

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»  
Институт экономики, управления и сервиса  
Кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор института



Е. Ю. Меркулова  
«05» июля 2021 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

по дисциплине Б1.В.ДВ.04.14 Менеджмент карьеры: как стать успешным руководителем

Направление подготовки/специальность: 43.03.01 - Сервис

Профиль/направленность/специализация: Сервис и управление недвижимым имуществом и коммунальной инфраструктурой

Уровень высшего образования: бакалавриат

Квалификация: Бакалавр

год набора: 2021

**Автор программы:**

Кандидат психологических наук, доцент Труфанова Татьяна Анатольевна

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 43.03.01 - Сервис (уровень бакалавриата) (приказ Министерства образования и науки РФ от «08» июня 2017 г. № 514).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры экономики и менеджменты «25» июня 2021 г. Протокол № 11

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института экономики, управления и сервиса, Протокол от «05» июля 2021 г. № 12.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавра.....	10
3. Объем и содержание дисциплины.....	11
4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства.....	14
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	33
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	34
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	35

## 1. Цели и задачи дисциплины

### 1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

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

### 1.2 Типы задач профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся в рамках освоения дисциплины:

- организационно-управленческий
- сервисный

### 1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сфере: 40 Сквозные виды профессиональной деятельности в промышленности (в сфере организации и управления процессами постпродажного обслуживания промышленной продукции различного назначения и сервисной поддержки ее потребителей)

### 1.4 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта)	Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия	Индикаторы достижения компетенций
	УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Проектирует траекторию своего профессионального роста и личностного развития, расширяет свой профессиональный кругозор: приобретает и использует на практике базовые знания, умения и навыки из различных сфер профессиональной деятельности, в том числе применяет способы выявления и оценки индивидуально-личностных и профессионально-значимых качеств, необходимых для выполнения профессиональной деятельности, построения профессиональной карьеры и определения стратегии профессионального развития

### 1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

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

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения											
		Очная (семестр)						Заочная (семестр)					
		2	3	4	5	6	7	2	3	4	5	6	7
1	3D-моделирование		+						+				
2	History&Technology			+						+			
3	Автоматизированные системы и базы данных					+						+	
4	Аналитическое чтение		+						+				
5	Бизнес-планирование в АльтИнвест			+						+			

6	Бизнес-планирование и проектирование предприятий сервиса и туризма						+						+
7	Биология развития человека в норме и патологии			+						+			
8	Великие Учителя человечества (Моральные и этические учения Конфуция, Будды, Моисея, Иисуса Христа, Мухаммеда)	+						+					
9	Виктимология		+						+				
10	Военная пропаганда как информационное оружие			+						+			
11	Генетика человека	+						+					
12	Геоинформационные технологии в профессиональной деятельности					+						+	
13	Девальвация нормы психического и личностного развития: причины и последствия			+						+			
14	Духовно-нравственное воспитание	+						+					
15	Зарубежная литература и вызовы современности			+						+			
16	Защита прав человека	+						+					
17	Игровые технологии в образовании		+						+				
18	Интернет-ресурсы на службе истории: источники и методы	+						+					
19	Историко-культурное наследие Тамбовской области в цифровом измерении			+						+			
20	Исторические реконструкции: от археологии до 3D технологий		+						+				
21	Компьютерная графика и дизайн	+						+					
22	Компьютерное моделирование и проектирование в сервисе					+						+	

23	Контроль за исполнением ремонтов в многоквартирных домах		+					+				
24	Критический инструментарий для принятия решений и аргументация			+					+			
25	Лингвистическая экспертиза спорных текстов			+					+			
26	Литература русского зарубежья		+					+				
27	Личное планирование и управление рабочим временем		+					+				
28	Логика	+						+				
29	Методы анализа и интерпретации количественных и качественных данных	+						+				
30	Методы изучения повседневности	+						+				
31	Мир современного искусства: постмодернистский проект	+						+				
32	Мировые войны в сравнительно-историческом ракурсе	+						+				
33	Молекулярно-биологические основы поведения и зависимостей	+						+				
34	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	+						+				
35	Налогообложение бизнеса		+					+				
36	Народные обряды и праздники		+					+				
37	Нормы и правила современного этикета			+					+			
38	Нормы языкового общения в условиях виртуальной среды		+					+				
39	Организация и проведение маркетингового исследования (онлайн-опросов)			+					+			

40	Организация производственно-тех нологических процессов предприятий индустрии гостеприимства и сервиса						+						+
41	Организация туристического бизнеса	+						+					
42	Основные приемы эффективной работы с информацией		+						+				
43	Основы аргументации			+						+			
44	Основы видеоблогинга			+						+			
45	Основы копирайтинга		+						+				
46	Основы логики	+						+					
47	Основы предоставления жилищно-коммуналь ных услуг населению	+						+					
48	Основы рационального природопользования	+						+					
49	Основы судебной лингвистической экспертизы		+						+				
50	Особенности рассмотрения семейных споров		+						+				
51	Особенности рассмотрения трудовых споров			+						+			
52	Отечественный и зарубежный опыт организации сферы услуг						+						+
53	Поведение в публичных местах		+						+				
54	Повседневные разговоры			+						+			
55	Понятие психологической травмы в современной психологии	+						+					
56	Посттравматическое личностное развитие: приговор или точка личностного роста		+						+				
57	Правовые основы природопользования		+						+				

58	Практикум по игропедагогике			+					+			
59	Прикладные геоинформационные технологии		+					+				
60	Применение БПЛА в построении пространственных моделей			+					+			
61	Проблема смысла жизни и ценности в философии		+					+				
62	Программирование на языке Python. Базовый курс	+					+					
63	Программирование на языке Python. Продвинутый курс		+					+				
64	Программирование на языке Python. Разработка веб-приложений с использованием Flask			+					+			
65	Проектирование процесса оказания услуг				+					+		
66	Противодействие коррупции и формирование антикоррупционного поведения личности	+					+					
67	Психика и мозг	+					+					
68	Психология критического мышления	+					+					
69	Психолого-педагоги- ческие основы игропедагогике	+					+					
70	Психофизиологическ ие основы поведения и когнитивных функций		+					+				
71	Ресурсы индустрии гостеприимства и сервиса				+					+		
72	Русская писательская критика XIX-XXI веков	+					+					
73	Русская усадебная культура			+					+			
74	Самоменеджмент: методики и технологии			+					+			
75	Святыни Тамбовского края	+					+					



