким параметрам проводится оценка профессионализма работника?
- 10 Дайте определение понятия конкурентоспособности работника.
- 11 Какие факторы влияют на формирование стратегии конкурентоспособности работника?
- 12 По каким показателям проводится оценка уровня конкурентоспособности персонала?
- 13 Дайте определение понятия «компетенция» и назовите структурные компоненты категории «Компетенция».

- 14 Назовите отличительные особенности традиционной и обучающей организации.
- 15 Что понимается под управлением знаниями?
- 16 Каким образом осуществляется непрерывное образование в России?
- 17 Каким образом осуществляется непрерывное образование в организации?
- 18 Какие факторы влияют на формирование потенциала человека?
- 19 Назовите стадии жизненного цикла работника в организации.
- 20 Сформулируйте закон убывающей отдачи применительно к управлению персоналом в целом.

*Темы учебных заданий:*

- 1 Качества и качество рабочей силы.
- 2 Направления развития индивидуально-психологических и личностных свойств человека.
- 3 Характеристика этапов становления профессионала.
- 4 Управление развитием интеллектуального капитала организации.
- 5 Компетентностная модель профессионального работника.
- 6 Характеристика основных стадий развития персонала в организации.
- 7 Диалектический характер функционирования и развития личности.
- 8 Причины, направления и проблемы деградации личности.
- 9 Сравнительная характеристика традиционной и обучающей организации.
- 10 Личностные, профессиональные и деловые качества работника.

*Задания:*

*Задание 1.* Дайте определения понятий «компетенция» и «компетентность». В приведенной таблице дайте характеристику составляющих компетентности специалиста по управлению персоналом организации.

Таблица – Характеристика составляющих компетентности специалиста по управлению персоналом организации

Элементы компетентности	Характеристика элементов компетентности
Профессиональные знания	
Профессиональные навыки	
Коммуникативные навыки	
Управленческие навыки	

*Задание 2.* Одной из важнейших задач обучения является приращение тезауруса на семантическом уровне восприятия и усвоения информации. В связи с этим составьте словарь понятий по данной теме в алфавитном порядке с представлением их толкований (определений). Укажите использованные

достоверные и корректные (авторитетные) источники по каждому из приведенных толкований и определений понятий. Дополните в алфавитном порядке словарь по предыдущим темам. Укажите тему, к которой относится каждое из понятий.

*Задание 3.* Представьте в виде схемы структурно-логическую связь понятий: «личность», «человеческий фактор», «структура личности», «качество рабочей силы», «качества рабочей силы», «компетенция», «компетентность работника», «профессионализм работника», «конкурентоспособность работника», «традиционная организация», «обучающая организация», «человеческий потенциал», «качество потенциала человека», «качества человека», «жизненный цикл работника в организации», «цикл карьеры», «интеллектуальный капитал организации». Формулировка закона убывающей отдачи применительно к управлению персоналом в целом. При необходимости включите в схему дополнительные понятия, поясняющие и раскрывающие толкования приведенных выше понятий и формулировку закона.

#### **Тема 4. Организация обучения, адаптации и проведения аттестации персонала**

*Вопросы:*

- 1 Дайте определения понятий: «обучение», «образование», «воспитание», как они соотносятся друг с другом?
- 2 Что понимается под обучением персонала в организации?
- 3 Назовите основные виды обучения персонала в организации.
- 4 Назовите этапы процесса профессионального образования.
- 5 Какие инструменты реализации системы обучения широко применяются в современных организациях?
- 6 Дайте определения понятий: «профессиональное обучение», «подготовка кадров», «повышение квалификации».
- 7 Дайте определения понятий: «переподготовка кадров», «дополнительное обучение».
- 8 Какие основные методы подготовки специалистов вы знаете?
- 9 На каких основных положениях базируется концепция специализированного обучения?
- 10 Назовите виды обучения персонала организации.
- 11 Раскройте сущность методов обучения персонала на рабочем месте и вне его.
- 12 Какие методические требования предъявляются к организации обучения сотрудников?
- 13 Что понимается под первичным развитием новых сотрудников?
- 14 Каким образом первичное развитие новых сотрудников связано с процессом адаптации?

15 По каким направлениям осуществляется первичное обучение новых сотрудников?

16 Для каких целей проводится текущая деловая оценка персонала?

17 В чем заключаются особенности аттестации персонала организаций основного звена управления?

18 В чем заключаются особенности аттестации государственного служащего?

19 Назовите этапы проведения аттестации.

20 Какие решения могут быть приняты по результатам текущей деловой оценки персонала с позиции его развития?

*Темы учебных заданий:*

1 Обучение персонала организации и его основные виды.

2 Роль воспитания работников в процессе профессионального развития.

3 Характеристика инструментов системы обучения.

4 Профессиональное обучение.

5 Подготовка и переподготовка кадров.

6 Повышение квалификации кадров.

7 Формы и методы подготовки специалистов.

8 Методы обучения персонала.

9 Адаптация и первичное развитие новых сотрудников в организации.

10 Роль текущей деловой оценки в развитии персонала организации.

*Тесты Г<sup>4</sup>:*

1 Испытательный срок распространяется:

А) на всех новых сотрудников организации;

Б) на большинство новых сотрудников организации;

В) на ограниченную часть новых сотрудников организации.

2 Формализованная процедура психологической адаптации нового сотрудника организации распространяется:

А) на всех новых сотрудников;

Б) только на руководителей и специалистов;

В) только на молодых специалистов.

---

<sup>4</sup> 1 Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации [Текст]: учебник / А.Р. Алавердов; 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с. (Университетская серия). ISBN 978-5-4257-0055-1. С. 562–563. (Тесты: 1–8)

2 Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – Москва: Издательство Юрайт, 2012. – 488 с. – Серия: Бакалавр. ISBN 978-5-9916-1614-0. С. 264–265. (Тесты: 9, 10)

3 Необходимой управленческой процедурой, завершающей процесс первичного обучения новых сотрудников организации из числа выпускников средней школы, выступает:

- А) аттестация;
- Б) квалификационное испытание;
- В) рассмотрение и утверждение отчета наставника о результатах обучения.

4 Главным признаком наличия у нового сотрудника, не раскрытого на прежнем месте работы трудового потенциала, выступает:

- А) активный интерес, проявляемый к работе коллег и всего подразделения;
- Б) выраженные организаторские способности;
- В) инициативные предложения по улучшению своей работы и работы соответствующего структурного подразделения в целом.

5 В системе HR-менеджмента дополнительное обучение определяется:

- А) как необходимое условие успешной карьеры сотрудника;
- Б) как условие сохранения рабочего места сотрудника;
- В) как условие сохранения рабочего места сотрудника и его успешной профессиональной карьеры.

6 Утвержденный план-график дополнительного обучения персонала имеет для руководителей соответствующих структурных подразделений организации:

- А) директивный характер;
- Б) рекомендательный характер;
- В) информационно-справочный характер.

7 Самым распространенным видом программ дополнительного обучения персонала сегодня выступают:

- А) программы повышения квалификации;
- Б) программы базового профессионального образования;
- В) программы стажировки.

8 Обучение в форме назначения на должность официального заместителя руководителя соответствующего подразделения организации-работодателя обычно используется при подготовке:

- А) менеджеров нижнего звена;
- Б) менеджеров среднего и высшего звена;
- В) топ-менеджеров.

9 Что не включает в себя планирование обучения?

- А) выбор ресурсов;
- Б) выбор формы обучения;
- В) проведение обучения;
- Г) бюджетирование обучения.

10 Кто подает заявку на обучение сотрудников?

А) сам сотрудник;

Б) линейный руководитель;

В) руководитель службы управления персоналом.

*Тесты II<sup>5</sup>:*

1 Оценка трудовой деятельности персонала нужна:

А) для повышения престижа организации;

Б) для установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;

В) повышения личного потенциала работника.

2 Деловая оценка персонала – это:

А) обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации;

Б) содействие удовлетворенности социальных потребностей рабочих;

В) соблюдение психофизиологических энергоемких норм условий труда.

3 К традиционным методам аттестации персонала принадлежат:

А) метод «360 градусов», метод экспертных оценок, графологический метод;

Б) метод сценарных оценок, сравнительный метод, метод управления с помощью целей;

В) метод компании «Пепси-Кола», метод сокращения штата.

4 Метод стандартных оценок персонала – это:

А) метод влияния организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения целей организации;

Б) метод, который предусматривает общее определение работником и его руководителем ключевых целей работника на определенный период и подведение итогов выполнения запланированных целей;

В) метод, который предусматривает использование стандартов и нормативов.

5 Выводы аттестационной комиссии:

А) окончательные и обжалованию не подлежат;

Б) это предыдущая оценка деятельности работника, которая имеет характер рекомендаций руководителю организации для принятия решения;

---

<sup>5</sup> Бугаков, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / В.М. Бугаков [и др.]; под ред. В.П. Бычкова. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 327 с. (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-005305-9. С. 215–232.



В) заключительный этап аттестации, решение которой обязательно для руководителя организации.

6 В процессе аттестации реализуются такие функции, как:

- А) организационная, контрольная, учебная;
- Б) административная, мотивационная, информационная;
- В) нормативная, методическая, правовая.

7 Основными критериями оценки персонала являются:

- А) профессиональные; деловые; морально-психологические; интегральные;
- Б) профессиональные; морально-психологические; интегральные;
- В) профессиональные; деловые; морально-психологические.

8 Производственная адаптация подразделяется:

- А) на психофизиологическую;
- Б) на профессиональную;
- В) на социально-психологическую;
- Г) психофизиологическую, профессиональную, социально-психологическую;
- Д) активную, пассивную.

9 Процесс активного воздействия на факторы, которые определяют развитие работника и позволяют снизить неблагоприятные последствия – это:

- А) управление адаптацией;
- Б) ориентация;
- В) кадровое планирование;
- Г) адаптация;
- Д) кадровая политика.

10 Профессиональную адаптацию характеризует один из показателей:

- А) уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной среды в целом;
- Б) степень освоения норм;
- В) рост квалификации;
- Г) уровень трудовой дисциплины.

