



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
(РОСАВИАЦИЯ)**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»**



/ Ю.Ю. Михальчевский

«17» июль 2021 года

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Развитие персонала**

Направление подготовки  
**38.03.03 Управление персоналом**

Направленность программы (профиль)  
**Управление персоналом организаций воздушного транспорта**

Квалификация выпускника  
**бакалавр**

Форма обучения  
**очная**

Санкт-Петербург  
2021

## **1. Цели освоения дисциплины**

Цели освоения дисциплины «Развитие персонала»: 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 обучающегося к решению задач профессиональной деятельности организационно-управленческого типа.

## **2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина «Развитие персонала» представляет собой дисциплину, относящуюся к обязательной части Блока 1 Дисциплины (модули).

Дисциплина «Развитие персонала» базируется на результатах обучения, полученных при изучении дисциплин<sup>1</sup>: «Профессиональные навыки менеджера по управлению персоналом» (2); «Управление персоналом организации» (2, 3).

Дисциплина «Развитие персонала» является обеспечивающей для дисциплин: «Персональный менеджмент» (7); «Управление деловой карьерой в системе воздушного транспорта» (7); «Управление служебным продвижением на предприятиях воздушного транспорта» (7), а также для практики «Производственная (технологическая (проектно-технологическая) практика)» (6); и для «Подготовки к процедуре защиты и защиты выпускной квалификационной работы» (8).

Дисциплина изучается в 6 семестре.

### 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Процесс освоения дисциплины «Развитие персонала» направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции/ индикатора	Результат обучения: наименование компетенции, индикатора компетенции
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.
ИД <sup>1</sup> <sub>УК6</sub>	Определяет цели и задачи собственной деятельности, выбирает способы и последовательность их реализации, эффективно управляя своим временем.
ИД <sup>2</sup> <sub>УК6</sub>	Понимает необходимость профессионально-личностного роста посредством непрерывного образования как основу саморазвития, выстраивает и реализует траекторию саморазвития.
ОПК-4	Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет.
ИД <sup>1</sup> <sub>ОПК4</sub>	Применяет современные технологии и методы оперативного управления персоналом.
ИД <sup>2</sup> <sub>ОПК4</sub>	Ведет документационное сопровождение и учет современных технологий и методов оперативного управления персоналом.

Планируемые результаты изучения дисциплины:

Знать:

<sup>1</sup> В скобках указан номер семестра.

- важность знания основ современной философии и концепций управления персоналом для применения их в практике развития персонала;
- 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;
- методы диагностики развития персонала и развития потенциала личности руководителя;
- процедуры и этапы разработки программ развития персонала;
- показатели и критерии оценки эффективности аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала;
- основы оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением;
- виды, программы и основные технологии подготовки кадрового резерва;
- основы работы с кадровым резервом и оценки ее качества.

Уметь:

- анализировать современные задачи, закономерности, принципы и методы развития персонала;
- 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;
- разрабатывать программы развития персонала;
- анализировать результаты аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала для принятия решений в сфере развития персонала организации;
- применять на практике знание основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением;
- применять теоретические положения по развитию персонала в практике управления персоналом организации.

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;
- 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;
- навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала для принятия решений в сфере развития персонала организации;
- навыки работы с кадровым резервом и оценки ее качества.

#### **4. Объем дисциплины и виды учебной работы**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 академических часа.

Наименование	Всего часов	Семестр
		6
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
Контактная работа:	56,5	56,5
лекции	18	18
практические занятия	36	36
семинары	–	–
лабораторные работы	–	–
курсовой проект (работа)	–	–
Самостоятельная работа студента	54	54
Промежуточная аттестация	36	36
контактная работа	2,5	2,5
самостоятельная работа по подготовке к экзамену	33,5	33,5
		Экзамен