76	Сервис машин, оборудования, инженерных систем				+						+		
77	Современная система государственного регулирования и управления сферы услуг						+						+
78	Современные ГИС-технологии	+						+					
79	Современные методы химического анализа			+						+			
80	Современные методы химического анализа в криминалистике			+						+			
81	Современные молекулярно-биологические и микробиологические методы в криминалистике		+						+				
82	Современные подходы к персональному менеджменту	+						+					
83	Современные проблемы философии			+						+			
84	Современные ресурсосберегающие технологии				+	+					+	+	
85	Современные туристические продукты: формирование и реализация		+						+				
86	Современный клиентский сервис				+						+		
87	Социальные сети как коммуникационные каналы	+						+					
88	Стресс-менеджмент и эффективное взаимодействие			+						+			
89	Текст и дискурс в Интернете			+						+			
90	Технологии делового общения	+						+					
91	Технологии развития высших психических функций		+						+				

92	Технология и организация гостинично-ресторанного комплекса			+					+			
93	Тренинг «Майнд-фитнес»			+					+			
94	Управление ресурсами и подразделениями предприятий индустрии гостеприимства и сервиса					+						+
95	Управление цифровой инфраструктурой сервисного предприятия				+						+	
96	Философское и нравственное содержание Священных книг		+					+				
97	Фокус-группа как метод сбора данных		+					+				
98	Химическая аналитика в медицине		+					+				
99	Химический анализ природных объектов	+					+					
100	Человек на войне как социокультурный феномен		+					+				
101	Экономика природопользования			+					+			
102	Экономико-правовые аспекты создания и развития собственного бизнеса	+					+					
103	Экспертиза и диагностика объектов сервиса				+					+		
104	Энергоэффективность и энергосбережение в жилищной сфере			+					+			
105	Эффективность цифровых сервисов				+						+	
106	Ювенальное право			+					+			
107	Язык как объект судебной экспертизы	+					+					
108	Языковая личность в виртуальном пространстве	+					+					

## 2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата:

Дисциплина «Менеджмент карьеры: как стать успешным руководителем» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана ОП по направлению подготовки 43.03.01 - Сервис.

Дисциплина «Менеджмент карьеры: как стать успешным руководителем» изучается в 3 семестре.

### 3.Объем и содержание дисциплины

3.1.Объем дисциплины: 2 з.е.

Очная: 2 з.е.

Заочная: 2 з.е.

Вид учебной работы	Очная (всего часов)	Заочная (всего часов)
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>72</b>	<b>72</b>
Контактная работа	32	8
Лекции (Лекции)	16	4
Практические (Практ. раб.)	16	4
Самостоятельная работа (СР)	40	60
Зачет	-	4

3.2.Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.						Формы текущего контроля
		Лекции		Практ. раб.		СР		
		О	З	О	З	О	З	
3 семестр								
1	Профессиональное развитие персонала	2	1	2	1	8	10	Опрос; Выполнение практических заданий
2	Профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	2	-	2	-	8	10	Опрос; Выполнение практических заданий; Тестирование
3	Методы обучения и развития персонала	2	1	2	-	6	10	Опрос; Практическое задание для практической подготовки; Контрольный срез
4	Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала	2	-	2	1	6	10	Опрос; Выполнение практических заданий
5	Индивидуальное планирование карьеры руководителя	4	1	4	1	6	10	Опрос; Выполнение практических заданий; Тестирование

6	Организация работы с кадровым резервом	4	1	4	1	6	10	Опрос; Выполнение практических заданий; Контрольный срез
---	--	---	---	---	---	---	----	--

### Тема 1. Профессиональное развитие персонала (УК-6)

#### Лекция.

Технология управления развитием персонала. Понятия «развитие персонала» и «обучение персонала». Необходимость развития персонала. Цели и задачи развития персонала. Основные направления развития персонала. Система развития персонала. Деловая оценка как важнейшая составляющая развития персонала. Динамика требований к персоналу. Развитие ответственности персонала. Процесс профессионального развития. Определение потребности в развитии работников. Стратегическое развитие персонала.

#### Практическое занятие.

Опрос; Выполнение практических заданий

#### Задания для самостоятельной работы.

1. Сравнительный анализ понятий «развитие персонала» и «обучение персонала».
2. Разработать схему процесса профессионального развития персонала.
3. Подготовка к дискуссии: «Необходимость развития персонала. Динамика требований к персоналу».
4. Углубленное изучение материалов темы.

### Тема 2. Профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала (УК-6)

#### Лекция.

Понятие «обучение персонала». Цели обучения персонала в организации. Необходимость постоянного обучения и самообучения персонала. Виды и формы обучения персонала. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Профессиональная подготовка. Уровни профессиональной подготовки: начальное, среднее, высшее, послевузовское профессиональное образование. Профессиональная переподготовка и ее необходимость. Место и роль повышения квалификации в системе обучения персонала. Процесс профессионального обучения и его основные этапы. Организация процесса обучения. Определение потребности в обучении персонала. Обучение с целью приведения качественных характеристик обучающегося в соответствие с требованиями рабочего места. Обучение, связанное с продвижением по работе. Стажировка персонала. Дистанционное обучение. Самостоятельное обучение. Оценка эффективности обучения персонала.

#### Практическое занятие.

Опрос / собеседование по теме лекции

Разбор практических ситуаций

Тестирование

#### Задания для самостоятельной работы.

1. Сравнительный анализ видов и форм обучения персонала.
2. Разработать схему организации процесса обучения.
3. Подготовка к дискуссии: «Использование профстандартов при профессиональной переподготовке персонала».
4. Углубленное изучение материалов темы.