*Задания:*

*Задание 1.* В приведенной таблице на примере организации раскройте содержание основных этапов управления процессом дополнительного обучения персонала. Укажите обеспечивающие этапы данного процесса подразделения организации, ее специалистов, руководителей и т.д.

Таблица – Содержание и обеспечение основных этапов управления процессом дополнительного обучения персонала организации

Наименование этапа управления процессом дополнительного обучения персонала	Основное содержание этапа	Подразделения организации, специалисты, руководители и т.д., обеспечивающие реализацию этапа
1 Планирование процесса обучения персонала организации		
2 Организация процесса обучения персонала организации		
3 Мотивация процесса обучения персонала организации		
4 Контроль процесса обучения персонала организации		
5 Принятие решения по результатам процесса обучения персонала организации		

*Задание 2.* В приведенной таблице дайте характеристику наиболее существенных условий практической реализации методических требований к организации обучения персонала предприятия.

Таблица – Условия практической реализации методических требований к организации обучения персонала

Методическое требование	Существенные условия практической реализации методического требования
Директивный характер обучения	
Плановый характер обучения	
Соответствие потребностей и возможностей работодателя в области обучения персонала	
Практико-ориентированный (компетентностный) подход к организации обучения персонала	
Комплексный охват обучаемых	
Индивидуальный подход к обучению персонала организации	
Непрерывность обучения	
Мотивированность обучения	
Комплексный контроль этапов процесса обучения и его результатов	
Персонификация ответственности персонала за организацию и результаты обучения	

*Задание 3.* Одной из важнейших задач обучения является приращение тезауруса на семантическом уровне восприятия и усвоения информации. В связи с этим составьте словарь понятий по данной теме в алфавитном порядке с представлением их толкований (определений). Укажите использованные достоверные и корректные (авторитетные) источники по каждому из приведенных толкований и определений понятий. Дополните в алфавитном порядке словарь по предыдущим темам. Укажите тему, к которой относится каждое из понятий.

*Задание 4.* Представьте в виде схемы структурно-логическую связь понятий: «обучение», «образование», «воспитание», «формы обучения», «методы обучения», «профессиональное обучение», «профессиональное образование», «профессиональное воспитание», «непрерывное образование», «внутрифирменное обучение», «концепция обучения», «подготовка кадров», «повышение квалификации кадров», «переподготовка кадров», «дополнительное обучение», «адаптация», «первичное развитие новых сотрудников», «аттестация», «аттестация персонала организации», «текущая деловая оценка персонала организации». При необходимости включите в схему дополнительные понятия, поясняющие и раскрывающие толкования приведенных выше понятий.

## **Тема 5. Система непрерывного обучения персонала**

*Вопросы:*

- 1 В чем заключается смысл непрерывного обучения персонала?
- 2 Назовите элементы системы непрерывного обучения.
- 3 На каких принципах основывается непрерывное обучение персонала?
- 4 Какие современные методы обучения персонала вы знаете?
- 5 Что означает фасилитация ресурсов персонала, для чего она применяется?
- 6 Приведите примеры образовательных программ для проведения обучения персонала.
- 7 По каким правилам строится компетентностная модель компании?
- 8 Что понимается под творческим профессиональным мышлением?
- 9 Какими качествами характеризуется понятийное логическое мышление?
- 10 По каким причинам происходит сопротивление персонала обучению?

*Темы учебных заданий:*

- 1 Фасилитация как инструмент повышения эффективности групповой работы.
- 2 Способы формирования творческого потенциала сотрудников организации.

3 Виды образовательных программ системы непрерывного обучения персонала.

4 Логическое (понятийное) мышление как фактор развития персонала.

5 Сопротивление персонала обучению и способы его преодоления.

*Тесты<sup>6</sup>:*

1 К методам учебы персонала принадлежат методы:

А) которые применяются в ходе выполнения работы;

Б) учеба вне рабочего места;

В) которые объединяют первые два пункта.

2 Повышение квалификации – это:

А) получение нового специального образования;

Б) любая учеба, направленная на развитие и совершенствование знаний, умений и навыков в работе по конкурентному виду специальной деятельности;

В) повышение образовательного уровня;

Г) учеба в университете для получения второго высшего образования.

3 Профессиональная учеба персонала – это:

А) процесс целеустремленного развития у сотрудников специфических профессиональных навыков путем специальных методов учебы;

Б) обновление и развитие знаний, умений, необходимых для эффективного выполнения заданий профессиональной деятельности;

В) получение другой рабочей профессии для рабочих или другой специальности для служащих.

4 Учеба на рабочем месте не включает следующие методы:

А) ротацию, делегирование;

Б) учебные ситуации, ролевые игры;

В) копирование, наставничество.

5 К методам учебы персонала не относятся методы:

А) учебы, которые применяются в ходе выполнения работы;

Б) учебы вне рабочего места;

В) которые объединяют первые два пункта;

Г) учебы перед принятием на конкретную работу.

6 Учеба, полезная и нужная, когда:

А) у работника недостает определенных навыков для эффективного выполнения работы;

---

<sup>6</sup> Бугаков, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / В.М. Бугаков [и др.]; под ред. В.П. Бычкова. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 327 с. (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-005305-9. С. 215–231.

- Б) у работника недостаточные мотивы к выполнению работы;
- В) в организации предусматривается сокращение штатов.

7 Цель учебы заключается в обеспечении организации:

- А) достаточным количеством специалистов с высшим образованием;
- Б) кадрами определенной квалификации в соответствии с потребностями;
- В) высококвалифицированными рабочими и служащими.

8 Полное и успешное овладение новой профессией или специальностью, т. е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его организаций и условий – это:

- А) психофизиологическая адаптация;
- Б) социально-психологическая адаптация;
- В) активная адаптация.

9 Процесс приспособления к новой трудовой деятельности на уровне работника как единого целого – это адаптация:

- А) профессиональная;
- Б) психофизиологическая;
- В) социально-психологическая;
- Г) социальная;
- Д) психологическая.

10 Квалификация – это:

- А) способность выполнять работы, которые требуют от лица определенной квалификации;
- Б) набор специалистов разных специальностей и уровня образования, который характеризуется качественными и количественными показателями;
- В) способность человека выполнять задания и обязанности соответствующей работы.

*Задания:*

*Задание 1<sup>7</sup>.* Подготовьте модель компетенций компании (предприятия), используя шаблон.

Таблица – Модель компетенций компании (предприятия)

Политики	Общая модель компетенций компании
Клиенты	1
	2
	3
Люди	1

<sup>7</sup> Белкова, Е.А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник / Е.А. Белкова [и др.]; под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 408 с. ISBN 978-5-392-19555-8. С. 214–215.

Политики	Общая модель компетенций компании		
	2		
	3		
Финансы	1		
	2		
	3		
Активы	1		
	2		
	3		

Подготовьте профиль должности (детализацию компетенций для одной управленческой должности), с учетом 5 уровней выраженности по каждой из 12 ключевых компетенций.

*Задание 2<sup>8</sup>.* Подготовьте программу тренинга для менеджеров по продажам (организация занимается продажей строительных инструментов). Ответьте на вопросы:

Каковы цели тренинга?

Каковы этапы организации и проведения?

Какие методы можно использовать на тренинге?

Какие организационные условия необходимо обеспечить для проведения тренинга?

Как оценить его эффективность?

Какова процедура посттренингового сопровождения?

Предложите варианты поведения обучающегося при различных формах сопротивления на тренинге.

*Задание 3.* Одной из важнейших задач обучения является приращение тезауруса на семантическом уровне восприятия и усвоения информации. В связи с этим составьте словарь понятий по данной теме в алфавитном порядке с представлением их толкований (определений). Укажите использованные достоверные и корректные (авторитетные) источники по каждому из приведенных толкований и определений понятий. Дополните в алфавитном порядке словарь по предыдущим темам. Укажите тему, к которой относится каждое из понятий.

*Задание 4.* Представьте в виде схемы структурно-логическую связь понятий: «непрерывное обучение персонала», «система непрерывного обучения», «управление профессиональным становлением субъекта», «фасилитация ресурсов персонала», «фасилитационные сессии», «творческий потенциал деятельности организации», «компетентностная модель компании», «творческое профессиональное мышление», «логическое понятийное

<sup>8</sup> Белкова, Е.А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник / Е.А. Белкова [и др.]; под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 408 с. ISBN 978-5-392-19555-8. С. 214–215.

мышление», «корпоративное обучение», «творческий потенциал персонала», «сопротивление обучению». При необходимости включите в схему дополнительные понятия, поясняющие и раскрывающие толкования приведенных выше понятий.

## **Тема 6. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала**

*Вопросы:*

- 1 Назовите основные признаки классификации и соответствующие им виды карьеры.
- 2 В чем заключаются особенности деловой карьеры?
- 3 Какие факторы необходимо учитывать при выборе карьеры?
- 4 Назовите стадии развития карьеры работника в организации.
- 5 Кто и в соответствии с какими принципами управляет карьерой работника?
- 6 Что представляет собой система служебно-профессионального продвижения персонала?
- 7 В чем заключается планирование должностного продвижения сотрудника?
- 8 По каким критериям разумно проводить оценку качества управления карьерой персонала?
- 9 Какие критерии оценки качества управления служебно-профессиональным продвижением персонала применяются на практике?
- 10 Назовите основные элементы механизма управления карьерой.

*Темы учебных заданий:*

- 1 Система управления карьерой и служебно-профессионального продвижения работников в организации.
- 2 Проблемы карьерного роста и служебно-профессионального продвижения персонала в современных организациях.
- 3 Карьерное консультирование в системе управления карьерой специалиста в организации.
- 4 Особенности управления карьерой новичка в организации.
- 5 Особенности управления карьерой разных категорий персонала организации.

*Тесты*<sup>9</sup>:

1 Какие виды деловой карьеры имеются в организации?

- А) профессиональная;
- Б) внутриорганизационная;
- В) трудовая.

2 Определите последовательность этапов коучинга:

- А) достижение успеха;
- Б) планирование шагов (действий);
- В) анализ текущей ситуации;
- Г) поддержание мотивации;
- Д) постановка задач (целей).