## 5. Содержание дисциплины

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

Темы, разделы дисциплины	КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ	КОМПЕТЕНЦИИ		Образовательные технологии	Оценочные средства
		УК-6	ОПК-4		
Тема 1. Управление социальным развитием организации	12	+	+	ВК Л ПЗ СРС	УО, Т, УЗ, Д
Тема 2. Понятие, цели и формы развития персонала	12	+	+	Л ПЗ СРС	УО, УЗ, Д
Тема 3. Теоретико-методологические основы развития личности	12	+	+	Л ПЗ СРС	УО, УЗ, Д
Тема 4. Организация обучения, адаптации и проведения аттестации персонала, система непрерывного обучения персонала	12	+	+	Л ПЗ СРС	УО, Т, УЗ, Д
Тема 5. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, работа с кадровым резервом	12	+	+	Л ПЗ СРС	УО, Т, УЗ, Д
Тема 6. Организация процесса обучения персонала в учебных центрах	12	+	+	Л ПЗ СРС	УО, УЗ, Д
Тема 7. Оценка уровня развития управленческого персонала и мотивационного потенциала	12	+	+	Л ПЗ СРС	УО, УЗ, Д
Тема 8. Конфликт и командная работа как инструменты развития персонала, формирование и развитие лояльности персонала	12	+	+	Л ПЗ СРС	УО, УЗ, Д
Тема 9. Результаты и оценка эффективности развития персонала	12	+	+	Л ПЗ СРС	УО, УЗ, Д
Итого за семестр	108				
Промежуточная аттестация	36	+	+		Экзамен
Всего по дисциплине	144				

Сокращения: ВК – входной контроль, Л – лекция, ПЗ – практическое занятие, СРС – самостоятельная работа студента, УО – устный опрос, Т – тест, УЗ – учебное задание, Д – доклад.

## 5.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

Наименование темы (раздела) дисциплины	Л	ПЗ	ЛР	СРС	КР	Всего часов
Тема 1. Управление социальным развитием организации	2	4		6		12
Тема 2. Понятие, цели и формы развития персонала	2	4		6		12
Тема 3. Теоретико-методологические основы развития личности	2	4		6		12
Тема 4. Организация обучения, адаптации и проведения аттестации персонала, система непрерывного обучения персонала	2	4		6		12
Тема 5. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, работа с кадровым резервом	2	4		6		12
Тема 6. Организация процесса обучения персонала в учебных центрах	2	4		6		12
Тема 7. Оценка уровня развития управленческого персонала и мотивационного потенциала	2	4		6		12
Тема 8. Конфликт и командная работа как инструменты развития персонала, формирование и развитие лояльности персонала	2	4		6		12
Тема 9. Результаты и оценка эффективности развития персонала	2	4		6		12
Итого за семестр	18	36		54		108
Промежуточная аттестация						36
Всего по дисциплине						144

Сокращения: Л – лекция, ПЗ – практическое занятие, ЛР – лабораторная работа, СРС – самостоятельная работа студента, КР – курсовая работа.

## 5.3. Содержание разделов 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, система непрерывного обучения 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.

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.

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

## **Тема 5. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, работа с кадровым резервом**

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.

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 6. 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 7. 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 8. Конфликт и командная работа как инструменты развития персонала, формирование и развитие лояльности 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.

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 9. 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**

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудо-емкость (часы)
1	ПЗ 1. Социальное развитие организации как объект управления	2
1	ПЗ 2. Социальная защита персонала организации	2
2	ПЗ 3. Развитие персонала как фактор усиления инновационных процессов современного производства	2
2	ПЗ 4. Система, последовательность и разработка программ развития персонала	2
3	ПЗ 5. Развитие индивидуально-психологических и личностных свойств персонала. Жизненный цикл работника в организации	2
3	ПЗ 6. Система непрерывного образования Российской	2

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудо-емкость (часы)
	Федерации	
4	ПЗ 7. Адаптация и первичное развитие персонала. Текущая деловая оценка и проведение аттестации персонала	2
4	ПЗ 8. Основные понятия и концепции обучения. Система непрерывного обучения и ее составляющие	2
5	ПЗ 9. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала. Основы оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением	2
5	ПЗ 10. Планирование, организация и контроль работы с резервом кадров. Основы работы с кадровым резервом и оценка ее качества	2
6	ПЗ 11. Методы сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала	2
6	ПЗ 12. Методы сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом	2
7	ПЗ 13. Развитие управленческого персонала и методика оценки его уровня. Формирование мотивационного потенциала организационной среды и его оценка	2
7	ПЗ 14. Комплексно-методический и административно-организационный подходы к управлению развитием мотивации персонала	2
8	ПЗ 15. Конфликт как инструмент развития персонала организации. Развитие персонала в процессе командной работы	2
8	ПЗ 16. Программа формирования и модель развития лояльности персонала организации	2
9	ПЗ 17. Получение обратной связи и обработка результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала	2
9	ПЗ 18. Разработка методики оценки эффективности развития персонала организации	2
Итого по дисциплине		36

Сокращения: ПЗ – практическое занятие.