### Тема 3. Методы обучения и развития персонала (УК-6)

#### Лекция.

Методы профессионального обучения и развития персонала в зарубежных организациях. Методы профессионального обучения и развития персонала в российских организациях. Классификация методов. Традиционные методы обучения персонала. Современные методы обучения персонала. Методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места: сравнительная характеристика, преимущества и недостатки. Инструктаж. Ротация. Наставничество. Лекции. Семинары. Практические ситуации (кейсы). Деловые игры. Тренинг. Видеотренинг. Коучинг как современный метод обучения и развития руководи-телей и специалистов.

#### **Практическое занятие.**

1. Традиционные методы обучения персонала и их характеристика.
2. Современные методы обучения персонала и их характеристика.
3. Методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места: сравнительная характеристика, преимущества и недостатки.
4. Методы профессионального обучения и развития персонала в зарубежных организациях.
5. Методы профессионального обучения и развития персонала в российских организациях.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Сравнительный анализ методов профессионального обучения и развития персонала в зарубежных и российских организациях.
2. Разработать деловую игру по теме занятия.
3. Подготовка к дискуссии: «Эффективные методы обучения и развития персонала в российских организациях»
4. Углубленное изучение материалов темы.

### **Тема 4. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала (УК-6)**

#### **Лекция.**

Понятие «карьера», «деловая карьера». Карьера как сбалансированное соотношение процессов внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении соци-ального пространства. Служебно-профессиональное продвижение и его отличие от деловой карьеры. Связь карьеры с деловой оценкой персонала. Многомерность карьеры. Векторы возможного развития и продвижения работника.

Типы деловой карьеры. Профессиональная карьера. Внутриорганизационная карье-ра. Виды карьерного процесса. Типовые модели карьеры. Этапы карьеры. Карьерный по-тенциал личности.

Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением. Планирование деловой карьеры. Индивидуальный план карьеры. Обучение планиро-ванию карьеры. Психологические факторы, учитываемые при планировании карьеры. Технологии, используемые при планировании карьеры. Карьерограмма. Развитие карьеры персонала в организации. Развитие карьеры как личностный рост. Развитие карьеры на организационном уровне. Развитие карьеры на индивидуальном уровне. Гендерные аспекты развития карьеры. Оценка эффективности управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала.

#### **Практическое занятие.**

Опрос / собеседование по теме лекции

Разбор практических ситуаций

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Сравнительный анализ понятий «карьера», «деловая карьера» и «служебно-профессиональное продвижение».
2. Разработать карьерограмму специалиста по управлению персоналом.
3. Подготовка к дискуссии: «Психологические факторы, учитываемые при планировании карьеры»
4. Углубленное изучение материалов темы.

### **Тема 5. Индивидуальное планирование карьеры руководителя (УК-6)**

### Лекция.

Стратегия самоуправления карьерой. Цели карьерного саморазвития. Принципы формирования карьерных целей. Карьерная среда и ее влияние на развитие карьеры. Понятие и направления карьеры руководителя. Основы планирования карьеры руководителя. Характеристика образцового руководителя. Личный жизненный план карьеры руководителя. Выбор карьеры. Составление личного плана карьеры. Карьера без должности руководителя. Функциональные взаимосвязи в процессе самоуправления деловой карьерой. Самоконтроль деловой карьеры.

### Практическое занятие.

Опрос / собеседование по теме лекции

Разбор практических ситуаций

### Задания для самостоятельной работы.

1. Анализ направлений карьеры руководителя.
2. Разработать личный план карьеры.
3. Подготовка к дискуссии: «Критерии успешной карьеры руководителя»
4. Углубленное изучение материалов темы.

## Тема 6. Организация работы с кадровым резервом (УК-6)

### Лекция.

Понятие кадрового резерва. Типы кадрового резерва. Формирование кадрового резерва как управление карьерой персонала организации. Источники кадрового резерва. Структура, принципы и порядок формирования кадрового резерва. Планирование работы с кадровым резервом: планирование карьеры; проведение программ подготовки; программы мотивации; программы ротации. Этапы организации работы с кадровым резервом: анализ потребности; формирование списка кандидатов в резерв и создание резерва на конкретные должности; подготовка кандидатов. Требования, предъявляемые к резервисту. Роль и место руководителя в работе с резервом. Контроль за работой с резервом. Зависимость социально-экономических результатов работы организации от состояния работы с резервом. Оценка результатов работы с резервом.

### Практическое занятие.

Опрос / собеседование по теме лекции

Разбор практических ситуаций

Контрольный срез

### Задания для самостоятельной работы.

1. Анализ типов кадрового резерва.
2. Разработать схему организации работы с кадровым резервом.
3. Подготовка к дискуссии: «Роль кадрового резерва в системе управления персоналом российских организаций»
4. Углубленное изучение материалов темы.

## 4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства

### 4.1. Распределение баллов:

3 семестр

- текущий контроль – 80 баллов
- контрольные срезы – 2 среза по 10 баллов каждый
- премиальные баллы – 20 баллов

Распределение баллов по заданиям:

№ темы	Название темы / вид учебной работы	Формы текущего контроля / срезы	Мак. кол-во баллов	Методика проведения занятия и оценки

1.	Профессиональное развитие персонала	Опрос	5	5 баллов – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. 4 балла - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. 3 балла – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. 2 балла – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. 1 балл - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.
		Выполнение практических заданий	5	5 баллов – студент выполнил работу полностью без ошибок и недочетов. 4 балла – студент выполнил больше половины работы, допустил не более двух недочетов. 3 балла – студент выполнил половину работы без ошибок и недочетов, допустил не более двух недочетов. 2 балла – студент выполнил менее половины работы, допустил не более двух недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов.
2.	Профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	Опрос	5	5 баллов – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. 4 балла - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. 3 балла – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. 2 балла – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. 1 балл - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.
		Выполнение практических заданий	5	4 балла – студент выполнил работу без ошибок и недочетов. 3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок

		Тестирование	10	10 баллов – студент правильно отвечает на 100% вопросов в тесте. 9 баллов – студент правильно отвечает на 90% вопросов в тесте. 8 баллов – студент правильно отвечает на 80% вопросов в тесте. 7 баллов – студент правильно отвечает на 70% вопросов в тесте. 6 баллов – студент правильно отвечает на 60% вопросов в тесте. 5 баллов – студент правильно отвечает на 50% вопросов в тесте. 4 балла – студент правильно отвечает на 40% вопросов в тесте. 3 балла – студент правильно отвечает на 30% вопросов в тесте. 2 балла – студент правильно отвечает на 20% вопросов в тесте. 1 балл – студент правильно отвечает на 10% вопросов в тесте.
3.	Методы обучения и развития персонала	Опрос	5	5 баллов – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. 4 балла - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. 3 балла – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. 2 балла – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. 1 балл - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.
		Практическое задание для практической подготовки	5	5 баллов – студент выполнил работу полностью без ошибок и недочетов. 4 балла – студент выполнил больше половины работы, допустил не более двух недочетов. 3 балла – студент выполнил половину работы без ошибок и недочетов, допустил не более двух недочетов. 2 балла – студент выполнил менее половины работы, допустил не более двух недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов.
		Контрольный срез(контрольный срез)	10	10 баллов – студент правильно отвечает на 100% вопросов в тесте. 9 баллов – студент правильно отвечает на 90% вопросов в тесте. 8 баллов – студент правильно отвечает на 80% вопросов в тесте. 7 баллов – студент правильно отвечает на 70% вопросов в тесте. 6 баллов – студент правильно отвечает на 60% вопросов в тесте. 5 баллов – студент правильно отвечает на 50% вопросов в тесте. 4 балла – студент правильно отвечает на 40% вопросов в тесте. 3 балла – студент правильно отвечает на 30% вопросов в тесте. 2 балла – студент правильно отвечает на 20% вопросов в тесте. 1 балл – студент правильно отвечает на 10% вопросов в тесте.



4.	Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала	Опрос	5	5 баллов – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. 4 балла - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. 3 балла – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. 2 балла – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. 1 балл - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.
		Выполнение практических заданий	5	5 баллов – студент выполнил работу полностью без ошибок и недочетов. 4 балла – студент выполнил больше половины работы, допустил не более двух недочетов. 3 балла – студент выполнил половину работы без ошибок и недочетов, допустил не более двух недочетов. 2 балла – студент выполнил менее половины работы, допустил не более двух недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов.
5.	Индивидуальное планирование карьеры руководителя	Опрос	5	5 баллов – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. 4 балла - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. 3 балла – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. 2 балла – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. 1 балл - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.
		Выполнение практических заданий	5	5 баллов – студент выполнил работу полностью без ошибок и недочетов. 4 балла – студент выполнил больше половины работы, допустил не более двух недочетов. 3 балла – студент выполнил половину работы без ошибок и недочетов, допустил не более двух недочетов. 2 балла – студент выполнил менее половины работы, допустил не более двух недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов.

		Тестирование	10	10 баллов – студент правильно отвечает на 100% вопросов в тесте. 9 баллов – студент правильно отвечает на 90% вопросов в тесте. 8 баллов – студент правильно отвечает на 80% вопросов в тесте. 7 баллов – студент правильно отвечает на 70% вопросов в тесте. 6 баллов – студент правильно отвечает на 60% вопросов в тесте. 5 баллов – студент правильно отвечает на 50% вопросов в тесте. 4 балла – студент правильно отвечает на 40% вопросов в тесте. 3 балла – студент правильно отвечает на 30% вопросов в тесте. 2 балла – студент правильно отвечает на 20% вопросов в тесте. 1 балл – студент правильно отвечает на 10% вопросов в тесте.
6.	Организация работы с кадровым резервом	Опрос	5	5 баллов – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. 4 балла – студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. 3 балла – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. 2 балла – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. 1 балл – студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.
		Выполнение практических заданий	5	5 баллов – студент выполнил работу полностью без ошибок и недочетов. 4 балла – студент выполнил больше половины работы, допустил не более двух недочетов. 3 балла – студент выполнил половину работы без ошибок и недочетов, допустил не более двух недочетов. 2 балла – студент выполнил менее половины работы, допустил не более двух недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов.
		Контрольный срез(контрольный срез)	10	10 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета. 8 баллов – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов. 6 баллов – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 4 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок

7.	Премияльные баллы	20	Дополнительные премиальные баллы могут быть начислены: - за проект, выполненный по заказу работодателя и реализованный на практике – 20 баллов; - полностью подготовленная к публикации статья по тематике в рамках дисциплины – 10 баллов; - победа в межрегиональной олимпиаде – 20 баллов; - участие с докладом во всероссийской олимпиаде по тематике изучаемой дисциплины – 20 баллов; - публикация статьи по тематике изучаемой дисциплины в сборнике студенческих работ / материалах всероссийской конференции / журнале из перечня ВАК – 10 / 15 / 20
8.	Индивидуальные задания, с помощью которых можно набрать дополнительные баллы	100	Студент имеет возможность набрать баллы за семестр, предоставив во время промежуточной аттестации все выполненные задания, в т.ч. по контрольным срезам
9.	Итого за семестр	100	

Итоговая оценка по зачету выставляется в 100-балльной шкале и в традиционной четырехбалльной шкале. Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную четырехбалльную осуществляется следующим образом:

100-балльная система	Традиционная система
50 - 100 баллов	Зачтено
0 - 49 баллов	Не зачтено

