

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Луганский государственный университет
имени Владимира Даля»**

**Институт управления и государственной службы
Кафедра производственного менеджмента**



УТВЕРЖДАЮ:

**Директор Института управления и
государственной службы
Р.Г. Харьковский**

(подпись) «25» 04 2023 года

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«Коуч-технологии в управлении персоналом»

По направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом
Магистерская программа: «Управление персоналом государственной
службы и корпораций»

Луганск – 2023

Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Коуч-технологии в управлении персоналом» по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, магистерская программа «Управление персоналом государственной службы и корпораций» – 26 с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Коуч-технологии в управлении персоналом» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 958).

СОСТАВИТЕЛИ:

Д-р экон. наук, профессор Родионов А.В.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры производственного менеджмента «21» 03 2023 г., протокол № 11.

Заведующий кафедрой производственного менеджмента  Родионов А.В.

Переутверждена: «__» _____ 2023 года, протокол № _____

Директор института управления и государственной службы  Харьковский Р.Г.

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы «12» 04 2023 г., протокол № 8.

Председатель учебно-методической
комиссии института



Резник А.А.

Структура и содержание дисциплины

1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

Целью изучения дисциплины является формирование системы знаний в области современных коуч-технологий управления развитием персонала.

Задачи дисциплины:

- формирование способности разрабатывать и реализовывать системы развития, обучения, карьерного продвижения, кадрового резерва;
- формирование теоретической базы знаний методов оценки эффективности системы обучения и развития персонала и ее вклада в достижение целей организации;
- формирование умения разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала организации;
- овладение современными технологиями управления персоналом, навыком эффективной (успешной) их реализации, а также навыками наставничества.

2. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина «Коуч-технологии в управлении персоналом» относится к факультативным дисциплинам образовательной программы (ФТД.03). Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются:

знания:

институциональных основ управления, технологии развития персонала и основы управления HR-процессами для решения сложных задач по управлению персоналом; принципы оценки потребностей в персонале,

умения:

применять знания в институциональных основах управления, технологии развития персонала и основы управления HR-процессами для решения сложных задач по управлению персоналом; разрабатывать планы найма, обучения и развития персонала;

навыки:

применения знаний в институциональных основах управления, технологии развития персонала и основы управления HR-процессами для решения сложных задач по управлению персоналом; применения методов оценки эффективности обучения и развития персонала.

Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания профильных дисциплин специальности 38.04.03 Управление персоналом.

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
ПК-3. Способен осуществлять информационно – аналитическое обоснование управленческих решений, программ и проектов управления	ПК-3.1. Знает методы, инструменты и технологии исследования управления персоналом; ПК-3.2. Обобщает и систематизирует информацию, полученную в результате исследования системы	знать: программные продукты и сервисы, используемые в управлении персоналом; основные методы принятия управленческих решений, принципы организации служб управления персоналом, их

персоналом	управления персоналом; ПК-3.3. Обосновывает организационно- управленческие решения в сфере управления персоналом;	функции; технологии управления человеческими ресурсами, включая оценку потребности в персонале, отбор, найм, увольнение, передвижение, аттестацию, развитие, мотивацию человеческих ресурсов; уметь: определять круг задач управления, который можно решать с помощью компьютерных технологий; использовать современные цифровые технологии как информационно- аналитическую поддержку исполнения основных и вспомогательных процессов управления персоналом; применять цифровые технологии и методы управления персоналом для осуществления кадровых процедур и разработки необходимого инструментария с целью получения обратной связи и анализа их эффективности; владеть: навыками современных технических средств и информационных технологий для решения привычных проблем; приемами, способами и методами воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития, с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности; HR-аналитикой в сфере управления персоналом для поиска наиболее подходящих кадров для конкретной компании или отдельной отрасли.
------------	--	--

1. Структура и содержание дисциплины

1.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)	
	Очная форма	Заочная форма
Общая учебная нагрузка (всего)	72 (2 зач. ед)	72 (2 зач. ед)
Обязательная контактная работа (всего) в том числе:	24	8
Лекции	12	4
Семинарские занятия	-	-
Практические занятия	12	4
Лабораторные работы	-	-
Курсовая работа (курсовой проект)	-	-
Другие формы и методы организации образовательного процесса (расчетно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.)	-	-
Самостоятельная работа студента (всего)	48	64
Форма аттестации	зачет	зачет

Тема 1. Кадровые процессы и технологии развития персонала Понятие кадрового процесса и технологии. Содержание и основные функции кадровых технологий. Понятие, цели, принципы и структура развития персонала. Понятие и сущность технологий управления развитием персонала. Классификация технологий развития персонала. Направления политики развития персонала организации.