### 5.5. Лабораторный практикум

Лабораторный практикум учебным планом не предусмотрен.

### 5.6. Самостоятельная работа

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудо-емкость (часы)

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудо-емкость (часы)
6 семестр		
1	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам и тестированию, подготовка докладов по темам. Лит.: [1-8]	6
2	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам, подготовка докладов по темам. Лит.: [1-8]	6
3	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам, подготовка докладов по темам. Лит.: [1-8]	6
4	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам и тестированию, подготовка докладов по темам. Лит.: [1-8]	6
5	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам и тестированию, подготовка докладов по темам. Лит.: [1-8]	6
6	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам, подготовка докладов по темам. Лит.: [1-8]	6
7	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам, подготовка докладов по темам. Лит.: [1-8]	6
8	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам, подготовка докладов по темам. Лит.: [1-8]	6
9	Изучение теоретического материала, составление конспекта по вопросам, подготовка к устным опросам, подготовка докладов по темам. Лит.: [1-8]	6
Итого по дисциплине		54

### 5.7 Курсовые работы (проекты)

Курсовые работы (проекты) учебным планом не предусмотрены.

### 6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. *Горелов, Н. А.* **Управление человеческими ресурсами: современный подход** : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00650-6. — URL : <https://urait.ru/bcode/470091>.

2. *Кязимов, К. Г.* **Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие** : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — URL : <https://urait.ru/bcode/474247>.

3. *Штроо, В. А.* **Методы активного социально-психологического обучения** : учебник и практикум для вузов / В. А. Штроо. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 277 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02451-7. — URL : <https://urait.ru/bcode/450408>.

4. **Психология труда** : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Манухина [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Манухиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 485 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7215-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450168>.

б) дополнительная литература:

5. **Психология бизнеса** : учебник для магистров / Н. Л. Иванова [и др.] ; под общей редакцией Н. Л. Ивановой, В. А. Штроо, Н. В. Антоновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 509 с. — (Магистр). — ISBN 978-5-9916-2972-0. — URL : <https://urait.ru/bcode/425882>.

6. **Психология управления персоналом** : учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.] ; под общей редакцией Е. И. Рогова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03827-9. — URL : <https://urait.ru/bcode/469233>.

7. **Управление персоналом** : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 498 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-5550-7. — URL : <https://urait.ru/bcode/468618>.

8. *Хруцкий, В. Е.* **Оценка персонала. Сбалансированная система показателей** : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 208 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06638-8. — URL : <https://urait.ru/bcode/471455>.

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

9. **Российская государственная библиотека** [Электронный ресурс] / Центр информ. технологий РГБ; ред. Власенко Т. В. ; Web-мастер Козлова Н. В. — Электрон. дан. — М. : Рос. гос. б-ка, 1997 — Режим доступа:

<http://www.rsl.ru> , свободный. — Загл. с экрана. — Яз. рус., англ. , свободный (дата обращения 20.01.2021).

10. **Библиотека СПбГУ ГА** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://spbguga.ru/objects/e-library/> , свободный (дата обращения 20.01.2021).

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

11. **Консультант Плюс** [Электронный ресурс]: официальный сайт компании Консультант Плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> , свободный (дата обращения 20.01.2021).

12. **Гарант** [Электронный ресурс] официальный сайт компании Гарант. - Режим доступа: <https://www.garant.ru/> , свободный (дата обращения 20.01.2021).

## 7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

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

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебная аудитория № 365 имени д.и.н., профессора, члена-корреспондента международной академии транспорта Булкина А.К.	Комплект учебной мебели: парты и стулья (местимост: 40 посадочных мест). МОК (мультимедийный обучающий комплекс) - компьютер, проектор, экран.	Microsoft Windows 7 Professional Microsoft Windows Office Professional Plus 2007 Acrobat Professional 9 Windows International Kaspersky Anti-Virus Suite для WKS и FS Konsi- SWOT ANALYSIS Konsi - FOREXSAL
Методический кабинет кафедры истории и управления персоналом № 363	Комплект учебной мебели: парты и стулья (местимост: 20 посадочных мест). МОК (мультимедийный обучающий комплекс) - компьютер, проектор, экран.	

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.

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; читальный зал библиотеки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета (ауд. 125).