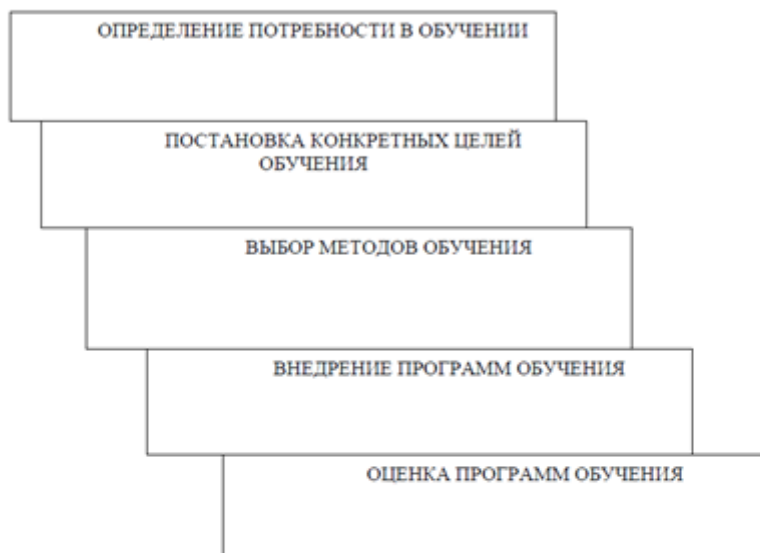
#### 4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля

### Выполнение практических заданий

#### Тема 1. Профессиональное развитие персонала

## ЗАДАНИЕ 1

Заполните данную схему перечнем конкретных действий менеджера по работе с персоналом и названиями используемых методов, методик.



## ЗАДАНИЕ 2

Опишите стили управления в зависимости от уровня развития персонала

	Стили управления			
	Делегирование	Стимулирование	Курирование	Управление
Описание главных отличительных особенностей стиля				
Требования к менеджеру				
Опыт сотрудника				
Образование сотрудника				
Степень контроля				
Временные затраты				
Предоставление самостоятельности				

Тема 2. Профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала

*Задание* 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	

## Тема 4. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала

### Ситуация

В 2002 г. С. Кухтин устроился рядовым сотрудником в крупный московский ИТ-холдинг. Направление информационной безопасности, которым ему поручили заниматься, стало быстро развиваться, а вместе с ним росла и карьера. Через некоторое время его назначили руководителем направления. По итогам работы подразделение Кухтина показало хорошую динамику развития и финансовые показатели.

Но в результате обсуждения вариантов будущего развития с руководством компании Кухтин понял, что с дальнейшим карьерным ростом придется повременить. Он нашел себе несколько интересных новых проектов, но в

результате их обсуждения все они были поручены другим подразделениям. Компания перестала предлагать Кухтину возможности дальнейшего развития. И в 2004 г. он принял предложение перейти в небольшую, малоизвестную компанию. Первый год на новом месте ему пришлось очень непросто, однако, пройдя несколько карьерных ступеней, С. Кухтин со своим подразделением был выделен в отдельную бизнес - структуру.

### Контрольные вопросы

1. Объясните причину ухода С. Кухтина из холдинга. Какова роль личных и организационных факторов?
2. Какой тип мотивации выражен у С. Кухтина?
3. Какие изменения в организации позволят преодолеть проблему монотонности работы?
4. Что может сделать служба персонала, чтобы сохранить ценного сотрудника?

## Тема 5. Индивидуальное планирование карьеры руководителя

1. Приведите пример неспециализированной карьеры
2. Как карьера связана с этапами удовлетворения потребностей человека
3. Что собой представляет процесс управления карьерой

## Тема 6. Организация работы с кадровым резервом

1. 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?

## Контрольный срез

### Тема 3. Методы обучения и развития персонала

#### Деловая игра «Организация обучения персонала»

##### Описание деловой игры

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.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

Работник 1 (30 лет). Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начиная 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 фармапрепаратов, 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.

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.

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.

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.

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, исполнитель. 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.



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.

#### Постановка задачи

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

#### Методические указания

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

- 1) работники и их руководители;
- 2) зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения;
- 3) менеджеры по персоналу отдела обучения;
- 4) директор и его первый заместитель.

Каждая подгруппа должна решить следующие задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению:

Работники и их руководители: определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала.

Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения: проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.

Менеджеры по персоналу отдела обучения: проанализировать заявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, полученные знания; во-вторых, эффективность преподавания.

Директор и его первый заместитель: сформулировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации; установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

#### Тема 6. Организация работы с кадровым резервом

1. → Чем принципиально профессиональное образование отличается от профессионального обучения	0,5
2. → Приведите пример внепроизводственного обучения без отрыва от рабочего места	0,5
3. → Чем профессиональная подготовка отличается от профессионального совершенствования и переподготовки	0,5
4. → Перечислите минимум три положительных проявления ротации кадров	1
5. → Перечислите минимум три отрицательных проявления подготовки в проектных группах	1
6. → В каком случае обучение будет экономически и социально эффективным	1
7. → Перечислите три функции аттестации как технологии оценки персонала	1
8. → Перечислите виды аттестации и их назначение	1
9. → Какое решение может быть принято руководством по итогам аттестации	1
10. → Приведите пример внутриорганизационной специализированной горизонтальной карьеры	0,5
11. → Приведите пример межорганизационной неспециализированной вертикальной карьеры	0,5
12. → Приведите пример скрытой карьеры	0,5
13. → Чем характеризуется этап «сохранения» карьеры	1
14. → Что такое карьерограмма, для чего и кем она составляется	1
15. → Для каких должностей создается кадровый резерв	0,5
16. → Опишите содержание метода оценки «360°» и его преимущества	0,5
17. → Опишите метод оценки эффективности обучения Блума	1
18. → Опишите модель оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика	1
19. → Опишите модель оценки эффективности обучения Д. Филлипса	0,5

## Опрос

### Тема 1. Профессиональное развитие персонала

1. Цели и задачи развития персонала.
2. Система развития персонала.
3. Процесс профессионального развития.

### Тема 2. Профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала

1. Что такое обучение?
2. Какие виды обучения в стране Вы знаете?
3. Какие основные цели обучения

#### Тема 3. Методы обучения и развития персонала

1. В чем заключается смысл непрерывного обучения персонала?
2. Назовите элементы системы непрерывного обучения.
3. На каких принципах основывается непрерывное обучение персонала?

#### Тема 4. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала

1. В чем суть понятия «управление карьерой»?
2. Каким образом можно структурировать систему управления карьерой?
3. Кого можно выделить как субъектов управления карьерой? В чем состоят их интересы?