Тема 2. Основы профессионального развития персонала Определение потребности в развитии персонала. Оценка персонала.

Тема 3. Модель профессионально-личностного потенциала сотрудника. Основные подходы к рассмотрению компонентов потенциала личности (П. Коста, О.И. Генисаретский, В.А. Спивак и др.). Структура профессионально-личностного потенциала: ценностно-мотивационный компонент, профессионально-квалификационный, личностный, психофизиологический компоненты.

Тема 4. Обучение как элемент развития персонала. Сущность, цели и организационные формы обучения персонала. Особенности обучения взрослых. Этапы организации и проведения обучения персонала. Политика обучения персонала. Выбор поставщиков образовательных услуг. Планирование обучения персонала. Методы обучения персонала. Оценка эффективности обучения персонала

Тема 5. Технологии построения деловой карьерой. Эволюция содержания понятия «карьера». Виды карьеры. Цели и субъекты управления карьерой. Технологии управления карьерой. Построение личного карьерного плана.

Тема 6. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Система служебно-профессионального продвижения. Виды профессионально-квалификационного продвижения рабочих

4.1. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1.	Кадровые процессы и технологии развития персонала	2	1
2.	Основы профессионального развития персонала	2	1
3.	Модель профессионально-личностного потенциала сотрудника.	2	-
4.	Обучение как элемент развития персонала	2	1
5.	Технологии построения деловой карьерой	2	1
6.	Управление служебно-профессиональным продвижением персонала	2	-
Итого:		12	4

4.2. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1.	Кадровые процессы и технологии развития персонала	2	1
2.	Основы профессионального развития персонала	2	1
3.	Модель профессионально-личностного потенциала сотрудника.	2	-
4.	Обучение как элемент развития персонала	2	1
5.	Технологии построения деловой карьерой	2	1
6.	Управление служебно-профессиональным продвижением персонала	2	-
Итого:		12	4

4.6. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов	
			Очная форма	Заочная форма
1.	Кадровые процессы и технологии развития персонала	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	8	10
2.	Основы профессионального развития персонала	Самостоятельное изучение литературы.	8	10

3.	Модель профессионально-личностного потенциала сотрудника.	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	8	11
4.	Обучение как элемент развития персонала	Самостоятельное изучение литературы.	8	11
5.	Технологии построения деловой карьерой	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	8	11
6.	Управление служебно-профессиональным продвижением персонала	Самостоятельное изучение литературы.	8	11
Итого:			48	64

4.7. Курсовые работы/проекты по дисциплине не предполагаются учебным планом.

5. Образовательные технологии

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвигание перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счет объединения занятий в тематические блоки;

технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в

том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путем конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельностью, диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

1. 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, 2023. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516339> (дата обращения: 11.04.2023).

2. Коргова, М.А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М.А. Коргова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 216 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12773-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518965> (дата обращения: 11.04.2023).

3. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А.А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 461 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-16151-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530536> (дата обращения: 11.04.2023).

4. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510735> (дата обращения: 11.04.2023).

5. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / А.П. Панфилова [и др.]; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519634> (дата обращения: 11.04.2023).

6. Петров, А.Я. Профессиональное образование и обучение работников (персонала). Правовые основы учебник для среднего профессионального образования/ А.Я. Петров. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 317 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-11306-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517796> (дата обращения: 11.04.2023).

б) дополнительная литература:

1. Тихоновская С.А. Управление персоналом: учебное пособие / С.А. Тихоновская, А.Г. Самойленко, И.В. Сотникова; Юх.-Рос. гос. техн. ун-т (НПИ). - Новочеркасск: ЮРГТУ, 2006. - 121 с. - (Дистанционное обучение)
2. Передерий М.В. Управление персоналом: учебное пособие / М.В. Передерий, В. Е. Романенко; Юх.-Рос. гос. политехн. ун-т (НПИ) им. М.И. Платова. - Новочеркасск: ЮРГПУ (НПИ), 2015. - 64 с.
3. Тебекин А.В. Управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. - М.: КНОРУС, 2014. - 624 с.
4. Кадровый менеджмент: учебное пособие / Л.А. Бугаев [и др.]; Юх.-Рос. гос. политехн. ун-т (НПИ). - Новочеркасск: ЮРГПУ (НПИ), 2014. - 324 с.
5. Дулин Р.А. Основы кадровой политики и кадрового планирования: методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе для студентов бакалавриата направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», направленность «Экономика труда» для очной и заочной формы обучения / Р.А. Дулин, С.А. Леонова, Е.В. Романенко; Юх.-Рос. гос. политехн. ун-т (НПИ) им. М.И. Платова. - Новочеркасск: ЮРГПУ (НПИ), 2018. - 19 с.

в) методические рекомендации:**г) интернет-ресурсы:**

Научная электронная библиотека Elibrary – Режим доступа: URL: <http://elibrary.ru/>

Справочная правовая система «Консультант Плюс» – Режим доступа: URL: <https://www.consultant.ru/sys/>

Научная библиотека имени А. Н. Коняева – Режим доступа: URL: <http://biblio.dahluniver.ru/>

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Освоение дисциплины предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

Программное обеспечение:

Функциональное назначение	Бесплатное программное обеспечение	Ссылки
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	https://www.libreoffice.org/ https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice
Операционная система	UBUNTU 19.04	https://ubuntu.com/ https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu
Браузер	Firefox Mozilla	http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx
Браузер	Opera	http://www.opera.com

Почтовый клиент	Mozilla Thunderbird	http://www.mozilla.org/ru/thunderbird
Файл-менеджер	Far Manager	http://www.farmanager.com/download.php
Архиватор	7Zip	http://www.7-zip.org/
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	http://www.gimp.org/ http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8 http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP
Редактор PDF	PDFCreator	http://www.pdfforge.org/pdfcreator
Аудиоплеер	VLC	http://www.videolan.org/vlc/

8. Оценочные средства по дисциплине

Паспорт оценочных средств по учебной дисциплине «Коуч-технологии в управлении персоналом»

Описание уровней сформированности и критериев оценивания компетенций на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Начальный	ПК-3 Способен управлять человеческими ресурсами в организации: применяет знания институциональных основ управления, технологии развития персонала и основ управления HR-процессами, для эффективного управления персоналом и достижения бизнес-целей организации.	Пороговый	знать: институциональные основы управления, технологии развития персонала и основы управления HR-процессами для решения сложных задач по управлению персоналом; принципы оценки потребностей в персонале
Основной		Базовый	уметь: применять знания в институциональных основах управления, технологии развития персонала и основы управления HR-процессами для решения сложных задач по управлению персоналом; разрабатывать планы найма, обучения и развития персонала
Заключительный		Высокий	владеть: навыками применения знаний в институциональных основах управления, технологии развития персонала и основы управления HR-процессами для решения сложных задач по управлению персоналом; методами оценки эффективности обучения и развития персонала.

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины.

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижения компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
-------	-----------------	---	---	-------------------------	---------------------------------------

1	ПК-3	Способен управлять человеческими ресурсами в организации: применяет знания институциональных основ управления, технологии развития персонала и основ управления HR-процессами, для эффективного управления персоналом и достижения бизнес-целей организации.	ПК-3.1 применяет знания институциональных основ управления, технологии развития персонала и основы управления HR-процессами для решения сложных задач по управлению персоналом. ПК-3.2 осуществляет оценку потребностей в персонале и разрабатывает планы найма, обучения и развития персонала	<i>Тема 1. Кадровые процессы и технологии развития персонала</i> <i>Тема 2. Основы профессионального развития персонала</i> <i>Тема 3. Модель профессионально-личностного потенциала сотрудника.</i> Тема 4. <i>Обучение как элемент развития персонала</i> Тема 5. Технологии построения деловой карьеры Тема 6. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала	3
---	-------------	--	--	---	---

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1.	ПК-3 Способен управлять человеческими ресурсами в организации: применяет знания институциональных основ управления, технологии развития персонала и основ управления HR-процессами, для эффективного управления персоналом	ПК-3.1 применяет знания институциональных основ управления, технологии развития персонала и основы управления HR-процессами для решения сложных задач по управлению персоналом.	Знать институциональные основы управления, технологии развития персонала и основы управления HR-процессами для решения сложных задач по управлению персоналом. Уметь применять знания в институциональных основах управления, технологии развития персонала и основы управления HR-процессами для решения сложных задач по управлению	<i>Тема 1. Кадровые процессы и технологии развития персонала</i> <i>Тема 2. Основы профессионального развития персонала</i> <i>Тема 3. Модель профессионально-личностного потенциала сотрудника.</i>	доклад, сообщение, тестовые задания, разнотипные задачи и задания, практическое (прикладное)

