

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета экономики, менеджмента и
информационных технологий

 _____
/С.А. Баркалов/

«17» января 2023 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины
«Управление развитием персонала»

Направление подготовки (специальность) 38.03.03 Управление персоналом

Профиль Технологии управления персоналом

Квалификация выпускника бакалавр

Нормативный период обучения 4 года

Форма обучения Очная

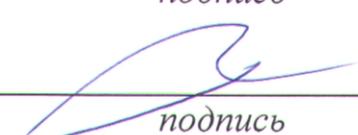
Год начала подготовки 2023 г.

Автор программы _____


подпись

Н.Ю. Калинина

Заведующий кафедрой
управления _____


подпись

С.А. Баркалов

Руководитель ОПОП _____


подпись

Н.Ю. Калинина

Воронеж 2023

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цели дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование у студентов системы знаний о целях, закономерностях и методах профессионального развития персонала в организации, а также формирование профессиональных умений управления персоналом организации и навыков саморазвития.

1.2. Задачи освоения дисциплины

- усвоение базовых теоретических знаний в области профессионального развития персонала организации;
- формирование умений применять принципы и методы профессионального развития как по отношению к персоналу организации, так и в отношении собственной личности;
- овладение навыками самооценки и практического применения регламентов профессионального развития персонала.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Управление развитием персонала» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б1.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс изучения дисциплины «Управление развитием персонала» направлен на формирование следующих компетенций:

УК-6 - Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

ПК-5 - Способен целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии профессионального развития персонала

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции
УК-6	Знать методы саморазвития в профессиональной деятельности;
	Уметь оценивать свои возможности в профессиональном развитии; составлять планы личностного роста
	Владеть

	навыками самооценки
ПК-5	знать методы определения потребности в обучении персонала; методы и формы профессионального развития персонала; методы оценки эффективности мероприятий по развитию персонала
	Уметь выявлять потребность в развитии персонала; ставить задачи по обучению персонала и выбирать соответствующие методы обучения
	Владеть навыками подготовки документов, регламентирующих процессы развития персонала

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Управление развитием персонала» составляет 5 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий
очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		6
Аудиторные занятия (всего)	72	72
В том числе:		
Лекции	36	36
Практические занятия (ПЗ)	36	36
Самостоятельная работа	81	81
Часы на контроль	27	27
Виды промежуточной аттестации - экзамен	+	+
Общая трудоемкость:		
академические часы	180	180
зач.ед.	5	5

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам занятий
очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Пра к зан.	СРС	Всего , час
-------	-------------------	--------------------	------	------------	-----	-------------

1.	Обучение персонала в организации	Цели обучения персонала. Принципы обучения. Виды обучения. Основные направления работы при организации обучения персонала. Методы выявления потребности в обучении. Директивные и интерактивные методы обучения. Корпоративные регламенты и инструменты развития сотрудников.	4	4	9	17
2.	Теоретические подходы к корпоративному обучению персонала	Классические теории обучения. Концепция программированного обучения Б. Ф. Скиннера. Закон Йеркса — Додсона. Концепция деятельностного обучения. Теория поэтапного (планомерного) формирования умственных действий П.Я. Гальперина. Причины обучения персонала. Предприятие как обучающаяся система. Европейская и американская трактовки концепции «обучающейся организации». Сравнение концепций традиционной и обучающейся организации. Понятие профессионального обучения. Методы обучения персонала. Активные методы обучения. Характеристика японской, американской и европейской систем развития персонала. Цикл обучения Д.Колба. Стили обучения (П. Хоней и А. Мамфорд). Этапы организации обучения персонала в организации.	4	4	9	17
3.	Обучение по методу Job Shadowing	Причины популярности технологии Job shadowing. Основные преимущества и	2	2	9	13