3 На каком из этапов карьеры работника растет его потребность в самоутверждении, достижении большей независимости?

- А) на этапе сохранения;
- Б) на этапе продвижения;
- В) на этапе завершения.

4 Основой выделения стадий развития карьеры служит:

- А) возраст сотрудника;
- Б) квалификация сотрудника;
- В) стаж работы в данной организации.

5 Карьера – это:

- А) постоянное движение вверх в пределах организационной иерархии;
- Б) индивидуально осознанная позиция и поведение, которые связаны с трудовым опытом и деятельностью в течение трудовой жизни человека;
- В) стремление достичь вершин на должностной лестнице, преодолевая ступеньку за ступенькой;
- Г) последовательное изменение стадий развития работника в пределах одной организации.

6 Горизонтальное направление развития карьеры представляет следующий вид карьеры:

- А) профессиональный;
- Б) внутриорганизационный;

---

<sup>9</sup> 1 Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – Москва: Издательство Юрайт, 2012. – 488 с. – Серия: Бакалавр. ISBN 978-5-9916-1614-0. С. 264–265. (Тесты: 1–4)

2 Бугаков, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / В.М. Бугаков [и др.]; под ред. В.П. Бычкова. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 327 с. (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-005305-9. С. 215. (Тесты: 5, 6)



В) целеустремленный.

7 Модель карьеры по типу «перепутье» предполагает:

А) что по истечении определенного срока работы специалист проходит аттестацию, по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности;

Б) что по истечении определенного срока работы специалист не обязан проходить аттестацию, по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности;

В) что по истечении определенного срока работы специалист руководство организации принимает решение о необходимости аттестации, по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности.

8 Основываясь на исследовании с применением своего профессионально-технического теста, Джон Холланд выделил следующие основные индивидуальные ориентации:

А) реалистическая, исследовательская, артистическая, социальная, инициативная, обыкновенная;

Б) реалистическая, производственная, артистическая, социальная, инициативная, обыкновенная;

В) виртуальная, исследовательская, артистическая, социальная, инициативная, обыкновенная.

9 По характеру карьерной стратегии карьера бывает:

А) типичная, устойчивая, прерывная;

Б) типичная, вертикальная, деловая;

В) типичная, нетипичная, комплексная.

10 Соотнесите типы карьеры с их определениями:

Типы карьеры		Определения	
1	Типичная	А	Характеризуется неустойчивостью профессионального и должностного продвижения, неоднократной сменой профиля и формы деятельности, работой в многочисленных организациях и занятием должностей, которые не соответствовали приобретенному профессиональному опыту
2	Устойчивая	Б	Последовательное изменение должностного статуса в организации по мере обретения профессионального опыта в одной профессиональной области
3	Прерывная	В	На определенном этапе жизни ситуация, когда приходится либо временно, либо навсегда сменить содержание профессиональной деятельности, а также занимать должности, специализация которых не соответствует полученному образованию. Но одновременно в профессиональной деятельности и должностном продвижении есть относительное постоянство

### Задания:

**Задание 1<sup>10</sup>.** Сделайте конспект потенциальной карьерной консультации специалиста компании. Дополните предлагаемый план проведения консультации по карьере.

1 Анализ ситуации, в которой находится специалист в организации на своем рабочем месте. Что для работника значит работа. Что она дает?

2 Выделение компетенций работника. Что умеете хорошо делать? Что лежит в основе навыков? Какие ваши способности необходимы для продуктивной и эффективной работы (анализ способностей, что получается легко, чему легко учиться). Что дается сложнее остального?

3 Анализ функций, выполняемых на рабочих местах. Описать функции на рабочем месте – что приходилось выполнять.

4 Анализ профессиональных трудностей. Что обычно снижает вашу профессиональную мотивацию, в каких ситуациях на работе не хочется работать? Что в школе или вузе мешало успешно учиться? Что снижает усилия при планировании или выполнении работы? Отчего портится настроение на работе?

5 Анализ успехов, не только профессиональных. Условия, которые необходимы, чтобы вы имели успех в жизни в целом. Условия, необходимые для профессионального успеха.

6 Анализ ресурсов. Выделите внутренние силы, которые могут быть применены для успеха. Как работа, профессиональная деятельность соотносится с жизненными целями.

7 Планирование, постановка задач. Сформулировать задачи, которые надо выполнить в ближайшие три месяца (полгода, год).

**Задание 2.** В приведенной ниже таблице представьте наименования основных стадий развития карьеры и раскройте их характерные особенности.

Таблица – Характерные особенности стадий развития карьеры

Стадии развития карьеры	Возрастные границы	Основные цели и задачи	Наиболее часто возникающие трудности
Стадия 1 «Подготовка к работе»			
Стадия 2			
Стадия 3			
Стадия 4			
Стадия 5			

<sup>10</sup> Белкова, Е.А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник / Е.А. Белкова [и др.]; под ред. А.В. Карпова, Н.В. Клюевой. – Москва: Проспект, 2016. – 408 с. ISBN 978-5-392-19555-8. С. 294–295.

*Задание 3.* Одной из важнейших задач обучения является приращение тезауруса на семантическом уровне восприятия и усвоения информации. В связи с этим составьте словарь понятий по данной теме в алфавитном порядке с представлением их толкований (определений). Укажите использованные достоверные и корректные (авторитетные) источники по каждому из приведенных толкований и определений понятий. Дополните в алфавитном порядке словарь по предыдущим темам. Укажите тему, к которой относится каждое из понятий.

*Задание 4.* Представьте в виде схемы структурно-логическую связь понятий: «карьера», «карьерограмма», «торможение карьеры», «профессиональная карьера», «служебно-профессиональное продвижение персонала», «деловая карьера», «планирование карьеры», «развитие карьеры», «контроль карьеры», «управление карьерой», «управление служебно-профессиональным продвижением персонала», «система служебно-профессионального продвижения персонала организации», «качество управления карьерой», «качество управления служебно-профессиональным продвижением персонала», «цикл карьеры», «цикл профессионального опыта», «механизм управления карьерой», «должностное продвижение сотрудника», «модель служебной карьеры», «процесс развития карьеры». При необходимости включите в схему дополнительные понятия, поясняющие и раскрывающие толкования приведенных выше понятий.

## **Тема 7. Работа с кадровым резервом**

*Вопросы:*

- 1 Что понимается под кадровым резервом?
- 2 Каковы составляющие работы с кадровым резервом?
- 3 Назовите типы кадрового резерва.
- 4 Назовите и дайте краткую характеристику стадий формирования кадрового резерва.
- 5 В чем заключается роль службы управления персоналом в создании и сопровождении кадрового резерва?
- 6 В чем заключается роль руководителя в создании и сопровождении кадрового резерва?
- 7 Что представляет собой индивидуальный план сотрудника?
- 8 В чем заключаются особенности assessment-центра как метода оценки претендентов в кадровый резерв?
- 9 В чем состоят цели и задачи планирования и контроля кадрового резерва?
- 10 Назовите основные нормативные документы, регламентирующие работу с кадровым резервом.

*Темы учебных заданий:*

1 Система кадрового резерва как система воспроизводства кадров организации.

2 Особенности организации работы с кадровым резервом на разных этапах жизненного цикла компании.

3 Проблема мотивации участников кадрового резерва и методы ее разрешения.

4 Использование ресурсов кадровых и рекрутинговых агентств при формировании кадрового резерва.

5 Методологические основания формирования системы кадрового резерва.

*Тесты<sup>11</sup>:*

1 По истечении какого периода следует пересматривать состав кадрового резерва?

- А) двух лет;
- Б) пяти лет;
- В) шести месяцев.

2 Из каких разделов состоит подготовка кадрового резерва?

- А) теоретическая подготовка;
- Б) специальная программа;
- В) повышение квалификации;
- Г) индивидуальная подготовка.

3 Главным критерием при отборе кандидатов в состав резерва на выдвижение должен выступать:

- А) высокий уровень профессиональных компетенций сотрудника;
- Б) наличие у сотрудника личностных качеств, необходимых успешному лидеру;
- В) высокий уровень личной лояльности сотрудника вышестоящему руководителю.

4 Информация о конкретном составе резерва на выдвижение имеет:

- А) строго конфиденциальный характер;
- Б) публичный характер;
- В) публичный характер только для включенных в него сотрудников.

5 Обозначьте порядок выполнения этапов работы по формированию кадрового резерва:

---

<sup>11</sup> 1 Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – Москва: Издательство Юрайт, 2012. – 488 с. – Серия: Бакалавр. ISBN 978-5-9916-1614-0. С. 264–265. (Тесты: 1, 2)

2 Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации [Текст]: учебник / А.Р. Алавердов; 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с. (Университетская серия). ISBN 978-5-4257-0055-1. С. 563. (Тесты: 3, 4)

Название этапа	Номер этапа
Определение кандидатов в резерв	
Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение	
Составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих органов	
Согласование списка кандидатов, включенных в резерв с вышестоящими организациями	
Принятие решения о включении в резерв	

*Задания:*

*Задание 1<sup>12</sup>.* Познакомьтесь с успешным опытом внедрения системы кадрового резерва. Выделите основные составляющие успешности, определите факторы, которые повлияли на эффективность.

В компании N год назад внедрена система кадрового резерва. Все сотрудники ознакомлены с положением о системе кадрового резерва и знают, что при открытии любой вакансии в компании в первую очередь будет объявлен внутренний конкурс. Известны требования к опыту и компетенциям на всех позициях, и каждый сотрудник знает, что ему необходимо знать/ уметь, каких результатов достигать, чтобы перейти на следующий уровень карьерного роста. Два раза в год проводится аттестация персонала; по результатам сотрудник может быть включен в кадровый резерв. В компании также действуют индивидуальные планы развития сотрудников: все, кто по результатам аттестации включен в кадровый резерв, получают возможность обучения навыкам, необходимым на следующем уровне карьеры.

Как следствие, более половины вакансий уровня среднего менеджмента и выше закрываются внутренними кандидатами. Сократились расходы на поиск внешних кандидатов и средний срок закрытия вакансии. Снизилась текучесть персонала. Лояльность сотрудников к компании N повысилась – каждый из них теперь, что сам влияет на свое будущее в компании, которая предоставляет все возможности для карьерного и профессионального роста. В два раза увеличился процент сотрудников, которые готовы рекомендовать компанию N как работодателя своим знакомым.