#### Тема 5. Индивидуальное планирование карьеры руководителя

1. Как вы оцениваете для себя практическую ценность положений теории человеческого капитала?
2. Каковы плюсы и минусы индивидуального управления карьерой?
3. Проанализируйте полноту методики индивидуального планирования карьеры.

#### Тема 6. Организация работы с кадровым резервом

1. Понятие кадрового резерва.
2. Формирования и методы подготовки кадрового резерва в организации.
3. Формирование системы кадрового резерва организации

### Практическое задание для практической подготовки

#### Тема 3. Методы обучения и развития персонала

Постановка задачи:

1. На основе представленных ниже описания компании и плана обучения компании рассчитайте бюджет на обучение сотрудников.
2. Проанализируйте величину затрат на привлечение внешнего тренера и решите – есть ли необходимость принятия на работу внутреннего тренера с зарплатой 35000 рублей.

Описание ситуации и исходные данные.

Компания «НьюАрт» занимается оптовой продажей багета (деревянных и пластиковых реек для изготовления рам для картин) и других художественных оформительских материалов, имеет собственную сеть постерных салонов и собственную крупную багетную мастерскую, в которой по заказам клиентов производятся работы по оформлению картин, постеров и фотографий в соответствии с макетами дизайнеров. Оптовые продажи производятся силами двух отделов - отдела московских продаж (МО) и отдела региональных продаж (РО). В отделе московских продаж работают 12 менеджеров по продажам, в отделе региональных продаж – 18. Каждым отделом руководит начальник отдела.

Всей сетью постерных салонов, принимающих заказы на оформление постеров, картин и фотографий, а также продающих готовые оформленные картины и постеры, руководит начальник собственной розничной сети (начальник СРС). Всего в сети 24 салона, в каждом из которых работает по 4 сотрудника – 2 старших дизайнера – консультанта и 2 дизайнера - консультанта.

Во главе всего коммерческого департамента, объединяющего отдел оптовых продаж и розничную сеть, стоит коммерческий директор.

В компании «НьюАрт» было решено внедрять систему внутреннего корпоративного обучения, направленную, на первом этапе на развитие описанного выше «добывающего» персонала.

Методические указания.

При расчете бюджета следует учитывать, что при проведении обучения собственными силами оплата ведущему производится по его средней должностной почасовой ставке.

Она рассчитывается делением суммы начисленной заработной платы на количество рабочих часов в расчетном периоде.

Среднее количество рабочих часов в месяц – 176.

### Тестирование

Тема 2. Профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала

1. Предварительное обучение не используется для категорий:

- а) «исполнители» в линейных подразделениях предприятия
- б) «рабочие» - в производственных цехах,
- в) продавцы в торговых предприятиях,
- г) руководители отделов и начальники цехов,
- д) б,в.

2. Психологическая поддержка актуальна:

- а) в банковской сфере,
- б) в торговой деятельности,
- в) на новых предприятиях,
- г) а,б,
- д) на всех предприятиях.

3. Что не входит в число задач системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала?

- а) адекватное реагирование на изменяющиеся под воздействием различных внешних и внутренних факторов требования к конкретным рабочим местам,
- б) организация системы мотивации высокопроизводительного труда,
- в) обеспечение исходной информацией управленческих процедур, связанных с должностными перемещениями сотрудников;
- г) обеспечение сотрудникам организации условий для наиболее полного раскрытия их трудового потенциала;

Тема 5. Индивидуальное планирование карьеры руководителя

Сформировать собственную траекторию карьерного роста (результаты можно представить в виде карьерограммы)

4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета

### Типовые вопросы зачета (УК-6)

1. Понятие кадровой политики. Задачи и особенности кадровой политики в современных (рыночных) условиях. Классификация кадровой политики.
2. Кадровая стратегия организации. Факторы, определяющие кадровую стратегию организации.
3. Кадровое планирование. Стратегическое, тактическое и оперативное кадровое планирование.
4. Планирование потребности в персонале. Планирование привлечения персонала. Планирование высвобождения или сокращения персонала.
5. Особенности планирования персонала в государственном и муниципальном управлении.

6. Система управления персоналом организации. Организационная структура системы управления персоналом.
7. Основные принципы управления персоналом и их характеристика. Методы управления персоналом.
8. Кадровое обеспечение системы управления персоналом. Правовое обеспечение системы управления персоналом.
9. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.
10. Информационное обеспечение системы управления персоналом. Техническое обеспечение системы управления персоналом.
11. Особенности правового регулирования управления персоналом.
12. Персонал как объект управления. Основные характеристики персонала.
13. Понятие контроллинга персонала и его функции
14. Понятие маркетинга персонала и его функции.
15. Понятие лизинга персонала и его функции
16. Понятия «подбор персонала», «отбор персонала», «набор персонала», «рекрутмент», «найм персонала». Критерии отбора кандидатов.
17. Технология поиска кандидатов. Выбор источников привлечения. Биографическая информация и составление резюме.
18. Современные методы обучения персонала. Тренинг. Видеотренинг. Коучинг как современный метод обучения и развития руководителей и специалистов.
19. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников государственной службы.
20. Понятие «карьера», «деловая карьера». Виды карьерного процесса. Типовые модели карьеры.
21. Планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения.
22. Понятие резерва кадров. Работа с кадровый резервом.
23. Кадровый резерв.
24. Особенности работы с кадровым резервом.
25. Методы оценки деятельности работника.
26. Аттестация персонала как основной метод оценки деятельности работника.
27. Понятие лидерства. Соотношение лидерства и руководства в управлении персоналом
28. Характер труда и роли руководителя (менеджера) в организации
29. Понятие организационного конфликта. Структура и динамика конфликта. Управление и урегулирование конфликтов на государственной гражданской службе.
30. Сущность, средства и формы делового общения. Основные виды делового общения.