## **8 Образовательные и информационные технологии**

В рамках изучения дисциплины предполагается использовать следующие образовательные технологии.

*Входной контроль* проводится преподавателем в начале изучения дисциплины с целью коррекции процесса усвоения студентами дидактических единиц при изучении базовых дисциплин.

*Лекция* составляет основу теоретического обучения в рамках дисциплины и направлена на систематизированное изложение накопленных и актуальных научных знаний. 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, видеоматериалы.

*Практические занятия* по дисциплине проводятся в соответствии с учебно-тематическим планом по отдельным группам. Цель – закрепить теоретические знания, полученные обучающимися на лекциях и в результате самостоятельного изучения соответствующей рекомендуемой литературы, а также приобрести начальные практические навыки в научно-исследовательской работе. Рассматриваемые в рамках практического занятия примеры и проблемы имеют профессиональную направленность и содержат элементы, необходимые для формирования компетенций в рамках профессиональной подготовки бакалавра.

Практические занятия являются составляющими практической подготовки обучающихся, так как предусматривают их участие в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

*Самостоятельная работа студента* является составной частью учебной работы. Ее основной целью является формирование навыка самостоятельного приобретения знаний по некоторым не особо сложным 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.

Контактная работа со студентами также может включать интерактивные формы образовательных технологий. В рамках изучения дисциплины предполагается использовать следующие информационные технологии: электронные ресурсы, технологии Internet, электронная почта, издательские системы (Microsoft Word), электронные таблицы (Microsoft Excel), технологии

мультимедиа (PowerPoint).

## **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 контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины. Текущий контроль успеваемости обучающихся включает следующие оценочные средства.

*Устные опросы* проводятся на практических занятиях с целью контроля усвоения теоретического материала, излагаемого на лекции.

*Тесты*, выдаваемые на самостоятельную работу, преследуют собой цель своевременного выявления плохо усвоенного материала дисциплины для последующей корректировки или организации обязательной консультации.

*Доклады* (научные сообщения, выступления с наглядной презентацией информации) обсуждаются в рамках практических занятий по темам дисциплины. Преподаватель, как правило, выступает в роли консультанта при заслушивании докладов, осуществляет контроль полученных обучающимися результатов. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к простому воспроизведению текста. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. При этом обучающийся может обращаться к своим записям, приводить выдержки из периодической печати, сайтов интернета и т. д.

*Учебные задания*, выдаваемые для самостоятельного выполнения обучающимися, содержат требования выполнить какие-либо теоретические или практические учебные действия. Учебные задания предполагают активизацию знаний, умений и навыков, либо – актуализацию ранее усвоенного материала.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в виде *экзамена в 6 семестре*. К моменту проведения промежуточной аттестации должны быть успешно пройдены предыдущие формы контроля. Промежуточная аттестация позволяет оценить уровень освоения компетенций за весь период изучения дисциплины. Билет на экзамене включает два теоретических вопроса и один практический вопрос.

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

Не применяется.

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

Процедура оценивания знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, предусматривает текущий контроль успеваемости обучающихся и промежуточную аттестацию по итогам освоения дисциплины. При этом фонд оценочных средств включает следующие оценочные средства и шкалы оценивания.

Оценочные средства	Шкалы оценивания*
Текущий контроль успеваемости обучающихся	
Тест	<p>«Отлично»: правильные ответы даны на не менее чем 85 % вопросов.</p> <p>«Хорошо»: правильные ответы даны на не менее чем 75 % вопросов.</p> <p>«Удовлетворительно»: правильные ответы даны на не менее чем 60 % вопросов.</p> <p>«Неудовлетворительно»: правильные ответы даны на 59% и менее вопросов.</p>
Устный опрос	<p>«Отлично»: обучающийся четко и ясно, по существу дает ответ на поставленный вопрос.</p> <p>«Хорошо»: обучающийся дает ответ на поставленный вопрос по существу и правильно отвечает на уточняющие вопросы.</p> <p>«Удовлетворительно»: обучающийся не сразу дал верный ответ, но смог дать его правильно при помощи ответов на наводящие вопросы.</p> <p>«Неудовлетворительно»: обучающийся отказывается отвечать на поставленный вопрос, либо отвечает на него неверно и при формулировании дополнительных (вспомогательных) вопросов.</p>
Доклад	<p>«Отлично»: обучающийся делает доклад, полностью соответствующий требованиям.</p> <p>«Хорошо»: обучающийся делает доклад, частично соответствующий требованиям.</p> <p>«Удовлетворительно»: обучающийся делает доклад, частично соответствующий требованиям с незначительными ошибками.</p> <p>«Неудовлетворительно»: обучающийся делает доклад либо частично соответствующий требованиям со значительными ошибками, либо полностью несоответствующий требованиям.</p> <p>Требования к докладу определяются индивидуально исходя из темы исследования.</p>
Учебное задание	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