Руководство компании всегда обладает необходимой информацией о человеческом потенциале компании и активно пользуется ею при обсуждении новых проектов (как известно, план по персоналу является частью общего ресурсного плана любого проекта).

Система кадрового резерва работает в компании еще и в качестве инструмента нематериальной мотивации, что позволяет держать под контролем рост ФОТа. Уменьшилась необходимость привлекать «дорогих» внешних кандидатов. Сотрудники компании замотивированы на обучение и профессиональное развитие.

<sup>12</sup> Белкова, Е.А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник / Е.А. Белкова [и др.]; под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 408 с. ISBN 978-5-392-19555-8. С. 335.

*Задание 2.* Одной из важнейших задач обучения является приращение тезауруса на семантическом уровне восприятия и усвоения информации. В связи с этим составьте словарь понятий по данной теме в алфавитном порядке с представлением их толкований (определений). Укажите использованные достоверные и корректные (авторитетные) источники по каждому из приведенных толкований и определений понятий. Дополните в алфавитном порядке словарь по предыдущим темам. Укажите тему, к которой относится каждое из понятий.

*Задание 3.* Представьте в виде схемы структурно-логическую связь понятий: «кадровый резерв», «система кадрового резерва», «формирование кадрового резерва», «программа подготовки кадрового резерва», «технология подготовки кадрового резерва», «управление кадровым резервом», «план действий резервиста», «assessment-центр», «психограмма при работе с кадровым резервом», «качество работы с кадровым резервом». При необходимости включите в схему дополнительные понятия, поясняющие и раскрывающие толкования приведенных выше понятий.

## **Тема 8. Организация процесса обучения персонала в учебных центрах**

*Вопросы:*

- 1 Какую роль выполняет служба управления персоналом в организации обучения кадров?
- 2 В чем отличия корпоративного университета и образовательного центра?
- 3 Каковы причины создания учебных центров и корпоративных университетов в современных компаниях?
- 4 В чем заключаются основные критерии для выбора организацией поставщика образовательных услуг?
- 5 Охарактеризуйте сущность модели формирования компетенций.
- 6 Назовите этапы создание центра обучения в организации.
- 7 Какими документами регламентируется работа учебных центров?
- 8 Что представляет собой корпоративная образовательная программа?
- 9 Назовите основные методы сбора информации для выявления потребности в обучении и развитии персонала.
- 10 Что представляют собой рынок образовательных и рынок консалтинговых услуг в области управления персоналом?

### *Темы учебных заданий:*

- 1 Виды, причины создания и методы функционирования учебных центров.
- 2 Основные методы сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала.
- 3 Основные методы анализа информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала.

4 Структура и составляющие рынков образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом.

5 Направления анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом.

*Задания:*

*Задание 1<sup>13</sup>.* Анализ конкретной ситуации. Сотрудники компании, занимающиеся оптовой продажей стройматериалов, раз в полгода проходят обучение, направленное на формирование и развитие навыков продаж. Несмотря на систематичность тренингов, менеджеры по продажам не демонстрируют качественное обслуживание клиентов и привлечение новых. Есть случаи нарушения контрактов с клиентами. В компании возникает проблема по мотивации к обучению. Менеджеры считают себя подготовленными продавцами, знающими технологию продаж и обладающими базовыми навыками, освоившими технологии SPIN, говорят, что умеют работать с любыми клиентами. Работники ворчат по поводу необходимости посещения семинаров и тренингов, ищут возможность не посещать собрания.

Определите, какие действия на разных уровнях принятия решения должны быть сделаны для изменения ситуации.

*Задание 2<sup>14</sup>.* Анализ конкретной ситуации. В страховой компании поставлена задача организации подготовки сотрудников, которые будут продавать различные виды страхования юридическим лицам. Данные менеджеры ранее не работали в сфере продаж. Перед специалистом по обучению выставлены ограничения – программа подготовки не должна превышать 3 недели, так как конкуренты опережают в данном виде деятельности. Инвестиции, планируемые в подготовку, оцениваются руководством как значительные. В связи с этим поставлены дополнительные задачи – создать мотивацию и условия для того, чтобы данные сотрудники проработали в компании не менее 2 лет.

Какие действия должен предпринять специалист в сфере внутрифирменного обучения?

*Задание 3<sup>15</sup>.* Перед IT-компанией стоит задача формирования управленческой компетентности менеджеров среднего уровня управления. Предлагается пригласить для решения этой задачи внешнюю организацию. Сформулируйте требования, на которые необходимо опираться при выборе обучающей организации.

<sup>13</sup> Белкова, Е.А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник / Е.А. Белкова [и др.]; под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 408 с. ISBN 978-5-392-19555-8. С. 245.

<sup>14</sup> Белкова, Е.А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник / Е.А. Белкова [и др.]; под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 408 с. ISBN 978-5-392-19555-8. С. 245.

<sup>15</sup> Белкова, Е.А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник / Е.А. Белкова [и др.]; под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 408 с. ISBN 978-5-392-19555-8. С. 215.

*Задание 4.* Одной из важнейших задач обучения является приращение тезауруса на семантическом уровне восприятия и усвоения информации. В связи с этим составьте словарь понятий по данной теме в алфавитном порядке с представлением их толкований (определений). Укажите использованные достоверные и корректные (авторитетные) источники по каждому из приведенных толкований и определений понятий. Дополните в алфавитном порядке словарь по предыдущим темам. Укажите тему, к которой относится каждое из понятий.

*Задание 5.* Представьте в виде схемы структурно-логическую связь понятий: «служба управления персоналом», «методы функционирования учебных центров», «корпоративный университет», «обучающий центр», «образовательный центр», «корпоративная образовательная программа», «метакогнитивная модель», «самообучающиеся организации», «курсы повышения квалификации», «рынок образовательных услуг», «рынок консалтинговых услуг», «поставщик образовательных услуг», «потребность в обучении и развитии персонала». При необходимости включите в схему дополнительные понятия, поясняющие и раскрывающие толкования приведенных выше понятий.

## **Тема 9. Оценка уровня развития управленческого персонала и мотивационного потенциала**

*Вопросы:*

- 1 Что понимается под уровнем развития управленческого персонала?
- 2 Какова роль аттестации персонала в оценке уровня его развития?
- 3 Что представляет собой текущий мониторинг уровня развития управленческого персонала?
- 4 В чем состоят особенности функционально-поведенческого подхода к оценке уровня управленческого персонала?
- 5 В чем состоят особенности личностного подхода к оценке уровня управленческого персонала?
- 6 В чем состоят особенности ситуативного подхода к оценке уровня управленческого персонала?
- 7 Назовите основные этапы реализации метода «центра оценки персонала».
- 8 Какие стороны заинтересованы в оценке уровня развития персонала?
- 9 Каким образом процесс развития персонала влияет на расширение его возможностей?
- 10 Что понимается под мотивационным потенциалом сотрудника?
- 11 Что понимается под мотивационным потенциалом организации?
- 12 Что понимается под мотивационной средой организации?



13 В чем заключается логика разработки программы развития мотивации персонала?

14 Дайте характеристику комплексно-методического подхода к управлению развитием персонала организации.

15 Дайте характеристику административно-организационного подхода к управлению развитием персонала организации.

16 Какие методы развития мотивации персонала вы знаете?

17 Какие программы тренингов и семинаров содействуют развитию мотивации персонала?

18 Что представляет собой мониторинг мотивационной среды организации?

19 Какими критериями характеризуется эффективная мотивационная среда организации?

20 Каким образом мотивационные воздействия соответствуют индивидуальным мотивам и потребностям сотрудников организации?

*Темы учебных заданий:*

1 Современные подходы к оценке уровня развития персонала организации.

2 Проверка уровня развития и потенциала управленческого персонала методом «Ассесмент-центр».

3 Методы диагностики мотивации персонала организации.

4 Методы исследования мотивационного потенциала организационной среды.

5 Диагностика и совершенствование мотивационной среды организации.

6 Методы управления и развития мотивации персонала организации.

7 Подходы к оценке уровня развития управленческого персонала.

8 Направления развития мотивационного потенциала сотрудников организации.

9 Подходы к развитию мотивации персонала.

10 Мотивационный потенциал как фактор развития персонала.

*Задания:*

*Задание 1<sup>16</sup>.* В практике ассесмента распространена метафорическая деловая игра (МДИ). Процедура МДИ включает в себя следующие этапы:

1 Четко записать проблему из реальной организационной жизни.

2 В проблеме четко выделить субъектов действия.

3 Сконцентрировать внимание на отношениях между субъектами, их мотивации.

4 Подобрать по аналогии пример (сказка, мультфильм, притча).

5 Определить количество команд и их название.

<sup>16</sup> Белкова, Е.А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник / Е.А. Белкова [и др.]; под ред. А.В. Карпова, Н.В. Клюевой. – Москва: Проспект, 2016. – 408 с. ISBN 978-5-392-19555-8. С. 394–395.

6 Сформулировать задания для каждой команды (команды получают похожие вопросы).

7 Дать время командам на продумывание вариантов ответов на вопрос.

8 Определить порядок выступления команд и заслушать каждую из них.

9 Оценить успешность решения задачи.

10 Перевести метафоричные решения на язык реальности.

Ваша задача разработать программу МДИ для следующих организационных ситуаций:

- высокая текучесть кадров среди молодых специалистов;
- саботаж сотрудниками некоторых организационных решений руководителя;
- неудовлетворенность сотрудников организационной культурой;
- сложности в адаптации вновь принятых сотрудников.

*Задание 2<sup>17</sup>.* Анализ конкретной ситуации. Организация работает на рынке в течение 10 лет. За это время было организовано собственное производство, разработана устойчивая структура предприятия, сложился костяк персонала. В последнее время в организации началось активное переоборудование производства, связанное с внедрением инновационных технологий и закупкой нового оборудования.