		недостатки метода Job Shadowing. Этапы реализации Job Shadowing.				
4.	Секондмент как современная технология обучения и развития персонала организации	Виды секондмента. Преимущества и недостатки секондмента. Этапы внедрения внутреннего секондмента. Технология Buddying.	2	2	9	13
5.	Кейс-метод как технология обучения управленческого персонала организации	Сравнительная эффективность методов обучения руководителей. Характеристики кейс-метода. Алгоритм проведения кейс-метода. Технология формулировка кейс-заданий. Преимущества и недостатки кейс-метода.	2	2	9	13
6.	Метод геймификации в обучении персонала	Принципы игрофикации. Направления игрофикации. Этапы внедрения технологии геймификации. Примеры использования геймификации.	2	2	9	13
7.	Оценка эффективности обучения	Цели оценки эффективности обучения. Целевой подход Тайлера. Модель Стафлебима. Модель Берда CIRO. Модель Скривенса. Математические методы оценки эффективности обучения. Оценка обучения по модели Д. Киркпатрика. Модель Дж.Филипса возврата на инвестиции. Вероятные риски низкой эффективности обучения и пути их снижения.	6	6	9	21
8.	Управление карьерой и формирование кадрового резерва организации	Понятие карьеры. Виды деловой карьеры. Модели деловой карьеры. Конфигурация карьеры по Драйверу. Этапы карьеры. Цели формирования кадрового резерва. Этапы формирования кадрового резерва. Управление талантами. Барьеры в развитии	8	8	9	27

		трудового потенциала.				
9.	Документационное обеспечение развития персонала организации	Положение об обучении персонала. Заявка на обучение. Регламенты обучения персонала. Планирование бюджета на обучение.	6	6	9	21
Итого			36	36	81	153

5.2 Перечень лабораторных работ

Не предусмотрено учебным планом

6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ (РАБОТ) И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины не предусматривает выполнение курсового проекта (работы) или контрольной работы.

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

7.1.1 Этап текущего контроля

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе:

«аттестован»;

«не аттестован».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Аттестован	Не аттестован
УК-6	Знать методы саморазвития в профессиональной	Активная работа на практических занятиях, ответы на теоретические вопросы, выступление с рефератом на заданную тему	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

	деятельности;			
	Уметь оценивать свои возможности в профессиональном развитии; составлять планы личностного роста	Решение стандартных практических задач	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Владеть навыками самооценки	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ПК-5	знать методы определения потребности в обучении персонала; методы и формы профессионального развития персонала; методы оценки эффективности мероприятий по развитию персонала	Активная работа на практических занятиях, ответы на теоретические вопросы, выступление с рефератом на заданную тему	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	Уметь выявлять потребность в развитии персонала; ставить задачи по обучению	Решение стандартных практических задач	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

	персонала и выбирать соответствующие методы обучения			
	Владеть навыками подготовки документов, регламентирующих процессы развития персонала	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 6 семестре для очной формы обучения, 6 семестре для очно-заочной формы обучения, 6 семестре для заочной формы обучения по четырехбалльной системе:

- «отлично»;
- «хорошо»;
- «удовлетворительно»;
- «неудовлетворительно».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неудовл.
УК-6	Знать методы саморазвития в профессиональной деятельности;	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70-80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	Уметь оценивать	Решение стандартны	Задачи решены в	Продемонстр	Продемонстрирован	Задачи не

	свои возможности и в профессиональном развитии; составлять планы личностного роста	х практических задач	полном объеме и получены верные ответы	ирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	верный ход решения в большинстве задач	решены
	Владеть навыками самооценки	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
ПК-5	знать методы определения потребности в обучении персонала; методы и формы профессионального развития персонала; методы оценки эффективности мероприятий по	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70-80%	В тесте менее 70% правильных ответов

	развитию персонала					
	Уметь выявлять потребности в развитии персонала; ставить задачи по обучению персонала и выбирать соответствующие методы обучения	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	Владеть навыками подготовки документов, регламентирующих процессы развития персонала	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены

7.2 Примерный перечень оценочных средств (типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)

7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию

1.	<p>Восстановите определение:</p> <p>Развитие персонала представляет собой комплекс мер, направленных на _____ трудового потенциала работников как для решения задач в области функционирования и _____, так и для решения _____.</p> <p>А. понижение В. экономических задач С. личных задач Д. повышение</p>
-----------	--

	<p>Е. развития потребителей F. развития организации</p> <p>D – F – C</p>
2.	<p>Укажите характеристики кадрового потенциала работника:</p> <p>А. семейное положение В. здоровье С. возраст D. уровень профессионализма Е. знания F. опыт G. навыки к труду Н. стаж работы в данной профессии, специальности, I. Все вышеперечисленное</p>
3.	<p>Что не относится к основным направлениям развития персонала:</p> <p>А. ротация и делегирование полномочий В. повышение квалификации и переподготовка С. профессиональное обучение D. организация труда Е. планирование персональной карьеры</p>
4.	<p>Укажите основные цели обучения персонала организации:</p> <p>А. Повышение качества труда персонала В. Повышение уровня производительности; С. Повышение оплаты труда D. Приобретение профессиональных знаний и навыков, отвечающих перспективным требованиям работы Е. Повышение уровня трудовой мотивации персонала F. Информирование о целях, задачах, стратегии и политике организации</p>
5.	<p>Какой принцип не относится к первостепенным принципам обучения персонала?</p> <p>А. Обратная связь В. Мотивация обучающихся С. Учет индивидуальных характеристик обучающихся D. Нормирование труда обучающихся</p>
6.	<p>Установите соответствие:</p> <p>1. Профессиональное обучение - это... 2. Повышение квалификации - это... 3. Переподготовка кадров - это...</p>

	<p>A. профессиональное обучение лиц, уже имеющих профессию, в целях совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков по имеющейся профессии.</p> <p>B. профессиональное обучение лиц, уже имеющих профессию, в целях получения новой профессии с учетом потребностей производства, вида профессиональной деятельности.</p> <p>C. процесс первичного приобретения профессиональных компетенций.</p> <p>1 – C 2 – A 3 – B</p>
7.	<p>Работа по организации обучения персонала не включает:</p> <p>A. Постановку целей обучения</p> <p>B. Определение потребности в обучении</p> <p>C. Определение содержания, форм, методов обучения</p> <p>D. Вознаграждение персонала за обучение</p> <p>E. Оценку эффективности обучения</p>
8.	<p>Установите соответствие:</p> <p>1. Программированное обучение – это...</p> <p>2. Деятельностное обучение - это...</p> <p>A. Целенаправленное сообщение знаний, а также формирование умений и навыков по определенной программе.</p> <p>B. Постепенные изменения в поведении, на которые влияет накопление опыта.</p> <p>1-B 2-A</p>
9.	<p>Согласно какой методике оценки эффективности обучения персонала самой важной ошибкой в обучении является неправильная или неточная цель?</p> <p>A. Модель Стафлебима</p> <p>B. Модель Берда CIRO</p> <p>C. Целевой подход Тайлера</p> <p>D. Модель Скривенса</p>
10.	<p>Установите соответствие:</p> <p>1. Внутриорганизационная карьера...</p> <p>2. Межорганизационная карьера...</p> <p>3. Специализированная карьера...</p> <p>4. Неспециализированная карьера...</p>

	<p>A. ...отличается тем, что работник различные этапы своей профессиональной деятельности проходит в рамках одной профессии. 3</p> <p>B. ...предполагает прохождение всех ступеней карьерного роста в рамках одной организации. 1</p> <p>C. ...предполагает, что разные этапы своего профессионального пути работник проходит в качестве специалиста, владеющего разными профессиями, специальностями. 4</p> <p>D. ...предполагает, что работник проходит все ступени карьерного роста в разных организациях. 2</p> <p>1-B 2-D 3-A 4-C</p>
--	--