### **Типовые задания для зачета (УК-6)**

1. Напишите текст объявления о вакансии на должность специалиста по управлению персоналом, используя концепцию маркетинга персонала.
2. Составьте резюме и сопроводительное письмо для участия в конкурсе на объявленную вакансию.
3. Максим Киверин после окончания высшего учебного заведения по направлению «Машиностроение» с профилем подготовки «Машины и технологии высокоэффективных процессов обработки материалов», устроился на машиностроительный завод «АРМАДА». За время обучения в вузе Максим приобрел некоторые практические навыки работы, но на этом заводе он был впервые.  
Задание:
  - 1 Опишите виды адаптации нового работника.
  - 2 Определите, с какими проблемами может столкнуться новый работник.
  - 3 Разработайте программу адаптации Максима Киверина.

4. Начальник кадровой службы крупной торговой компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников филиала работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя регионального филиала. При этом есть другой сотрудник, который по профессиональным качествам более соответствует этой должности. Назначение второго сотрудника на должность руководителя регионального филиала вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников филиала.

Вопросы:

1 Как поступить начальнику кадровой службы?

2 Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?

3 Предложите критерии оценки персонала при продвижении по карьерной лестнице.

5. Переводчик ОАО «Зоя» разгласил (в присутствии свидетелей) конфиденциальную информацию, составляющую коммерческую тайну данного общества. В трудовом договоре с этим переводчиком есть норма о том, что «работник обязуется не разглашать сведения, представляющие собой коммерческую тайну». Какие меры ответственности могут быть применены к данному переводчику, в каком порядке?

6. Соотнесите спрос рабочей силы на рынке труда с видами внешнего маркетинга персонала.

Приведите примеры для каждого вида.

Нерегулярный спрос Стимулирующий маркетинг персонала

Отрицательный спрос Синхромаркетинг персонала

Полноценный спрос Демаркетинг персонала

Скрытый спрос Конверсионный маркетинг персонала

Нерациональный спрос Развивающий маркетинг персонала

Падающий спрос Поддерживающий маркетинг персонала

Чрезмерный спрос Ремаркетинг персонала

Отсутствующий спрос Противодействующий маркетинг персонала

7. Разработайте стратегию управления персоналом и рекомендации по ее реализации применительно к следующей ситуации: фирма вынуждена сокращать затраты на персонал — соцпакет, расходы на обучение. Как удержать людей и убедить их, что это временные трудности?

8. Изучите описание деятельности компании и ситуацию, сложившуюся в организации. Какой тип и вид кадровой политики стоит выбрать? Как лучше сочетать бизнес-стратегию и кадровую стратегию в сложившихся условиях? Предложите, как провести реорганизацию с минимальными негативными последствиями, сохранив при этом ценные кадры.

Модный глянцевого журнала был учрежден и «раскручен» западным инвестором, сторонником и знатоком «высокого стиля» в журналистике. Собственник продал

компанию российскому бизнесмену. Нового хозяина в принципе устраивает уровень менеджмента, налаженных связей и системы продвижения компании, однако он считает журнал несколько консервативным по содержанию, а редакцию — слишком разборчивой в приглашении «звездных» лиц, рекламируемых товаров, тем и пр.

Руководитель отдела рекламы и продаж в целом поддерживает собственника в его стремлении расширить аудиторию и тематику журнала, однако предостерегает от радикальной смены курса, которая может привести к утрате команды — главного редактора и его сторонников.

9. При проведении в бухгалтерии ревизии 15 февраля было установлено, что бухгалтер расчетной части Храмова 5 июня прошлого года допустила по небрежности в одном из документов грубую ошибку. На основании акта ревизии генеральный директор через 2 недели после обнаружения проступка объявил Храмовой выговор. 1. Правильно ли наложено взыскание?

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

11. Определите условия практической реализации основных современных теорий мотивации:

Теория мотивации Условия практической реализации

12. Проанализируйте ситуации, сложившиеся на фирме, и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации (анализ ситуации проводится по заданной ниже схеме мотивационного процесса:

- 1). Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
- 2). Из офиса генерального директора происходят утечка информации конкуренту.
- 3). Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
- 4). Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.
- 5). В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

Схема мотивационного процесса:

- 1) анализ ситуации: место сложившейся ситуации (организация, рабочее место), участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры);
- 2) определение проблемы: формулирование проблемы, причины и мотивы;
- 3) постановка целей мотивации работника (работников): выявление потребностей, определение иерархии потребностей, анализ изменения потребностей, «потребности-стимулы», стратегия, способ мотивации;
- 4) осуществление мотивации: создание отвечающих потребностям условий, обеспечение вознаграждения за результаты, создание уверенности и возможности достижения цели, создание впечатления от ценности вознаграждения;
- 5) управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса, сравнение полученных результатов с требуемыми, корректировка стимулов.

13. Сформулируйте рекомендации для руководителей и подчиненных в разрешении конфликтов по «по вертикали». Что не рекомендуется делать и какие попытки предпринять для разрешения таких конфликтов?

Рекомендации для руководителя Рекомендации для подчиненного

14. Укажите, правомерно ли требование работника кадровой службы о предоставлении всех вышеперечисленных документов в данной ситуации? Какие документы, и на каком основании предъявляются работодателю лицом, поступающим на работу для заключения трудового договора? При приеме на работу на должность инженера по охране труда (для заключения трудового договора) в Искитимский карьер ОАО «Новосибирское карьероуправление» специалист кадровой службы потребовал от Протасовой Е.М. следующие документы:

- паспорт;
- трудовую книжку;
- справку о состоянии здоровья;
- характеристику с прежнего места работы;
- свидетельство о постановке на учет в налоговом органе (индивидуальный номер налогоплательщика – ИНН);
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документ об образовании и (или) о квалификации или наличии специальных знаний;
- справку о семейном положении;
- документы воинского учета;
- справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования.

15. Разработайте комплекс маркетинга персонала (4P – product (товар), price (цена), place (место сбыта) и promotion (продвижение) для следующих видов товара:

- а) должность HR-менеджера в крупной иностранной компании;
- б) рабочее место рекрутера в кадровом агентстве.

Покажите особенности позиционирования данных видов товара.