Сотрудник А работает в организации с момента ее основания. Он был одним из первых ее работников, стоял у истоков. В настоящее время является одним из наиболее авторитетных специалистов, занимающихся решением производственных проблем. Имеет достаточно высокую заработную плату. В последнее время в связи с закупкой нового оборудования и приходом значительного количества молодых специалистов стал ощущать недостаток знаний в области организации и технологии производства.

Сотрудник В был принят на работу 1 год назад вместе с группой молодых специалистов, занимающихся освоением технологий производства на новом оборудовании. За время работы в организации накопил достаточный опыт внедрения инновационных технологий производства.

В настоящее время оба сотрудника приняли решение пройти профессиональное обучение в Корпоративном университете, созданном на базе данной компании. Проанализируйте и сравните учебную мотивацию каждого сотрудника.

*Задание 3.* Одной из важнейших задач обучения является приращение тезауруса на семантическом уровне восприятия и усвоения информации. В связи с этим составьте словарь понятий по данной теме в алфавитном порядке с представлением их толкований (определений). Укажите использованные достоверные и корректные (авторитетные) источники по каждому из приведенных толкований и определений понятий. Дополните в алфавитном

---

<sup>17</sup> Белкова, Е.А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник / Е.А. Белкова [и др.]; под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 408 с. ISBN 978-5-392-19555-8. С. 396–397.

порядке словарь по предыдущим темам. Укажите тему, к которой относится каждое из понятий.

*Задание 4.* Представьте в виде схемы структурно-логическую связь понятий: «уровень развития управленческого персонала», «оценка уровня развития управленческого персонала», «аттестация персонала», «мотивационный потенциал сотрудников организации», «мотивационная среда организации», «эффективная мотивационная среда организации», «мотивационный потенциал организационной среды», «управление развитием мотивации персонала». При необходимости включите в схему дополнительные понятия, поясняющие и раскрывающие толкования приведенных выше понятий.

### **Тема 10. Конфликт и командная работа как инструменты развития персонала**

*Вопросы:*

- 1 Каковы причины возникновения конфликтных ситуаций?
- 2 Какую роль играет конфликт в развитии персонала организации?
- 3 Какие способы разрешения конфликта вы знаете?
- 4 Какие виды конфликтов вы знаете?
- 5 В чем заключаются функции управления конфликтами в организации?
- 6 Что понимается под командой в организации?
- 7 Какие типы (виды) команд вы знаете?
- 8 Каким образом происходит развитие персонала в команде?
- 9 Почему необходимо соблюдать баланс ролей в команде?
- 10 Для каких целей проводится командная диагностика в организации?

*Темы учебных заданий:*

- 1 Функции и типы управления конфликтами в организации.
- 2 Конфликт как фактор развития организации.
- 3 Методы определения и устранения причин конфликтного поведения.
- 4 Методы достижения баланса ролей в команде.
- 5 Подходы к развитию персонала в процессе командной работы.

*Задания:*

*Задание 1<sup>18</sup>.* Анализ конкретной ситуации. Проанализируйте структуру ситуации конфликта, выделите причины возникновения и предложите стратегию разрешения.

<sup>18</sup> Белкова, Е.А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник / Е.А. Белкова [и др.]; под ред. А.В. Карпова, Н.В. Клюевой. – Москва: Проспект, 2016. – 408 с. ISBN 978-5-392-19555-8. С. 397.

Двум коллегам необходимо сделать совместный отчет. Один собирался сделать работу в последний срок, другого это не устраивало, так как они могли не успеть. Это вызвало спор, так как они привыкли делать работу в удобные для каждого сроки.

*Задание 2.* Одной из важнейших задач обучения является приращение тезауруса на семантическом уровне восприятия и усвоения информации. В связи с этим составьте словарь понятий по данной теме в алфавитном порядке с представлением их толкований (определений). Укажите использованные достоверные и корректные (авторитетные) источники по каждому из приведенных толкований и определений понятий. Дополните в алфавитном порядке словарь по предыдущим темам. Укажите тему, к которой относится каждое из понятий.

*Задание 3.* Представьте в виде схемы структурно-логическую связь понятий: «конфликт», «инструмент развития персонала», «организационный конфликт», «конфликтное поведение», «причина конфликта», «последствия конфликта», «функции управления конфликтами в организации», «стратегия управления конфликтами в организации», «методы управления конфликтами», «команда», «командная работа», «командные роли», «баланс ролей в команде», «тренинги командообразования», «диагностика командности». При необходимости включите в схему дополнительные понятия, поясняющие и раскрывающие толкования приведенных выше понятий.

## **Тема 11. Формирование и развитие лояльности персонала**

*Вопросы:*

- 1 Что понимается под лояльностью персонала организации?
- 2 Что понимается под преданностью персонала организации?
- 3 Что понимается под приверженностью персонала организации?
- 4 В чем заключаются особенности лояльности персонала в условиях острой конкуренции?
- 5 Какие виды лояльности вы знаете?
- 6 Какие методы оценки лояльности персонала вы знаете?
- 7 Что понимается под моделью развития лояльности персонала?
- 8 Какие составляющие включает программа формирования лояльности?
- 9 По каким критериям оценивается эффективность программы формирования лояльности?
- 10 Какие критерии и показатели необходимо использовать для оценки лояльности персонала компании?

*Темы учебных заданий:*

- 1 Лояльность, приверженность и преданность персонала компании.

- 2 Роль лояльности в обеспечении безопасной деятельности организации.
- 3 Методы диагностики лояльности персонала организации.
- 4 Модель развития лояльности персонала.
- 5 Программа формирования лояльности персонала и оценка ее эффективности.

*Задание 1<sup>19</sup>.* Приведите примеры различной выраженности разных видов лояльности по критерию направленности на определенный объект у одного и того же человека. Сделайте прогноз его поведения относительно организации.

*Задание 2.* Одной из важнейших задач обучения является приращение тезауруса на семантическом уровне восприятия и усвоения информации. В связи с этим составьте словарь понятий по данной теме в алфавитном порядке с представлением их толкований (определений). Укажите использованные достоверные и корректные (авторитетные) источники по каждому из приведенных толкований и определений понятий. Дополните в алфавитном порядке словарь по предыдущим темам. Укажите тему, к которой относится каждое из понятий.

*Задание 3.* Представьте в виде схемы структурно-логическую связь понятий: «лояльность работника», «приверженность работника организации», «преданность работника организации», «конкуренция», «оценка лояльности работника», «удовлетворенность работника», «модель развития лояльности персонала», «программа формирования лояльности», «эффективность программы лояльности», «оценка эффективности программы лояльности». При необходимости включите в схему дополнительные понятия, поясняющие и раскрывающие толкования приведенных выше понятий.

## **Тема 12. Результаты и оценка эффективности развития персонала**

### *Вопросы:*

- 1 Что представляет собой обратная связь в системе и в чем состоит ее назначение?
- 2 Какие основные способы обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала вы знаете?
- 3 Что понимается под диагностикой развития персонала?
- 4 Что понимается под диагностикой развития потенциала личности руководителя?
- 5 По каким критериям производится оценка качества обучения?
- 6 Что понимается под процессом принятия решения в сфере профессионального развития персонала?
- 7 В чем заключаются цели оценки эффективности развития персонала?

<sup>19</sup> Белкова, Е.А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник / Е.А. Белкова [и др.]; под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 408 с. ISBN 978-5-392-19555-8. С. 395.

- 8 Какие модели оценок внутрифирменного обучения вы знаете?
- 9 По каким направлениям необходимо разрабатывать критерии оценки эффективности развития персонала?
- 10 Что понимается под эффективностью функционирования системы развития персонала?

*Темы учебных заданий:*

- 1 Принципы и методы экспертной оценки развития персонала.
- 2 Подходы к оценке эффективности развития персонала организации.
- 3 Подходы к оценке эффективности функционирования организации и системы развития персонала.
- 4 Разработка методики анализа результатов текущей деловой оценки персонала организации.
- 5 Ответственность за качество и эффективность развития персонала организации.

*Задания:*

*Задание 1<sup>20</sup>.* Ниже представлены вопросы, которые можно включить в анкеты, позволяющие оценить готовность персонала к обучению и эффективность самого обучения. Разделите все вопросы на те, которые, вы считаете, нужно включить в анкету, заполняемую сотрудниками до обучения, и в анкету, заполняемую после обучения.

В работе я применю... (Перечислите, что именно).

Какие блоки программы будут вам наиболее полезны?

Какие задачи вы хотите решить в процессе обучения?

Каких результатов ждете после обучения?

Оцените работу преподавателя. (Со шкалой оценки.)

Оцените условия обучения (готовность аудитории, раздаточные материалы, кофе-брейки и пр.).

Оцените, насколько данное обучение помогло решить задачи, поставленные перед вами. (Со шкалой оценки.)

Содержание обучения соответствовало моей работе на... (Со шкалой оценки.)

Укажите, с какими сложностями вы чаще всего сталкиваетесь.

Чего вы ждете от процесса обучения?

Что понравилось в работе преподавателя?

Приведите примеры ваших вопросов.

*Задание 2.* Одной из важнейших задач обучения является приращение тезауруса на семантическом уровне восприятия и усвоения информации. В

<sup>20</sup> Белкова, Е.А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник / Е.А. Белкова [и др.]; под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 408 с. ISBN 978-5-392-19555-8. С. 395–396.

связи с этим составьте словарь понятий по данной теме в алфавитном порядке с представлением их толкований (определений). Укажите использованные достоверные и корректные (авторитетные) источники по каждому из приведенных толкований и определений понятий. Дополните в алфавитном порядке словарь по предыдущим темам. Укажите тему, к которой относится каждое из понятий.

*Задание 3.* Представьте в виде схемы структурно-логическую связь понятий: «обратная связь», «результаты профессионального развития персонала», «эффективность развития персонала», «критерии оценки эффективности развития персонала», «показатели оценки эффективности развития персонала», «комплексный подход к оценке эффективности развития персонала», «экономическая эффективность развития персонала», «социальная эффективность развития персонала». При необходимости включите в схему дополнительные понятия, поясняющие и раскрывающие содержание приведенных выше понятий.