			персоналом. Владеть навыками применения знаний в институциональных основах управления, технологии развития персонала и основы управления HR-процессами для решения сложных задач по управлению персоналом		
		ПК-3.2 осуществляет оценку потребностей в персонале и разрабатывает планы найма, обучения и развития персонала	Знать принципы оценки потребностей в персонале, Уметь разрабатывать планы найма, обучения и развития персонала, Владеть методами оценки эффективности обучения и развития персонала.	Тема 4. <i>Обучение как элемент развития персонала</i> Тема 5. <i>Технологии построения деловой карьерой</i> Тема 6. <i>Управление служебно-профессиональным продвижением персонала</i>	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)

1. Типовые тестовые задания

(пороговый уровень)

1. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

- а) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной платы или уровня ответственности;

в) понижение рабочего в должности; г)
повышение рабочего в должности.

2. Развитие персонала – это:

- а) это система взаимосвязанных действий, которые включают разработку стратегии, процессы прогнозирования и планирования запроса и потребности в персонале, управление профессиональным ростом и карьерой, а также организацию процесса тренинга, обучения, формирование организационной культуры, адаптации;
- б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
- в) обеспечение эффективной управленческой структуры для достижения организационных целей;
- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

3. Цель развития персонала:

- а) самоактуализация персонала в условиях инновационных процессов;
- б) повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации;
- в) профессиональное воспитание и обучение взрослых; г)
профориентация и профпросвещение персонала.

4. Категорию «развитие персонала» понимают как:

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
- в) обеспечение эффективной управленческой структуры для достижения организационных целей;
- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

5. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения?

- а) понижение в должности; б)
досрочное увольнение;
- в) горизонтальное перемещение, обучение;
- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

6. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает:

- а) обучение по договору учебным центром;
- б) ротацию менеджеров;
- в) делегирование полномочий подчиненному;
- г) формирование резерва кадров на выдвижение.

7. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе):

- а) деловые игры; б)
ротация;
- в) ученичество и наставничество; г)
лекция.

8. Какие методы наиболее эффективны для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей):

- а) инструктаж; б) ротация;
- в) ученичество и наставничество; г) лекция.

9. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:

- а) резерв руководителей на выдвижение; б) аттестационная комиссия;
- в) кадровая служба;
- г) кандидаты на увольнение.

10. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (при необходимости указать несколько):

- а) понижение в должности;
- б) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- в) обучение;
- г) аттестация сотрудника.

11. Методы развития компетенций управленческого персонала определяют...

- а) успешное решение проблем;
- б) ускорение процессов развития руководителей;
- в) тенденции движения к поставленной цели;
- г) все ответы верны.

12. Методы развития управленческого персонала нацелены на...

- а) совершенствование знаний персонала в профессиональной деятельности; б) активизацию поведенческих аспектов;
- в) активизацию умений и навыков сотрудников; г) все ответы верны.

13. Карьера – это:

- а) отношения между предпринимателями
- б) процесс профессионального роста человека
- в) система общественного труда
- г) все ответы верны.

14. От чего не зависит реализация плана развития карьеры:

- а) погодных условий
- б) заметного положения в организации
- в) эффективного партнерства с руководителем
- г) все ответы верны.

15. Управление развитием персонала в нухном для организации направлении, характеризующееся составлением плана продвижения работника называется:

- а) развитие персонала
- б) развитие карьеры
- в) планирование карьеры
- г) все ответы верные.

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

- а) горизонтального типа; б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа; г) потенциального типа.

17. Источниками формирования резерва кадров являются:

- а) неквалифицированные работники;
- б) сотрудники предпенсионного возраста;
- в) руководители нухнего звена;
- г) руководители высшего звена.

18. Как называют совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в организации?

- а) система слухебно-профессионального продвижения; б) система стимулирования и мотивации;
- в) система стратегического планирования и прогнозирования; г) система маркетинговых исследований.