7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач

1.	<p>Выберите методы, которые могут быть использованы для оценки потребности в обучении персонала:</p> <p>A. Оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе</p> <p>B. Регулярная оценка рабочих результатов (аттестация).</p> <p>C. Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации</p> <p>D. Наблюдение за работой персонала</p> <p>E. Анализ источников проблем, мешающих эффективной работе.</p> <p>F. Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений.</p> <p>G. Предложения работников.</p> <p>H. Работа по планированию карьеры.</p> <p>I. Все вышеперечисленные</p>
2.	<p>Выберите из нижеприведенного списка директивные методики обучения:</p> <p>A. «Круглый стол»</p> <p>B. Видеоурок</p> <p>C. Лекция</p> <p>D. Семинар</p> <p>E. Наставничество</p> <p>F. Инструктаж</p>
3.	<p>Определите правильную последовательность цикла усвоения нового действия (согласно теории П.Я.Гальперина):</p> <p>A. Этап умственных действий</p> <p>B. Этап внутренней речи про себя</p>

	<p>С. Этап мотивации D. Этап материальных или материализованных действий E. Этап формирования ориентировочной основы будущего действия F. Этап внешнеречевых действий</p> <p>С – E – D – F – B – A</p>
4.	<p>Определите правильную последовательность этапов обучения и развития взрослых в соответствии с моделью «Цикла Д.Колба»:</p> <p>A. Наблюдение и рефлексия B. Непосредственный опыт C. Активное экспериментирование D. Абстрактная концептуализация</p> <p>B-A-D-C</p>
5.	<p>Выберите форму обучения, преимуществом которой является возможность получения целостного теоретического представления о предмете и большого объема информации за короткий период времени:</p> <p>A. Семинар B. Конференция C. Тренинг D. Лекция</p>
6.	<p>Выберите форму обучения, преимуществом которой является возможность налаживания внутрифирменных коммуникаций:</p> <p>A. Корпоративный тренинг B. Лекция C. Самообучение D. Компьютерные программы</p>
7.	<p>Выберите форму обучения, преимуществом которой является возможность расширения профессиональных связей и контактов:</p> <p>A. Корпоративные тренинги B. Профессиональные клубы C. Наставничество D. Мастер-классы</p>
8.	<p>Выберите форму обучения, преимуществом которой является возможность быстрой адаптации в коллективе и приобретение рабочих навыков в короткое время:</p> <p>A. Семинар B. Конференция C. Самообучение D. Наставничество</p>

9.	<p>Выберите технологию обучения, основанную на анализе конкретных ситуаций :</p> <p>A. Buddying B. Кейс-метод C. Secondment D. Job Shadowing</p>
10.	<p>Выберите технологию обучения, при которой сотрудника на время направляют на другое место работы для приобретения новых знаний, навыков и компетенций:</p> <p>A. Кейс-метод B. Buddying C. Job Shadowing D. Secondment</p>

7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач

Задание 1

Исходные данные: Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга — дифференциация:

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;
- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;
- ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
- техническое превосходство;
- высочайший имидж и репутация;
- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;
- концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний

и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

Постановка задачи. На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников. Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

Вариант 1. Работник 1 (30 лет). Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармпрепаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель. Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

Вариант 2. Работник 2 (22 года). Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

Вариант 3. Работник 3 (40 лет). Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании — 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции — лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

Вариант 4. Работник 4 (45 лет). Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

Вариант 5. Работник 5 (37 лет). Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера — в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнительен. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются неловкие разговоры с руководителем.

Вариант 6. Работник 6 (39 лет). Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

Задание 2

Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании попроси преподавателей одной из бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались инструктажем на рабочем месте. Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их предшествующие карьеры весьма разнообразны – от инженеров-механиков до хирургов.