*Задание 4.* Используя словарь понятий, схемы структурно-логических связей понятий, примерный перечень вопросов для проверки знаний определений понятий по темам дисциплины (представлен ниже), примерный перечень вопросов к экзамену для проведения промежуточного контроля по дисциплине (представлен ниже), составьте единую, цельную структурно-логическую схему связей понятий по всем темам дисциплины. Данная схема может быть рекомендована для подготовки к экзамену. Поставьте любой вопрос (из примерного перечня вопросов к экзамену) и, пользуясь данной схемой, дайте на него ответ по существу.

### **Примерный перечень вопросов для проверки знаний определений понятий по темам дисциплины**

#### **Тема 1. Управление социальным развитием организации**

1 Определения понятий: «социальное развитие организации», «социальное развитие персонала», «социальная среда организации».

2 Определения понятий: «социальная инфраструктура организации», «управление социальным развитием организации».

3 Определения понятий: «управленческое решение в области социального развития», «технологии социального развития персонала».

4 Определения понятий: «социальные нормы», «нормативы», «стандарты», «социальная защита персонала», «социально-экономическая поддержка персонала».

## **Тема 2. Понятие, цели и формы развития персонала**

5 Определения понятий: «инновационный потенциал организации», «организационная динамика», «система развития персонала».

6 Определения понятий: стратегия развития персонала, «политика развития персонала», «модель развития персонала».

7 Определения понятий: «программа развития персонала», «управление развитием персонала», «развитие личности», «обучение персонала».

8 Определения понятий: «профессиональное развитие персонала», «саморазвитие», «самосовершенствование», «коучинг», «тренинг».

## **Тема 3. Теоретико-методологические основы развития личности**

9 Определения понятий: «личность», «человеческий фактор», «структура личности», «качество рабочей силы», «качества рабочей силы».

10 Определения понятий: «компетенция», «компетентность работника», «профессионализм работника», «конкурентоспособность работника».

11 Определения понятий: «традиционная организация», «обучающая организация».

12 Определения понятий: «человеческий потенциал», «качество потенциала человека», «качества человека».

13 Определения понятий: «жизненный цикл работника в организации», «цикл карьеры», «интеллектуальный капитал организации».

## **Тема 4. Организация обучения, адаптации и проведения аттестации персонала**

14 Формулировка закона убывающей отдачи применительно к управлению персоналом в целом.

15 Определения понятий: «обучение», «образование», «воспитание», «формы обучения», «методы обучения».

16 Определения понятий: «профессиональное обучение», «профессиональное образование», «профессиональное воспитание».

17 Определения понятий: «непрерывное образование», «внутрифирменное обучение», «концепция обучения».

18 Определения понятий: «подготовка кадров», «повышение квалификации кадров», «переподготовка кадров», «дополнительное обучение».

19 Определения понятий: «адаптация», «первичное развитие новых сотрудников».

20 Определения понятий: «аттестация», «аттестация персонала организации», «текущая деловая оценка персонала организации».

## **Тема 5. Система непрерывного обучения персонала**

21 Определения понятий: «непрерывное обучение персонала», «система непрерывного обучения».



22 Определения понятий: «управление профессиональным становлением субъекта».

23 Определения понятий: «фасилитация ресурсов персонала», «фасилитационные сессии».

24 Определения понятий: «творческий потенциал деятельности организации», «компетентностная модель компании».

25 Определения понятий: «творческое профессиональное мышление», «логическое понятийное мышление».

26 Определения понятий: «корпоративное обучение», «творческий потенциал персонала», «сопротивление обучению».

#### **Тема 6. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала**

27 Определения понятий: «карьера», «карьерограмма», «торможение карьеры», «профессиональная карьера».

28 Определения понятий: «служебно-профессиональное продвижение персонала», «деловая карьера».

29 Определения понятий: «планирование карьеры», «развитие карьеры», «контроль карьеры».

30 Определения понятий: «управление карьерой», «управление служебно-профессиональным продвижением персонала».

31 Определение понятия: «система служебно-профессионального продвижения персонала организации».

32 Определения понятий: «качество управления карьерой», «качество управления служебно-профессиональным продвижением персонала».

33 Определения понятий: «цикл карьеры», «цикл профессионального опыта», «механизм управления карьерой».

34 Определения понятий: «должностное продвижение сотрудника», «модель служебной карьеры», «процесс развития карьеры».

#### **Тема 7. Работа с кадровым резервом**

35 Определения понятий: «кадровый резерв», «система кадрового резерва», «формирование кадрового резерва».

36 Определения понятий: «программа подготовки кадрового резерва», «технология подготовки кадрового резерва».

37 Определения понятий: «управление кадровым резервом», «план действий резервиста», «assessment-центр».

38 Определения понятий: «психограмма при работе с кадровым резервом», «качество работы с кадровым резервом».

#### **Тема 8. Организация процесса обучения персонала в учебных центрах**

39 Определения понятий: «служба управления персоналом», «методы функционирования учебных центров».

40 Определения понятий: «корпоративный университет», «обучающий центр», «образовательный центр».

41 Определения понятий: «корпоративная образовательная программа», «метакогнитивная модель», «самообучающиеся организации».

42 Определения понятий: «курсы повышения квалификации», «рынок образовательных услуг», «рынок консалтинговых услуг».

43 Определения понятий: «поставщик образовательных услуг», «потребность в обучении и развитии персонала».

#### **Тема 9. Оценка уровня развития управленческого персонала и мотивационного потенциала**

44 Определения понятий: «уровень развития управленческого персонала», «оценка уровня развития управленческого персонала».

45 Определения понятий: «аттестация персонала», «мотивационный потенциал сотрудников организации».

46 Определения понятий: «мотивационная среда организации», «эффективная мотивационная среда организации».

47 Определения понятий: «мотивационный потенциал организационной среды», «управление развитием мотивации персонала».

#### **Тема 10. Конфликт и командная работа как инструменты развития персонала**

48 Определения понятий: «конфликт», «инструмент развития персонала», «организационный конфликт».

49 Определения понятий: «конфликтное поведение», «причина конфликта», «последствия конфликта».

50 Определения понятий: «функции управления конфликтами в организации», «стратегия управления конфликтами в организации».

51 Определения понятий: «методы управления конфликтами», «команда», «командная работа», «командные роли».

52 Определения понятий: «баланс ролей в команде», «тренинги командообразования», «диагностика командности».

#### **Тема 11. Формирование и развитие лояльности персонала**

53 Определения понятий: «лояльность работника», «приверженность работника организации», «преданность работника организации».

54 Определения понятий: «конкуренция», «оценка лояльности работника», «удовлетворенность работника».

55 Определения понятий: «модель развития лояльности персонала», «программа формирования лояльности».

## **Тема 12. Результаты и оценка эффективности развития персонала**

56 Определения понятий: «эффективность программы лояльности», «оценка эффективности программы лояльности».

57 Определения понятий: «обратная связь», «результаты профессионального развития персонала».

58 Определения понятий: «эффективность развития персонала», «комплексный подход к оценке эффективности развития персонала».

59 Определения понятий: «критерии оценки эффективности развития персонала», «показатели оценки эффективности развития персонала».

60 Определения понятий: «экономическая эффективность развития персонала», «социальная эффективность развития персонала».

### **9.6.2 Контрольные вопросы промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

1 Цели, направления развития социальной среды как объекта управления организацией.

2 Социальная инфраструктура организации и характеристика ее составляющих.

3 Содержание и формы управленческих решений и практических действий по социальному развитию организации.

4 Социальная защита персонала организации и основные направления ее реализации.

5 Задачи, выполняемые социальной службой, и регламентация ее деятельности в организации.

6 Содержание понятия развития персонала, его цели, задачи и основные направления.

7 Место функции развития персонала в системе других функций управления персоналом организации.

8 Понятие инновационного потенциала персонала организации, цели, задачи и необходимые условия развития персонала.

9 Понятие системы развития персонала и общая характеристика ее основных составляющих.

10 Понятие жизненного цикла персонала и особенности развития персонала на его отдельных этапах.

11 Особенности развития персонала в условиях различных организационных культур.

12 Понятие стратегического развития персонала и основные направления политики в области развития персонала.

13 Понятие управления развитием персонала, основные этапы и особенности реализации данного процесса.

14 Понятие и роль саморазвития (самосовершенствования) в процессе развития персонала организации.

- 15 Особенности развития управленческого персонала организации и подчиненных.
- 16 Понятие и основные модели развития персонала, понятие и основные программы развития персонала.
- 17 Понятие программы развития персонала, ее виды, особенности разработки программ развития персонала по различным направлениям на практике.
- 18 Направления и возможности развития индивидуально-психологических и личностных свойств человека в профессиональной деятельности.
- 19 Составляющие процесса подготовки специалистов, основные формы и методы подготовки специалистов.
- 20 Структура личности и структура качества рабочей силы, соотношение их элементов и связей.
- 21 Противоречия, движущие силы и основные факторы, влияющие на изменение качества рабочей силы.
- 22 Понятие профессионала, сущность основных этапов его становления, подходы к оценке профессионализма работника.
- 23 Состав структурных элементов категории «Компетенция», понятие компетентности работника, ее составляющие.
- 24 Соотношение и обусловленность непрерывного образования работников с непрерывным развитием человеческого потенциала.
- 25 Характеристика основных стадий развития персонала, понятие жизненного цикла работника в организации.
- 26 Проявление закона убывающей отдачи применительно к управлению персоналом в целом.
- 27 Понятие диагностики как функции обратной связи и особенности диагностики развития персонала на практике.
- 28 Понятие диагностики как функции обратной связи и особенности диагностики развития потенциала личности руководителя на практике.
- 29 Понятие, цели и задачи обучения персонала, процесс обучения и особенности его реализации на практике.
- 30 Понятие, цели и задачи образования персонала, процесс образования и особенности его реализации на практике.
- 31 Понятие, цели и задачи воспитания персонала, направления, формы и методы воспитания работников.
- 32 Сущность основных видов, форм и методов обучения, инструменты обучения, особенности применения их на практике.
- 33 Особенности организации процесса профессионального развития персонала на практике и методы оценки его результатов.
- 34 Цели и задачи повышения квалификации кадров и особенности его реализации на практике.
- 35 Цели и задачи подготовки кадров и особенности ее реализации на практике.