19. Какая карьера характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры, которые он мохет пройти последовательно как в одной, так и в различных организациях, но в рамках профессии и одной области деятельности, в которой он специализируется?

- а) неспециализированная;
- б) внутриорганизационная;
- в) специализированная;
- г) горизонтальная.

20. Какой ученый разработал теорию выбора карьеры в зависимости от принадлежности индивидуума к одному из 6 типов личности?

- а) Дх.Холланд;
- б) А.Маслоу; в) Ф.Тейлор;
- г) А.Маслоу.

21. Что такое специализированная карьера?

- а) когда работник в рамках одной профессии проходит различные стадии карьеры;
- б) когда сотрудник работает на различных должностях в разных организациях;

- в) когда сотрудник работает на различных должностях в одной организации;
- г) когда сотрудник владеет несколькими специальностями и постоянно использует на практике эти знания.

22. Какие методы наиболее эффективны для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей):

- а) инструктах;
- б) ротация;
- в) ученичество и наставничество; г) лекция.

23. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает:

- а) обучение по договору учебным центром;
- б) ротацию менеджеров;
- в) делегирование полномочий подчиненному;
- г) формирование резерва кадров на выдвижение.

24. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:

- а) резерв руководителей на выдвижение; б) аттестационная комиссия;
- в) кадровая служба;
- г) кандидаты на увольнение.

25. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (при необходимости указать несколько):

- а) понижение в должности;
- б) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- в) обучение;
- г) аттестация сотрудника.

Методические рекомендации:

При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут предлагаться задания на бумажном носителе.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тестирование»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	85 -100% правильных ответов
4	71-85% правильных ответов
3	61-70% правильных ответов
2	60% правильных ответов и ниже

2. Вопросы для обсуждения (в виде докладов и сообщений) (пороговый уровень)

1. Современные подходы к управлению развитием персонала.
2. Управление профессиональным развитием и обучением персонала.
3. Выявление потребности и формирование заказа организации в обучении и развитии персонала.
4. Основные подходы к рассмотрению компонентов потенциала личности П. Коста.
5. Структура профессионально-личностного потенциала
6. Роль внутрифирменного обучения в кадровой политике организации.
7. Концепция специализированного обучения.
8. Концепция многопрофильного обучения.
9. Концепция обучения, ориентированного на личность.
10. Методы обучения персонала: на рабочем месте и вне рабочего места.
11. Организация дополнительного обучения персонала.
12. Значение деловой оценки персонала в управлении карьерой и слухебно-профессиональным продвижением.
13. Стандартные и новые условия карьеры.
14. Профессиональная карьера и слухебно-профессиональное продвижение персонала.
15. Оценка уровня развития управленческого персонала: предварительная оценка, текущий мониторинг, итоговая оценка.
16. Подходы к оценке уровня развития управленческого персонала: личностный, функционально-поведенческий, ситуативный.
17. Порядок и стадии формирования кадрового резерва.
18. Программы подготовки кадрового резерва.
19. Assessment-центр как метод оценки претендентов в кадровый резерв.
20. Подходы к процедуре отбора кандидатов в кадровый резерв, основанных на первоначальной оценке персонала.
21. Подходы к формированию системы управления лояльностью персонала в организации
22. Направленность нововведений в работе с персоналом в традиционной и инновационной организации
23. Управление нововведениями в кадровой работе.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «доклад, сообщение»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Доклад (сообщение) представлен(о) на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
4	Доклад (сообщение) представлен(о) на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)

3	Доклад (сообщение) представлен(о) на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
2	Доклад (сообщение) представлен(о) на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

3. Разноуровневые задачи и задания

(базовый уровень)

Ситуация 1

Ольга, директор по персоналу компании «Альфа», три дня назад получила на свой компьютер новую программу расчета заработной платы. После того, как радость от долгожданного софта несколько улеглась, Ольга стала думать, что с ним делать.

Согласно приложенным документам, на компьютере уже были установлены текстовый редактор и система анализа базы данных HR Director. Однако ранее Ольга никогда не пользовалась системами анализа баз данных.

В Интернете она увидела объявление техникума, предлагающего пятидневный компьютерный курс для начинающих. Цена обучения 20 тысяч рублей. Ольга также увидела небольшое объявление о частных вводных уроках по работе с компьютером стоимостью 1000 рублей в час.