Вопросы для анализа, обдумывания и обсуждения

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы? Посоветуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения?
2. Как оценить ее эффективность?

3. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

Задание 3

Надежда Мальцева, директор по человеческим ресурсам совместного украинско-французского предприятия «Неон», получила свой персональный компьютер два дня назад. Согласно приложенным документам в компьютере были установлены текстовый редактор, программа «Лотус» и система анализа базы данных «Директор по персоналу». Однако Надежда никогда прежде не пользовалась компьютером. Во вчерашней газете она увидела объявление университета, который предлагал пятидневные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения составляла 50 гривен. В той же газете было опубликовано и объявление о частных уроках компьютерной грамотности (2 гривны за час). Начальник отдела информатики «Неон» предложил Надежде свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных «Директор по персоналу». В подчинении у Надежды находится пять человек, получивших такие компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на них. Вопросы для анализа, обдумывания и обсуждения

1. Определите потребности в профессиональном обучении в данной ситуации.
2. Определите цели программы профессионального обучения.
3. Что должна сделать Надежда?

Задание 4

Алексей Кибанов – директор по персоналу торговой фирмы «Сатурн» – вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами, переполненный новыми идеями и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней генеральному директору компании, объединяющей три крупных магазина в разных районах города. Генеральный директор попросил Алексея подготовить специальное занятие для высших руководителей компании. Через две недели Алексей провел однодневный семинар с двадцатью руководителями, который прошел успешно – руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям компании подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель – еще четыре. Остальные руководители обещали принести позже, но не выполнили обещания. Кроме того, больше всего Алексея расстроило содержание планов – они были написаны будто под копирку и содержали один пункт: «хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

Вопросы для анализа, обдумывания и обсуждения

1. Как можно объяснить полученный Алексеем результат?
2. Как ему следовало поступить?

3. Что делать в сложившейся ситуации?

Задание 5.

Будущий менеджер по персоналу заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Менеджмент». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь. Постройте карьерограмму возможного карьерного пути менеджера по персоналу после окончания вуза.

Задание 6.

Составьте для работника Вашей будущей профессии план карьеры (сроки, должности, необходимые для продвижения мероприятия).

Задание 7.

Составьте свой план собственной карьеры: должность – мероприятия по продвижению – новая должность (по срокам).

Задание 8 «Составление личного жизненного плана»

Описание ситуации

Менеджер по персоналу находится на полпути к достижению конечной цели своей карьеры. В организации, где он работает, наметились структурные изменения, которые могут привести к непредвиденным ранее дополнительным перестановкам.

Постановка задачи

Менеджеру необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить (если его нет) или уточнить свой личный жизненный план карьеры (рис. 7.2).

Методические указания



Рис. Примерная структура личного жизненного плана карьеры руководителя

Личный жизненный план

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?

Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?

Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет?

Есть ли у меня воодушевление и мотивация?

Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?

Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?

Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

Каково мое экономическое положение?

Есть ли у меня личный бюджет - каков он, придерживаюсь ли я его рамок?

Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

Каково мое физическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)?

Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние - человеческие отношения Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других?

Как я их учитываю?

Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?

Интересует ли меня другое мнение?

Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?

Умею ли я слушать?

Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?

Как это проявляется на практике?

Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?

Как я поддерживаю дружеские отношения?

Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

Каково мое психическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?

Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне в настоящее время поменять работу? Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем? Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби⁰ Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

Имеются ли у меня условия для создания семьи?

Следует ли завести еще одного ребенка?

Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?

Как лучше проводить досуг в кругу семьи?

Куда поехать на отдых?

Куда пойти учиться детям?

Как помочь детям, имеющим свою семью?

2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

2.2. Моя карьера должна осуществляться до 20__ г. самое позднее

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры? 2.3.1. А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д. ?

2.5.1. Готов ли я взять на вооружение эти факторы или мне нужно изменить свои цели ?