- 36 Цели и задачи переподготовки кадров и особенности ее реализации на практике.
- 37 Понятие концепции профессионального обучения, сущность основных видов концепций профессионального обучения.
- 38 Организация и основные технологические этапы управления процессом дополнительного обучения персонала.
- 39 Организация и особенности адаптации и первичного развития новых сотрудников организации.
- 40 Понятие профессиональной и психологической адаптации и особенности первичного профессионального обучения новых сотрудников.
- 41 Принятие решений по профессиональному развитию персонала по результатам его текущей деловой оценки.
- 42 Понятие внутрифирменного обучения и отражение его роли в кадровой политике организации.
- 43 Понятие аттестации и текущей деловой оценки персонала и их роль в обучении и развитии персонала, этапы аттестации.
- 44 Сущностная характеристика основных видов адаптации и ее влияние на развитие персонала.
- 45 Понятие качества обучения и особенности применения основных подходов к его оценке на практике.
- 46 Анализ результатов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала для принятия решений в сфере развития персонала.
- 47 Понятие, цели, задачи и политика непрерывного обучения персонала, система непрерывного обучения персонала и ее составляющие.
- 48 Принципы и характерные особенности основных методов и форм непрерывного обучения персонала.
- 49 Понятие и направления фасилитации ресурсов персонала, обеспечивающие ее условия и особенности осуществления.
- 50 Направления, разнообразие и особенности разработки образовательных программ для проведения обучения персонала.
- 51 Качества творческого и логического мышления персонала и особенности их формирования и развития в профессиональной деятельности.
- 52 Причины и формы сопротивления персонала обучению, психологические подходы к их пониманию и основные способы преодоления.
- 53 Карьера, карьерограмма и разработка плана карьерного роста руководителей и специалистов.
- 54 Характеристика основных этапов управления карьерой персонала организации и особенности их практической реализации.
- 55 Характеристика основных этапов управления служебно-профессиональным продвижением персонала и особенности их практической реализации.
- 56 Характеристика основных методов оценки качества обучения персонала и особенности их практического применения.

- 57 Характеристика основных методов управления карьерой персонала и особенности их практического применения.
- 58 Характеристика основных методов управления служебно-профессиональным продвижением персонала и особенности их практического применения.
- 59 Роль деловой оценки в управлении карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала.
- 60 Формирование и типы (виды) кадрового резерва, особенности организации работы с кадровым резервом на практике.
- 61 Планирование, организация, мотивация и контроль работы с кадровым резервом и особенности их практической реализации.
- 62 Понятие программы подготовки кадрового резерва, ее составляющие и этапы разработки.
- 63 Понятие технологии подготовки кадрового резерва, сущность основных технологий подготовки кадрового резерва.
- 64 Характеристика основных методов оценки качества работы с кадровым резервом и особенности их практического применения.
- 65 Организация обучения кадров и роль службы управления персоналом в этом процессе.
- 66 Цель, задачи, и особенности функционирования учебных центров в организации и вне ее.
- 67 Корпоративная образовательная программа, ее составляющие и особенности разработки.
- 68 Сущность основных методов функционирования учебных центров в организациях.
- 69 Понятие модели обучения, ее составляющие, сущность основных моделей обучения и развития персонала.
- 70 Характеристика основных источников сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала в теории и на практике.
- 71 Сущностное содержание и особенности практического применения методов сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом.
- 72 Составляющие оценки уровня развития управленческого персонала и сущность основных подходов к ее осуществлению.
- 73 Мотивационный потенциал организационной среды организации и основные факторы ее эффективности.
- 74 Мониторинг и диагностика мотивационной среды организации, методы и подходы к ее развитию.
- 75 Воздействие мотивационной среды организации на мотивационный потенциал персонала.
- 76 Понятие конфликта как инструмента развития персонала, типы управления конфликтами в организации.

77 Командная работа и особенности развития персонала в процессе командной работы.

78 Управление лояльностью персонала организации, основные подходы к оценке лояльности и удовлетворенности персонала.

79 Объективные и субъективные показатели лояльности сотрудников и их отражение в модели развития лояльности персонала.

80 Составляющие и разработка программы формирования лояльности персонала, и способы оценки ее эффективности.

81 Понятие обратной связи и ее роль в оценке функционирования системы развития персонала организации.

82 Получение обратной связи и особенности обработки результатов и иных форм обучения персонала на практике.

83 Критерии и показатели оценки эффективности функции развития персонала, направления их разработки.

84 Ресурсный, процессный, целевой и комплексный подходы к оценке эффективности организации и основные подходы к оценке развития персонала.

## **10 Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины**

Изучение дисциплины «Развитие персонала» обучающимися организуется в виде лекций, практических занятий (семинаров) и самостоятельной работы. Продолжительность изучения дисциплины – один семестр. Уровень и качество знаний обучающихся оцениваются по результатам текущего контроля успеваемости (включающей также входной контроль) и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины в виде экзамена.

Лекция – основная форма систематического, последовательного устного изложения учебного материала. Чтение лекций, как правило, осуществляется наиболее профессионально подготовленными преподавателями университета. Основными задачами лекций являются:

- ознакомление обучающихся с целями, задачами и структурой изучаемой дисциплины, ее местом в системе наук и связями с другими дисциплинами;
- краткое, но, по существу, изложение комплекса основных научных понятий, подходов, методов, принципов данной дисциплины;
- краткое изложение наиболее существенных положений, раскрытие особенно сложных, актуальных вопросов, освещение дискуссионных проблем;
- определение перспективных направлений дальнейшего развития научного знания в данной области социально-экономической деятельности.

Лекции мотивируют обучающегося на самостоятельный поиск и изучение научной и специальной литературы и других источников по темам дисциплины, ориентируют на выявление, формулирование и исследование наиболее актуальных вопросов и проблем, на комплексный анализ социально-экономических явлений и процессов, на активизацию творческого начала в изучении дисциплины.

Значимым фактором полноценной и плодотворной работы обучающегося на лекции является культура ведения конспекта. Принципиально неверным, но получившим в наше время достаточно широкое распространение, является отношение к лекции как к «диктанту», который обучающийся может аккуратно и дословно записать. Слушая лекцию, необходимо научиться выделять и фиксировать ее ключевые моменты, записывая их более четко и выделяя каким-либо способом из общего текста. Кроме того, необходимо научиться делать понятные для обучающегося сокращения при записи текста лекции и, в целом, стремиться освоить быструю манеру письма.

Полезно применять какую-либо удобную систему сокращений и условных обозначений (из известных, или выработанных самостоятельно). Применение такой системы поможет значительно ускорить процесс записи лекции. Конспект лекции предпочтительно писать в одной тетради, а не на отдельных листках, которые потом могут затеряться. Также для записи текста лекции можно воспользоваться ноутбуком, или планшетом. Рекомендуются в конспекте лекций оставлять свободные места, или поля, например для того, чтобы была возможность записи необходимой информации при работе над материалами лекций.

При ведении конспекта лекции необходимо четко фиксировать рубрикацию материала – разграничение разделов, тем, вопросов, параграфов и т. п. Обязательно следует делать специальные пометки, например, в случаях, когда какое-либо определение, положение, вывод остались неясными, сомнительными. Бывает, что материал не успели записать. Тогда также необходимо сделать соответствующие пометки в тексте, чтобы не забыть, в дальнейшем, восполнить эту информацию.

Качественно сделанный конспект лекций поможет обучающимся в процессе самостоятельной работы, подготовке к практическим занятиям (семинарам), выполнении учебных заданий, при подготовке к сдаче экзамена.

Практические занятия (семинары) по дисциплине «Развитие персонала» проводятся в соответствии с учебно-тематическим планом по отдельным группам. Цель практических занятий (семинаров) – закрепить теоретические знания, полученные обучающимися на лекциях и в результате самостоятельного изучения соответствующих разделов рекомендуемой литературы и иных источников информации, а также приобрести начальные практические навыки исследования функции развития персонала.

Темы практических занятий (семинаров) заранее сообщаются обучающимся для того, чтобы они имели возможность подготовиться и проработать соответствующие теоретические вопросы дисциплины. В начале каждого практического занятия (семинара) преподаватель кратко доводит до обучающихся цель и задачи занятия и обращает внимание обучающихся на наиболее сложные вопросы, относящиеся к изучаемой теме.

В рамках практического занятия (семинара) обучающиеся обсуждают доклады и дискуссионные вопросы, разбирают практические ситуации, задачи и т. п. самостоятельно или при помощи преподавателя. Преподаватель, как



правило, выступает в роли консультанта при разборе конкретных ситуаций, задач и т. п. осуществляет контроль полученных обучающимися результатов.

На усмотрение преподавателя (или по желанию обучающегося) к доске во время семинарского занятия может быть приглашен обучающийся для объяснения, анализа и оценки ситуации, решения задачи, доклада и т. п. по вопросам темы. По итогам практического занятия (семинара) преподаватель может выставлять в журнал группы оценки. Процесс решения наиболее сложных ситуаций, анализа проблемных вопросов и т. п. может быть объяснен преподавателем. Вместе с тем в дальнейшем подобного рода вопросы и ситуации и т. п. должны быть исследованы обучающимися самостоятельно. В рамках практического занятия (семинара) могут быть проведены: контрольный опрос, сплошное или выборочное тестирование, проверочная работа и т. п.

Отсутствие обучающихся на занятиях или их неактивное участие на них может быть компенсировано самостоятельным выполнением дополнительных заданий и представлением их на проверку преподавателю, выставлением оценки.

В ходе подготовки к семинару (практическому занятию) обучающемуся необходимо самостоятельно подобрать учебную, методическую литературу (и др. необходимые источники) по вопросам тем дисциплины. В библиотеке обучающийся может воспользоваться алфавитным, систематическим и электронным каталогами. Библиотечные каталоги раскрывают читателям фонд библиотеки. Важными справочными источниками по самостоятельной работе обучающихся являются справочные и энциклопедические издания, словари, где даны объяснения терминов. С проблемами поиска информации следует обращаться к библиографам библиотеки.