Оценочные средства	Шкалы оценивания*
	<p>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.</p>

\*К моменту прохождения промежуточной аттестации обучающийся должен получить «отлично», «хорошо» или «удовлетворительно» за участие по крайней мере в 50 % фонда оценочных средств.

### **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**

«Профессиональные навыки менеджера по управлению персоналом» (2):

- 1) Основные функции и задачи менеджера по управлению персоналом.
- 2) Структура и содержание стандартов профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента.
- 3) Функциональные обязанности менеджера по управлению персоналом.
- 4) Профессиограмма менеджера по управлению персоналом.

«Управление персоналом организации» (2, 3).

- 5) Общие и специальные способности менеджера.
- 6) Психологическая структура личности.
- 7) Потенциал человека.
- 8) Коммуникативная компетентность менеджера.
- 9) Потенциал профессионального опыта менеджера.
- 10) Управленческие навыки. Диагностика и совершенствование.

### **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

Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания компетенций*
Этап формирования знаний	Полнота, системность, прочность знаний	– Приобретенные знания излагаются в устной, письменной или графической форме в полном объеме, в системном виде, в соответствии с требованиями учебной программы; допускаются единичные несущественные ошибки, самостоятельно исправляемые студентами	«5» - «отлично»
		– Приобретенные знания излагаются в устной, письменной или графической форме в полном объеме, в системном виде, с несущественными отклонениями от требований учебной программы; допускаются единичные несущественные ошибки, исправляемые студентами после указания преподавателя на них	«4» - «хорошо»
		– Приобретенные знания излагаются в устной, письменной или графической форме неполно или не системно с существенными отклонениями от требований учебной программы; допускаются отдельные несущественные ошибки, исправляемые студентами после указания преподавателя на них	«3» - «удовлетворительно»
		– Приобретенные знания излагаются в устной, письменной или графической форме неполно и не системно с существенными отклонениями от требований учебной программы; допускаются существенные ошибки, не исправляемые студентами после указания преподавателя на них	«2» - «неудовлетворительно»
		Обобщенность знаний	– Свободное применение операций анализа и синтеза, выявление причинно-следственных связей; формулировка выводов и обобщений; свободное оперирование известными фактами и сведениями с использованием информации из других предметов
– Применение операций анализа и синтеза в ограниченном объеме, выявление причинно-следственных связей с несущественными ошибками; формулировка выводов и обобщений, но с неточностями или с небольшими недочётами; подтверждение изученного известными фактами и сведениями	«4» - «хорошо»		
– Трудности при определении существенных признаков изученного материала; выявление причинно-следственных связей с существенными ошибками; нечеткая формулировка выводов и обобщений; изученный материал не подтверждается известными фактами и сведениями	«3» - «удовлетворительно»		
– Бессистемное выделение случайных признаков изученного; неумение производить простейшие	«2» - «неудовлет		

Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания компетенций*
		операции анализа и синтеза; делать обобщения, выводы	«ворительно»
Этап освоения умений	Степень самостоятельности и выполнения действия (умения)	– Свободное применение умений на практике в различных ситуациях (выполнение необходимых действий)	«5» - «отлично»
		– Применение умений на практике в различных ситуациях (выполнение необходимых действий) с незначительными ошибками, которые студенты сами исправляют	«4» - «хорошо»
		– Применение умений на практике в различных ситуациях (выполнение необходимых действий) только в знакомой ситуации, по заданному алгоритму, с опорой на подсказки преподавателя	«3» - «удовлетворительно»
		– Неспособность продемонстрировать освоение умений либо значительные затруднения при применении умений (выполнении действий)	«2» - «неудовлетворительно»
	Осознанность выполнения действия (умения)	– Свободное комментирование выполняемых действий (умений), правильные ответы на вопросы преподавателя	«5» - «отлично»
		– При комментировании выполняемых действий (умений) имеются незначительные пропуски, негрубые ошибки, небольшие затруднения при ответах на вопросы преподавателя	«4» - «хорошо»
		– Существенные затруднения при комментировании выполняемых действий (умений) или допущение грубых ошибок в ответах на вопросы преподавателя	«3» - «удовлетворительно»
		– Неспособность прокомментировать выполняемые действия (умения) и допущение грубых ошибок в ответах на вопросы преподавателя	«2» - «неудовлетворительно»
Этап овладения навыками	Демонстрация навыка в знакомой ситуации	– Демонстрация владения навыком в знакомой (новой, нетипичной) ситуации, выполнение заданий творческого уровня	«5» - «отлично»
		– Демонстрация владения навыком в знакомой (новой, нетипичной) ситуации, уклонение от выполнения заданий творческого уровня	«4» - «хорошо»
		– Неуверенная демонстрация владения навыком в знакомой (новой, нетипичной) ситуации, несамостоятельное выполнение заданий творческого уровня	«3» - «удовлетворительно»
		– Невозможность продемонстрировать навык в знакомой (новой, нетипичной) ситуации,	«2» - «неудовлет

Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания компетенций*
		неспособность выполнить задания творческого уровня	ворительно»
	Отбор и интеграция знаний и умений для формирования навыков	– Отбор и интеграция знаний и умений исходя из поставленных целей, проведение самоанализа и самооценки при демонстрации навыка	«5» - «отлично»
		– Отбор и интеграция знаний и умений исходя из поставленных целей, с опорой на преподавателя, проведение неглубокого самоанализа и поверхностной самооценки при демонстрации навыка	«4» - «хорошо»
		– Затруднения при отборе и интеграции знаний и умений исходя из поставленных целей, отсутствие самоанализа и самооценки при демонстрации навыка	«3» - «удовлетворительно»
		– Неверный отбор и ошибочная интеграция несистемных знаний и умений исходя из поставленных целей, отсутствие навыка	«2» - «неудовлетворительно»

\*Окончательная оценка по «академической» шкале определяется в результате округления в большую сторону средней оценки всех показателей оценивания каждого этапа формирования компетенций.

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

### 9.6.1 Примерные 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>2</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;
- 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;

---

<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. 578-579.

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>3</sup>.* Распределите между инстанциями организации их функции и полномочия в части формирования и функционирования подсистемы социальной поддержки, заполнив для этого правую графу таблицы.

---

<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. 577.

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?
- 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>4</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	

*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»,

<sup>4</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.

«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, система непрерывного обучения 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?
- 21 В чем заключается смысл непрерывного обучения персонала?
- 22 Назовите элементы системы непрерывного обучения.

- 23 На каких принципах основывается непрерывное обучение персонала?
- 24 Какие современные методы обучения персонала вы знаете?
- 25 Что означает фасилитация ресурсов персонала, для чего она применяется?
- 26 Приведите примеры образовательных программ для проведения обучения персонала.
- 27 По каким правилам строится компетентностная модель компании?
- 28 Что понимается под творческим профессиональным мышлением?
- 29 Какими качествами характеризуется понятийное логическое мышление?
- 30 По каким причинам происходит сопротивление персонала обучению?

*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.
- 11 Фасилитация как инструмент повышения эффективности групповой работы.
- 12 Способы формирования творческого потенциала сотрудников организации.
- 13 Виды образовательных программ системы непрерывного обучения персонала.
- 14 Логическое (понятийное) мышление как фактор развития персонала.
- 15 Сопротивление персонала обучению и способы его преодоления.

*Тесты I<sup>5</sup>:*

- 1 Испытательный срок распространяется:
  - А) на всех новых сотрудников организации;
  - Б) на большинство новых сотрудников организации;
  - В) на ограниченную часть новых сотрудников организации.

---

<sup>5</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)

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.

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>6</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;

---

<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. 215–232.

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;

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.

### Тесты III<sup>7</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;
- 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;

---

<sup>7</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) 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.* 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		

Наименование этапа управления процессом дополнительного обучения персонала	Основное содержание этапа	Подразделения организации, специалисты, руководители и т.д., обеспечивающие реализацию этапа
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<sup>8</sup>.* Подготовьте модель компетенций компании (предприятия), используя шаблон.

Таблица – Модель компетенций компании (предприятия)

<sup>8</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. 214–215.