#### 4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
«зачтено» (50 - 100 баллов)	УК-6	Демонстрирует знания методов планирования собственной деятельности, способов самоанализа и самооценки собственных сил и возможностей, индивидуально-личностных и профессионально-значимых качеств, необходимых для выполнения профессиональной деятельности, успешного построения профессиональной карьеры и траектории саморазвития, определения стратегии профессионального развития¶ Умеет применять методы планирования собственной деятельности, способы самоанализа и самооценки собственных сил и возможностей, индивидуально-личностных и профессионально-значимых качеств, необходимых для выполнения профессиональной деятельности, успешного построения профессиональной карьеры и траектории саморазвития, определения стратегии профессионального развития¶ Владеет навыками применения методов планирования собственной деятельности, способов самоанализа и самооценки собственных сил и возможностей, индивидуально-личностных и профессионально-значимых качеств, необходимых для выполнения профессиональной деятельности, успешного построения профессиональной карьеры и траектории саморазвития, определения стратегии профессионального развития¶
«не зачтено» (0 - 49 баллов)	УК-6	Не демонстрирует знания методов планирования собственной деятельности, способов самоанализа и самооценки собственных сил и возможностей, индивидуально-личностных и профессионально-значимых качеств, необходимых для выполнения профессиональной деятельности, успешного построения профессиональной карьеры и траектории саморазвития, определения стратегии профессионального развития¶ Не умеет применять методы планирования собственной деятельности, способы самоанализа и самооценки собственных сил и возможностей, индивидуально-личностных и профессионально-значимых качеств, необходимых для выполнения профессиональной деятельности, успешного построения профессиональной карьеры и траектории саморазвития, определения стратегии профессионального развития¶ Не владеет навыками применения методов планирования собственной деятельности, способов самоанализа и самооценки собственных сил и возможностей, индивидуально-личностных и профессионально-значимых качеств, необходимых для выполнения профессиональной деятельности, успешного построения профессиональной карьеры и траектории саморазвития, определения стратегии профессионального развития¶



## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

### 5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

### 5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы;
- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.
- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

### 5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентации, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

### 5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;
- полнота и глубина ответа;
- сознательность ответа;
- логика изложения материала;
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели, ссылки на ресурсы, соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;
- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;
- личностные качества: ораторские способности, соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы;
- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1 Основная литература:**

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник. - Изд-е 3-е, доп. и перераб.. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 318 с.
2. Кибанов А.Я., Гос. ун-т управления Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации : учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2012. - 41 с.
3. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом : Учебник для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп.. - М.: ЮНИТИ, 2003. - 554 с.

### **6.2 Дополнительная литература:**

1. Жуков А. А. Персонал. Управление. Инновации. Современные подходы к организации управления персоналом на предприятиях туриндустрии : монография. - Санкт-Петербург: Петрополис, 2009. - 212 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=255795>

2. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «психология», «менеджмент организации», «управление персоналом». - 2022-03-26; Психология развития и мотивации персонала. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 439 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/81836.html>
3. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: практикум : Учебное пособие для вузов. - испр. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 280 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/455030>
4. Лоскутова М.В., Картушина Е.Н. Социальная политика государства и управление социальным развитием организации : учеб.-метод. пособ. для магистров по напр. подгот. 080400 - Управление персоналом. - Тамбов: [Изд-во Бизнес-Наука-Общество], 2012. - 124 с.
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : Учеб.-практич. пособие. - 4-е изд., перераб. и доп.. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. - 363 с.
6. Шлендер, П. Э., Лукашевич, В. В., Мостова, В. Д., Артемьев, А. Н., Соскин, Я. Г. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «менеджмент организации» и «управление персоналом». - 2020-10-10; Управление персоналом. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 319 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/71073.html>

### 6.3 Иные источники:

1. Портал «Гуманитарное образование» - <http://www.humanities.edu.ru/> - <http://www.humanities.edu.ru/>
2. Гуманитарная электронная библиотека - <http://www.lib.ua-ru.net/katalog/41.html>
3. Консультант студента. Гуманитарные науки: электронно-библиотечная система - <http://www.studentlibrary.ru>

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы укомплектованы компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

1С:Предприятие 8.2 (8.2.18.61) учебная

7-Zip 9.20

Adobe Photoshop CS3

Adobe Reader XI (11.0.08) - Russian Adobe Systems Incorporated 10.11.2014 187,00 MB 11.0.08

CorelDraw

IBM SPSS Statistics 20

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Educational Renewal Licence

Microsoft Office Профессиональный плюс 2007

Oracle VM VirtualBox 3.2.10

Skype

LiteManager Pro - Server

Statistica Base 10 for Windows RU

Консультант Плюс

Альт-Инвест сумм

Операционная система "Альт Образование"

Операционная система Microsoft Windows 10

Операционная система Microsoft Windows XP SP3

Электронный периодический справочник "Система ГАРАНТ"

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Scopus: база данных . – URL: <https://www.scopus.com>
2. Springer Open (ресурсы Springer открытого доступа): база данных. – URL: <https://www.springeropen.com>
3. Web of Science: политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая база данных . – URL: <https://apps.webofknowledge.com>
4. Государственная информационная система «Национальная электронная библиотека» . – URL: <https://rusneb.ru>
5. Консультант студента. Гуманитарные науки: электронно-библиотечная система. – URL: <https://www.studentlibrary.ru>
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: <https://elibrary.ru>
7. Платформа Nature . – URL: <https://www.nature.com/siteindex>
8. Платформа Springer Link. – URL: <https://link.springer.com>
9. Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина. – URL: <https://www.prilib.ru>
10. Российская государственная библиотека. – URL: <https://www.rsl.ru>
11. Российская национальная библиотека. – URL: <http://nlr.ru>
12. Университетская библиотека онлайн: электронно-библиотечная система. – URL: <https://biblioclub.ru>
13. Электронная библиотека РФФИ. – URL: <https://www.rfbr.ru/rffi/ru/library>
14. Юрайт: электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru>

### **Электронная информационно-образовательная среда**

[https://auth.tsutmb.ru/authorize?response\\_type=code&client\\_id=moodle&state=xyz](https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz)

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.