В современных условиях перед обучающимися стоит важная задача – научиться работать с массивами информации. Обучающимся необходимо развивать в себе способность и потребность использовать доступные информационные возможности и ресурсы для поиска нового знания и его распространения (т. е. информационную культуру). Обучающимся необходимо научиться управлять своей исследовательской и познавательной деятельностью в системе «информация – знание – информация». Прежде всего, для достижения этой цели, в вузе организуется самостоятельная работа обучающихся. Кроме того, современное обучение (стандарты, учебные планы) предполагает, что существенную часть времени в освоении учебной дисциплины обучающийся проводит самостоятельно. Принято считать, что такой метод обучения должен способствовать творческому овладению обучающимися специальными знаниями и навыками.

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся при изучении настоящей учебной дисциплины является выработка ими навыков работы с нормативно-правовыми актами, научной и учебной литературой, другими источниками, материалами экономической и управленческой практики, а также развитие у обучающихся устойчивых способностей к самостоятельному (без помощи преподавателя) изучению и обработке

полученной информации.

В процессе самостоятельной работы обучающийся должен воспринимать, осмысливать и углублять получаемую информацию, решать практические задачи, анализировать ситуации, подготавливать доклады, выполнять домашние задания, овладевать профессионально необходимыми навыками. Самостоятельная работа обучающегося весьма многообразна и содержательна. Она включает следующие виды занятий:

– самостоятельный подбор, изучение, конспектирование, анализ учебно-методической и научной литературы, периодических научных изданий, нормативно-правовых документов, статистической информации, учетно-отчетной информации, содержащейся в документах организаций;

– индивидуальная творческая работа по осмыслению собранной информации, проведению сравнительного анализа и синтеза материалов, полученных из разных источников, интерпретации информации, выполнение домашних заданий;

– завершающий этап самостоятельной работы – подготовка к сдаче экзамена по дисциплине, предполагающая интеграцию и систематизацию всех полученных при изучении учебной дисциплины знаний.

По Положению о самостоятельной работе студентов Университета содержание внеаудиторной самостоятельной работы для изучения дисциплины «Развитие персонала» может быть рекомендовано в соответствии со следующими ее видами, разделенными по целевому признаку:

а) для овладения знаниями:

- чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы);
- составление плана текста;
- графическое изображение структуры текста;
- конспектирование текста;
- выписки из текста;
- работа со словарями и справочниками;
- ознакомление с нормативными документами;
- работа с электронными информационными ресурсами и информационной телекоммуникационной сети Интернет и др.;

б) для закрепления и систематизации знаний:

- работа с конспектом лекции (обработка текста);
- работа над учебным материалом (учебника, первоисточника, дополнительной литературы);
- составление плана и тезисов ответа;
- составление альбомов, таблиц, схем для систематизации учебного материала;
- изучение нормативных материалов;
- ответы на контрольные вопросы;
- подготовка тезисов сообщений к выступлению на семинаре;

- подготовка докладов, составление библиографии, тематических кроссвордов и др.;
- работа с компьютерными программами;
- подготовка к сдаче экзамена и др.;
- в) для формирования умений и навыков:
  - решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;
  - проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности;
- г) для самопроверки:
  - подготовка информационного сообщения;
  - написание конспекта первоисточника, рецензии, аннотации;
  - составление опорного конспекта, глоссария, сводной таблицы по теме, тестов и эталонов ответов к ним;
  - составление и решение ситуационных задач;
  - составление схем, иллюстраций, графиков, диаграмм по теме и ответов к ним;
  - создание материалов презентаций и др.

Для повышения эффективности самостоятельной работы рекомендуется делать конспекты. Конспектирование является одним из способов активизации познавательной деятельности обучающихся. Конспектирование – краткое письменное изложение содержания статьи, книги, доклада, лекции и проч., включающее в себя в сжатой форме основные положения и их обоснование фактами, примерами и т. п.

Начиная конспектировать источник, необходимо записать фамилию автора, полное название работы, указать год и место издания. Рекомендуется отмечать в тексте конспекта страницы источника, чтобы можно было быстро отыскать нужное место в книге. Процесс работы над источниками подразделяется на два основных этапа:

- 1) знакомство с документом, произведением и проч.;
- 2) составление конспекта.

На первом этапе необходимо: прочитать работу, уяснить смысл всего текста в целом; сделать для себя заметки о структуре изучаемой работы, определить основные положения и выводы; вторично прочитать работу, выделить основные мысли автора, проследить за их развитием в труде; обратить внимание на формы и методы доказательств, которыми пользуется автор при разработке основных положений. На втором этапе необходимо: кратко, своими словами, изложить основное содержание материала соответственно главам или разделам произведения. В процессе конспектирования в авторской последовательности излагать основные положения работы; при освещении основных положений в конспекте должны быть отражены и авторские их обоснования. В конспекте необходимо привести наиболее яркие цифры и факты и т. д., внесенные автором труда для документального обоснования своих выводов и положений. Наиболее важные положения и выводы цитировать по источнику. Цитировать фрагмент

произведения следует строго по источнику, не внося в цитату никаких изменений. Собственные мысли, возникшие в ходе изучения первоисточника, а также пометки другого рода, выносить на поля конспекта по мере работы над произведением. Конспект должен быть составлен с единой системой подчеркивания, отделением законченной мысли (абзаца) красной строкой.

Полезным будет владение программами Excel, Power Point, а так же умение обращаться с видео-, фото-, аудиотехникой.

Следование принципам систематичности и последовательности в самостоятельной работе составляет необходимое условие ее успешного выполнения. Систематичность занятий предполагает равномерное, по возможности в соответствии с пп. 5.2, 5.4 и 5.6 настоящей РПД, распределение объема работы в течение всего предусмотренного учебным планом срока овладения данной дисциплиной. Такой подход позволяет избежать дефицита времени, перегрузок, спешки и т.п. в завершающий период изучения дисциплины. Последовательность работы означает преемственность и логику в овладении знаниями по дисциплине. Данный принцип изначально заложен в учебном плане при определении очередности изучения дисциплин. Аналогичный подход применяется при определении последовательности в изучении тем дисциплины.

В процессе изучения дисциплины «Развитие персонала» важно постоянно пополнять и расширять свои знания. Изучение рекомендованной литературы и других источников информации является важной составной частью восприятия и усвоения новых знаний. Кроме того, необходимо отметить, что, в определенном смысле, качественный уровень всей самостоятельной работы обучающегося определяется уровнем самоконтроля.

Контрольно-проверочное тестирование представляет собой наиболее распространенную и унифицированную форму текущего контроля успеваемости в процессе освоения учебной дисциплины знаний. Целью проведения тестирования является проверка качества усвоения обучающимися учебного материала по отдельным темам дисциплины, или по дисциплине в целом. Самостоятельное выполнение обучающимися разработанных учебных тестов дает им возможность проверить полученные знания. Что дополнительно способствует их подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

### **Использованные источники<sup>21</sup>**

1 Аксенова, Е.А. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Е.А. Аксенова [и др.]; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина; 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2006. – 560 с. ISBN 5-238-00290-4.

2 Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации [Текст]: учебник / А.Р. Алавердов; 2-е изд., перераб. и доп. – Москва:

<sup>21</sup> Приведенная учебная литература может быть (по возможности) использована обучающимися в рамках самостоятельной работы при подборе необходимых дополнительных источников информации по темам дисциплины.

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с. (Университетская серия). ISBN 978-5-4257-0055-1.

3 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т.Ю. Базаров. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 239 с. ISBN 978-5-238-01500-2.

4 Байтасов, Р.Р. Управление персоналом [Текст]: конспект лекций / Р.Р. Байтасов. – Ростов на Дону: Феникс, 2014. – 351 с. – (Зачет и экзамен). ISBN 978-5-222-21640-8.

5 Белкова, Е.А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник / Е.А. Белкова [и др.]; под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 408 с. ISBN 978-5-392-19555-8.

6 Бугаков, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / В.М. Бугаков [и др.]; под ред. В.П. Бычкова. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 327 с. (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-005305-9.

7 Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2014. – 688 с. ISBN 978-5-392-11505-1.

8 Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст]: учебник / И.Б. Дуракова [и др.]; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 570 с. – (Высшее образование). ISBN 978-5-16-003563-5.

9 Захаров, Н.Л. Управление социальным развитием организации [Текст]: учебник / Н.Л. Захаров, А.Л. Кузнецов; 2-е изд., доп. и перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 263 с. – (Высшее образование). ISBN 978-5-16-005067-6.

10 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов [и др.]; 4-е изд., доп. и перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 695 с. – (Высшее образование). ISBN 978-5-16-003671-7.

11 Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – Москва: Издательство Юрайт, 2012. – 488 с. – Серия: Бакалавр. ISBN 978-5-9916-1614-0.

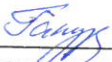
12 Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах [Текст]: учебник / Ю.Г. Одегов; 2-е изд., доп. и перераб. – Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2008. – 944 с. ISBN 978-5-94280-330-8.

13 Самыгин, С.И. Управление персоналом для студентов вузов [Текст] / С.И. Самыгин [и др.]. – Ростов на Дону: Феникс, 2014. – 283 [1] с. – (Шпаргалки). ISBN 978-5-222-22427-4.


Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом».

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры № 3 «Истории и управления персоналом» 12 января 2017 года, протокол № 5.

Разработчики:


к.э.н.  Галузина С.М.  
(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы разработчиков)

Заведующая кафедрой № 3 «Истории и управления персоналом»:

к.э.н., доцент  Иванова М.О.  
(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы руководителя ОПОП ВО)

Программа согласована:

Руководитель ОПОП ВО:

к.э.н., доцент  Иванова М.О.  
(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы руководителя ОПОП ВО)

Программа рассмотрена и одобрена на заседании Учебно-методического совета Университета 15 февраля 2017 года, протокол № 5.

С изменениями и дополнениями от 30 августа 2017 года, протокол № 10 (в соответствии с Приказом Министерства образования и науки РФ от 5 апреля 2017 г. № 301 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования—программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»).