Политики	Общая модель компетенций компании		
Клиенты	1		
	2		
	3		
Люди	1		
	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 4<sup>9</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 5.* 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

<sup>9</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.

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

## **Тема 5. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, работа с кадровым резервом**

*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.

11 Что понимается под кадровым резервом?

12 Каковы составляющие работы с кадровым резервом?

13 Назовите типы кадрового резерва.

14 Назовите и дайте краткую характеристику стадий формирования кадрового резерва.

15 В чем заключается роль службы управления персоналом в создании и сопровождении кадрового резерва?

16 В чем заключается роль руководителя в создании и сопровождении кадрового резерва?

17 Что представляет собой индивидуальный план сотрудника?

18 В чем заключаются особенности assessment-центра как метода оценки претендентов в кадровый резерв?

19 В чем состоят цели и задачи планирования и контроля кадрового резерва?

20 Назовите основные нормативные документы, регламентирующие работу с кадровым резервом.

*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.

6 Система кадрового резерва как система воспроизводства кадров организации.

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

8 Проблема мотивации участников кадрового резерва и методы ее разрешения.

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

10 Методологические основания формирования системы кадрового резерва.

*Тесты<sup>10</sup>:*

1 Какие виды деловой карьеры имеются в организации?

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

2 Определите последовательность этапов коучинга:

- А) достижение успеха;

---

<sup>10</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)

- 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;
- 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 индивидуальности 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

*Тесты II<sup>11</sup>:*

1 По истечении какого периода следует пересматривать состав кадрового резерва?

А) двух лет;

Б) пяти лет;

В) шести месяцев.

<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)

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:

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>. 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?

<sup>12</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.

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			

*Задание 3<sup>13</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

<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. 335.

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.

*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: «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»; «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 6. 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>14</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

---

<sup>14</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. 245.

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>15</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>16</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.

*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»,

---

<sup>15</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. 245.

<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. 215.

«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 7. 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>17</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.
- 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.

---

<sup>17</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.

*Задание 2<sup>18</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 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 8. Конфликт и командная работа как инструменты развития персонала, формирование и развитие лояльности персонала**

---

<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. 396–397.

*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?
- 11 Что понимается под лояльностью персонала организации?
- 12 Что понимается под преданностью персонала организации?
- 13 Что понимается под приверженностью персонала организации?
- 14 В чем заключаются особенности лояльности персонала в условиях острой конкуренции?
- 15 Какие виды лояльности вы знаете?
- 16 Какие методы оценки лояльности персонала вы знаете?
- 17 Что понимается под моделью развития лояльности персонала?
- 18 Какие составляющие включает программа формирования лояльности?
- 19 По каким критериям оценивается эффективность программы формирования лояльности?
- 20 Какие критерии и показатели необходимо использовать для оценки лояльности персонала компании?

*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.
- 6 Лояльность, приверженность и преданность персонала компании.
- 7 Роль лояльности в обеспечении безопасной деятельности организации.
- 8 Методы диагностики лояльности персонала организации.
- 9 Модель развития лояльности персонала.
- 10 Программа формирования лояльности персонала и оценка ее эффективности.

*Задания:*

*Задание 1<sup>19</sup>*. Анализ конкретной ситуации. Проанализируйте структуру ситуации конфликта, выделите причины возникновения и предложите стратегию разрешения.

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<sup>20</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 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: «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»; «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 9. Результаты и оценка эффективности развития персонала**

### *Вопросы:*

1 Что представляет собой обратная связь в системе и в чем состоит ее назначение?

<sup>19</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.

<sup>20</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. 395.

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?

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>21</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.)

---

<sup>21</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.

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 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, система непрерывного обучения 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».

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 5. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, работа с кадровым резервом**

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».

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 6. 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 7. 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 8. Конфликт и командная работа как инструменты развития персонала, формирование и развитие лояльности 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».

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 9. 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».

**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.

Перечень докладов может быть дополнен либо преподавателем, либо обучающимся самостоятельно в рамках тематики практических занятий, указанных в п. 5.4.

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

#### **Примерный перечень вопросов к экзамену для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

##### **Теоретические вопросы**

- 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.

### **Практические вопросы (задания)**

*Задание 1.* Дайте определение понятия «социальная технология». Назовите основные характерные признаки социальных технологий. Заполните таблицу «Виды и сущность наиболее распространенных социальных технологий»:

Виды социальных технологий	Определения социальных технологий	Характерные особенности социальных технологий

*Задание 2.* Дайте определение понятия «развитие персонала». Представьте развитие персонала организации схематически в виде системы в терминах «вход – процесс – выход» и в виде системы управления. Определите место системы развития персоналом организации в системе управления персоналом организации.