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического воспитания		
3.4. В области социального взаимодействия, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

Задание 9. Ситуация «Построение карьерограммы для менеджера»

Описание ситуации

Будущий менеджер по персоналу заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

Постановка задачи

Постройте карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера по персоналу после окончания высшего учебного заведения.

Методические указания

Карьерограмма - инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей своей трудовой деятельности с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй - характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также

входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

Не предусмотрено учебным планом

7.2.5 Примерный перечень заданий для подготовки к экзамену

1. Цели обучения персонала.
2. Принципы обучения.
3. Виды обучения.
4. Методы выявления потребности в обучении.
5. Корпоративные регламенты и инструменты развития сотрудников.
6. Концепция программированного обучения Б. Ф. Скиннера.
7. Закон Йеркса — Додсона.
8. Концепция деятельностного обучения.
9. Теория поэтапного (планомерного) формирования умственных действий П.Я. Гальперина.
10. Трактовки концепции «обучающейся организации».
11. Понятие профессионального обучения.
12. Методы обучения персонала.
13. Цикл обучения Д. Колба.
14. Стили обучения (П. Хоней и А. Мамфорд).
15. Этапы организации обучения персонала в организации.
16. Этапы реализации Job Shadowing.
17. Преимущества и недостатки секондмента.
18. Этапы внедрения внутреннего секондмента.
19. Технология Buddying.
20. Алгоритм проведения кейс-метода.
21. Преимущества и недостатки кейс-метода.
22. Принципы игрофикации.
23. Направления игрофикации.
24. Этапы внедрения технологии геймификации.
25. Целевой подход Тайлера к оценке эффективности обучения.
26. Модель оценки эффективности обучения Стафлебима.
27. Модель оценки эффективности обучения Берда CIRO.
28. Модель оценки эффективности обучения Скривенса.
29. Математические методы оценки эффективности обучения.
30. Модель Дж. Филиппса оценки возврата на инвестиции.
31. Понятие карьеры.
32. Виды деловой карьеры.
33. Конфигурация карьеры по Драйверу.
34. Этапы карьеры.
35. Цели формирования кадрового резерва.
36. Этапы формирования кадрового резерва.

37. Положение об обучении персонала.
38. Заявка на обучение.
39. Регламенты обучения персонала.
40. Планирование бюджета на обучение.

7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации

Экзамен проводится по тест-билетам, каждый из которых содержит 10 вопросов и задачу. Каждый правильный ответ на вопрос в тесте оценивается 1 баллом, задача оценивается в 10 баллов (5 баллов верное решение и 5 баллов за верный ответ). Максимальное количество набранных баллов – 20.

1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал менее 6 баллов.
2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал от 6 до 10 баллов
3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент набрал от 11 до 15 баллов.
4. Оценка «Отлично» ставится, если студент набрал от 16 до 20 баллов.

7.2.7 Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1.	Обучение персонала в организации	УК 6 ПК-5	Тесты, рефераты, стандартные задачи, прикладные задачи
2.	Теоретические подходы к корпоративному обучению персонала	УК 6 ПК-5	Тесты, рефераты, стандартные задачи, прикладные задачи
3.	Обучение по методу Job Shadowing	УК 6 ПК-5	Тесты, рефераты, стандартные задачи, прикладные задачи
4.	Секондмент как современная технология обучения и развития персонала организации	УК 6 ПК-5	Тесты, рефераты, стандартные задачи, прикладные задачи
5.	Кейс-метод как технология обучения управленческого персонала организации	УК 6 ПК-5	Тесты, рефераты, стандартные задачи, прикладные задачи
6.	Метод геймификации в обучении персонала	УК 6 ПК-5	Тесты, рефераты, стандартные задачи,