Начальник отдела программного обеспечения «Альфа» предложил помочь Ольге, но признался, что не знает базу данных директора по персоналу. У Ольги в подчинении трое человек, которые получили такие же программы, но, к сожалению, не имеют опыта работы с ними.

Контрольные вопросы и задания

1. Что должна сделать Ольга?

Ситуация 2

Олег, менеджер по персоналу торговой компании «Юпитер», вернулся с семинара по управлению персоналом с массой новых идей и намерений по их реализации. Планирование и развитие карьеры казалось для него самой важной темой. Об этом Олег рассказал генеральному директору компании, объединяющей сеть крупных супермаркетов в разных районах Луганска. Рассказом Олега заинтересовался генеральный директор, который попросил его подготовить специальный урок для старших менеджеров Юпитера.

Через три недели Олег провел семинар с 13 руководителями компании. Семинар прошел на ура, ведущие были активны, задавали много вопросов и проявляли большой интерес к развитию карьеры. На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям «Юпитера» в течение недели подготовить планы развития карьеры и представить их менеджеру по персоналу.

В назначенный срок Олег получил только три плана. В течение следующих двух недель еще шесть. Остальные руководители обещали, что «принесут завтра», но ничего не приносили. Однако больше всего Олега расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт «хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

Контрольные вопросы и задания

1. Что делать в сложившейся ситуации?

Ситуация 3

Региональный директор фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из луганских бизнес-школ для подготовки программы обучения руководителей региональных отделений. Он хотел, чтобы по окончании программ менеджеры имели четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработали навыки управления представительством, реализующим продукцию в регионах и насчитывающим от двух до шести человек.

По словам регионального директора, из тридцати руководителей представительств лишь трое участвовали в программе профессионального обучения в России, остальных устраивал «инструктаж на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их квалификации весьма разнообразны от инженеров-механиков до хирургов.

Контрольные вопросы и задания

1. Как оценить эффективность данной программы обучения?

Ситуация 4

В годы перестройки руководство машиностроительной компании ООО «Луганский машиностроительный завод» вложило значительные иностранные средства в переподготовку многих своих менеджеров за рубежом. В настоящее время в компании работают менее 3% стажеров. В данном случае показательна позиция одного из руководителей компании, который в свое время принял решение о крупных вложениях в развитие менеджмента.

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

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

Контрольные вопросы и задания

1. Оцените эффективность обучения работников завода.
2. Какие меры можно было бы предложить руководству предприятия для повышения эффективности обучения?

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).

**Критерии и шкала оценивания по оценочному средству
«разноуровневые задания и задачи»**

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
5	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно в соответствии с предъявляемыми требованиями
4	Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы
3	Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач
2	Обучающийся выполнил задание неправильно. При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

4. Практическое (прикладное) задание
(заключительный уровень)

Ситуационная задача 1. «Ошибки в обучении» Отдел персонала организует обучение для новых менеджеров по продажам. С данным внешним провайдером компания имеет дело впервые. Программа, рассчитанная на два дня, была согласована с руководителем отдела продаж; более того, фактически он ее сам и предложил. В конце первого дня трое участников программы сообщают в отдел персонала о резком недовольстве программой, тренером и вообще организацией учебы и утверждают, что выражают общее недовольство группы.

Вот перечень претензий:

1. На тренинге используется новая, «необкатанная», хотя и довольно интересная авторская методика. Принесет ли она реальные плоды – неизвестно.
2. Материал излагается «слишком тезисно».
3. В одном «классе» сидят и «нулевые новички», и те, кто пришел в компанию, имея профессиональный опыт.
4. Обучение проходит в пятницу и субботу («суббота - законный выходной!»)
5. Тренер опоздал на занятие на 40 минут, объяснив, что «застрял в автомобильной пробке» («Где гарантия, что не застрянет завтра?!»).

Вопрос: какие ошибки в организации обучения были допущены и какие действия должен предпринять HR-менеджер в сложившейся ситуации?