*Задание 3.* Напишите определения понятий: «структура личности»; «качество рабочей силы». Дайте характеристику элементов и связей структуры личности и качества рабочей силы. Схематически покажите соотношение этих понятий. На схеме отразите противоречие элементов качества рабочей силы и факторы, влияющие на его изменение.

*Задание 4.* Дайте определения понятий: «обучение», «образование»,

«профессиональное обучение». Представьте схематически связь данных понятий. Представьте процесс обучения персонала в виде системы в терминах «вход – процесс – выход» и в виде системы управления.

*Задание 5.* Заполните таблицу «Характеристика основных видов профессионального обучения»:

Виды профессионального обучения	Характеристика видов профессионального обучения	Практические примеры

*Задание 6.* Дайте определение карьеры персонала в организации. Назовите основные потребности персонала. Представьте в виде схемы связь между этапами карьеры и потребностями персонала на примере выбранной Вами организации воздушного транспорта.

*Задание 7.* На примере выбранной Вами организации воздушного транспорта раскройте содержание этапов создания в ней центра обучения. Обоснуйте необходимость создания в данной организации образовательных курсов и программ. Приведите примеры.

*Задание 8.* Заполните таблицу «Характеристика основных подходов к оценке уровня развития управленческого персонала»:

Подходы к оценке уровня развития управленческого персонала	Характеристика подходов к оценке уровня развития управленческого персонала	Практические примеры
Личностный		
Функционально-поведенческий		
Ситуативный		

*Задание 9.* Заполните таблицу «Развитие персонала в процессе командной работы»:

Типы команд	Характеристика особенностей развития персонала	Преимущества	Недостатки

*Задание 10.* На примере выбранной Вами организации воздушного транспорта заполните таблицу «Оценка результативности и эффективности

развития персонала»:

Цели развития персонала организации	Полученные результаты развития персонала организации	Затраты ресурсов организации, связанные с достижением поставленных целей и получением результатов развития персонала	Результативность развития персонала организации	Эффективность развития персонала организации

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

### **Методические рекомендации по освоению лекционных занятий:**

- при прочтении лекции студент руководствуется рабочей программой дисциплины;
- в процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к текущему контролю и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины;
- целесообразно по итогам лекции сформулировать кратко и лаконично выводы, записать их;
- в конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

### **Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям:**

- полнота и глубина освещения вопроса; системность изложения;
- наличие дополнительной информации по вопросу, подготовленной по результатам работы с традиционными и цифровыми источниками;
- обеспечение выступления цифровой презентацией, включающей иллюстративный материал; представление в PowerPoint тезисов сообщения; указание библиографического списка, ссылок на информационные ресурсы, используемые при подготовке сообщения;
- соблюдение регламента;
- готовность ответить на вопросы аудитории по излагаемому вопросу, участвовать в дискуссии.

### **Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов:**

- работа с конспектом лекций в разных формах;

- работа с учебной и научно-популярной литературой по темам дисциплины;
- составление глоссария по темам дисциплины;
- подбор и систематизация источников материала, составление библиографических списков, интернет-источников по темам дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям (семинарам);
- выполнение междисциплинарных проектов;
- заполнение таблиц, схем и комментариев к ним;
- самотестирование;
- подготовка презентаций;
- подготовка к участию в олимпиадах, грантах, конкурсах и т.п.

## **Использованные источники<sup>22</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: 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. –

---

<sup>22</sup> Приведенная учебная литература может быть (по возможности) использована обучающимися в рамках самостоятельной работы при подборе необходимых дополнительных источников информации по темам дисциплины.

(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» 19.05.2021 г., протокол № 8.

Разработчики:

к.э.н.



Галузина С.М.

*(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы разработчиков)*

Заведующий кафедрой № 3:

к.э.н., доцент



Иванова М.О.

*(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы заведующего кафедрой)*

Программа согласована:

Руководитель ОПОП ВО

к.э.н., доцент



Иванова М.О.

*(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы руководителя ОПОП)*

Программа рассмотрена и одобрена на заседании Учебно-методического совета Университета 16.06.2021 г., протокол № 7.