			прикладные задачи
7.	Оценка эффективности обучения	УК 6 ПК-5	Тесты, рефераты, стандартные задачи, прикладные задачи
8.	Управление карьерой и формирование кадрового резерва организации	УК 6 ПК-5	Тесты, рефераты, стандартные задачи, прикладные задачи
9.	Документационное обеспечение развития персонала организации	УК 6 ПК-5	Тесты, рефераты, стандартные задачи, прикладные задачи

7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Тестирование осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных тест-заданий на бумажном носителе. Время тестирования 30 мин. Затем осуществляется проверка теста экзаменатором и выставляется оценка согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение стандартных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение прикладных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)

8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

1. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. — Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 236 с. — ISBN 978-5-4497-0202-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86681.html> (дата обращения: 19.02.2023). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Ковальжина, Л. С. Технологии управления развитием персонала : учебное пособие / Л. С. Ковальжина. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2021. — 99 с. — ISBN 978-5-9961-2658-3. — Текст : электронный

// Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122329.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под редакцией П. Э. Шлендер. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с. — ISBN 5-238-00909-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/71073.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

- WIN HOME 10 32-bit/64-bit All Lng PK Lic Online DwnLd NR
- P7-Офис.Профессиональный (Десктопная версия);
 - Astra Linux Common Edition TY 5011-001-88328866-2008 версии 2.12
- Windows Pro Dev UpLic A Each Academic Non-Specific Professional;
 - Office Std Dev SL A Each Academic Non-Specific Standard;
 - Windows Server Std Core 16 SL A Each Academic Non-Specific Standard
- СПС Консультант Бюджетные организации: Версия Проф Специальный_выпуск
- 1С:Предприятие 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях. Электронная поставка
- 7zip
- Adobe Acrobat Reader
- Moodle

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

1. Электронная информационно-образовательная среда ВГТУ <https://old.education.cchgeu.ru/>
2. Электронная библиотека ВГТУ <http://bibl.cchgeu.ru/MarcWeb2/Default.asp>
3. Электронно-библиотечная система IPRbooks [\(http://www.iprbookshop.ru/\)](http://www.iprbookshop.ru/)
4. Сайт сообщества HR-менеджеров <https://hr-portal.ru/>
5. Сайт сообщества менеджеров <https://www.e-xecutive.ru/users>
6. Трудовой кодекс (ТК РФ) <https://base.garant.ru/12125268/>
7. Психологические тесты онлайн <https://psyttests.org/>

9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

1. Учебные аудитории для проведения учебных занятий, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения:
 - комплект учебной мебели: рабочее место преподавателя (стол, стул); рабочие места обучающихся (столы, стулья);
 - персональные компьютеры с установленным ПО, подключенные к сети Интернет;
 - проектор;
 - коммутатор;
 - рабочее место мобильное;
 - доска интерактивная.
2. Библиотечный зал и аудитории для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные персональными компьютерами с установленным ПО, подключенные к сети Интернет и обеспечивающие доступ к ЭИОС ВГТУ «MOODLE».

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

По дисциплине «Управление развитием персонала» читаются лекции, проводятся практические занятия.

Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе.

Практические занятия направлены на приобретение практических навыков расчета показателей эффективности системы управления персоналом. Занятия проводятся путем решения конкретных задач в аудитории.

Большое значение по закреплению и совершенствованию знаний имеет самостоятельная работа студентов. Информацию о всех видах самостоятельной работы студенты получают на занятиях.

Освоение дисциплины оценивается на экзамене.

Вид учебных занятий	Деятельность студента (особенности деятельности студента инвалида и лица с ОВЗ, при наличии таких обучающихся)
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на лекции или на практическом

	занятии.
Практические занятия	Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Изучение корпоративных сайтов ведущих российских компаний, HR-сообществ, научных публикаций.
Подготовка к экзамену	При подготовке к зачету необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и решение задач на практических занятиях.

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

№ п/п	Перечень вносимых изменений	Дата внесения изменений	Подпись заведующего кафедрой, ответственной за реализацию ОПОП
----------	-----------------------------	-------------------------------	--