Ситуационная задача 2. Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании менеджером по персоналу. Компания существует более двух лет. В связи с динамикой своего развития компания постоянно ставит перед сотрудниками все новые и более сложные профессиональные задачи, что позволяет им в короткие сроки существенно повысить свой профессиональный уровень. У сотрудников есть

возможность и карьерного развития. Бизнес компании специфичен, нужны люди, хорошо знающие его. Руководство компании предпочитает выдвигать на менеджерские позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны». Несколько месяцев назад в компании уже произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали за время работы в компании. После их перехода появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отдела, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, несколько даже подумывают об увольнении. Проанализировав ситуацию, вы поняли, что переведенные на менеджерские позиции сотрудники все еще думают и действуют как специалисты, и что у них недостаточно навыков, чтобы эффективно справляться с поставленными задачами на новом качественном уровне. Они могут обучиться всему в процессе работы, и со временем у них выработаются необходимые навыки, но на ваш взгляд целесообразно отправить их на тренинги, чтобы подтянуть менеджерские навыки на необходимый уровень. Вы также считаете, что необходимо разработать систему работы с кадровым резервом, так как это первый, но не последний случай перевода сотрудников с повышением в должности. У вас есть список людей, которых в скором будущем ожидает подобный переход, и работу с ними нужно начинать уже сейчас, чтобы они не столкнулись с теми же проблемами, которые возникли в результате состоявшегося перевода.

Вопросы:

1. Как вы определите, какие навыки необходимо развивать?
2. Из каких блоков будет состоять ваша программа по работе с кадровым резервом?
3. Каким образом вы будете внедрять программу по работе с кадровым резервом в вашей Компании?

Ситуационная задача 3. Ирина Хромова, директор по человеческим ресурсам ООО «Графика», получила свой персональный компьютер три дня назад. После того, как естественная радость от этого долгожданного события несколько утихла, Ирина начала думать о том, что же она будет с ним делать. Согласно, приложенным к компьютеру документам в нем уже были установлены и текстовый редактор, и программа Лотус, и система анализа базы данных «Директор по персоналу». Однако Ирина никогда прежде не пользовалась компьютерами. Во вчерашней газете она увидела объявление университета, который предлагал недельные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения - 5000 руб. В той же газете было опубликовано маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих 200 рублей за час. Начальник отдела информатики ООО «Графика» предложил Ирине свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных «Директор по персоналу». В подчинении у Ирины находится пять человек, получивших такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на них.

Задание.

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

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «практическое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Практические задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Практические задания выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Практические задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Практические задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

5. Оценочные средства для промежуточной аттестации (зачет)

1. Понятие кадрового процесса и технологии
2. Содержание и основные функции кадровых технологий
3. Понятие, цели, принципы и структура развития персонала
4. Понятие и сущность технологий управления развитием персонала.
- Классификация технологий развития персонала.
5. Направления политики развития персонала организации.
6. Определение потребности в развитии персонала.
7. Оценка персонала
8. Основные подходы к рассмотрению компонентов потенциала личности (П. Коста, О.И. Генисаретский, В.А. Спивак и др.).
9. Структура профессионально-личностного потенциала: ценностно-мотивационный компонент, профессионально-квалификационный, личностный, психофизиологический компоненты.
10. Сущность, цели и организационные формы обучения персонала.
11. Особенности обучения взрослых.
12. Этапы организации и проведения обучения персонала.
13. Политика обучения персонала
14. Выбор поставщиков образовательных услуг
15. Планирование обучения персонала
16. Методы обучения персонала.
17. Оценка эффективности обучения персонала

18. Эволюция содержания понятия «карьера»
19. Виды карьеры
20. Цели и субъекты управления карьерой
21. Технологии управления карьерой
22. Построение личного карьерного плана
23. Система служебно-профессионального продвижения
24. Виды профессионально-квалификационного продвижения рабочих
25. Кадровый резерв, его типы, принципы и источники формирования
26. Этапы работы с кадровым резервом
27. Особенности работы с кадровым резервом
28. Планирование и подготовка резерва руководителей
29. Лояльность персонала: понятие, виды, уровни
30. Подходы к формированию системы управления лояльностью персонала в организации
31. Стратегия развития лояльности персонала
32. Инновационный потенциал персонала организации
33. Система показателей оценки инновационного потенциала персонала организации
34. Уровни развития инновационного потенциала персонала
35. Кадровая инноватика
36. Направленность нововведений в работе с персоналом в традиционной и инновационной организации
37. Управление нововведениями в кадровой работе
38. Оценка управления развитием персонала: понятие, виды
39. Оценка проектов совершенствования управления развитием персонала с учётом фактора времени

Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации
«зачёт/экзамен»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (зачёт)
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.	Зачтено
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.	

удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.	
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы	не зачтено

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобренны изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)