

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Максимов Алексей Борисович  
Должность: директор департамента по образовательной политике  
Дата подписания: 31.08.2023 17:33:44  
Уникальный программный ключ:  
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1db

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ



Декан факультета  
экономики и управления

*[Handwritten signature]* /П.А. Аркатов/

«28» 05 2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«КОНЦЕПЦИИ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ»**

Направление подготовки  
**38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**  
Профиль «Стратегическое управление человеческими ресурсами»

Квалификация выпускника  
**Бакалавр**

Форма обучения:  
**очная, очно-заочная, заочная (2020 год приема)**

**Москва 2020**

## 1. Цели и задачи освоения дисциплины.

### Цели освоения дисциплины:

- формирование у обучающихся теоретических и методологических знаний в области развития человеческих ресурсов в целом и персонала организации в частности;
- приобретение умений и навыков по разработке политики, стратегии и практических моделей развития персонала;
- овладение современными технологиями развития человеческих ресурсов.

### Задачи изучения дисциплины:

- изучение научных и практических подходов к управлению развитием человеческих ресурсов в целом и персонала организации в частности;
- формирование умения разрабатывать модели системы развития персонала в конкретной организации и оценки эффективности деятельности по управлению развитием персонала;
- формирование умения анализировать, выявлять проблемы управления развитием персонала и разрабатывать эффективные способы их решения.

## 2. Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата.

Дисциплина «Развитие персонала» относится к числу дисциплин по выбору вариативной части учебного плана подготовки бакалавров по направлению 38.03.03 «Управление персоналом».

Дисциплина «Концепции развития человеческих ресурсов» взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими дисциплинами учебного плана, формирующими общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции будущих бакалавров по направлению 38.03.03 Управление персоналом.

## 3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

В процессе освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции, и должны быть достигнуты планируемые результаты обучения:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-6	знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- современные теории мотивации;</li><li>- основные теоретические подходы в стратегическом развитии персонала.</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- применять современные методики подготовки и обеспечения кадрового резерва, осуществления ротации персонала.</li><li>- анализировать рынок труда;</li><li>- прогнозировать и определять потребность в персонале.</li></ul> <b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- навыками разработки, обоснования и внедрения проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом (в т. ч. в кризисных ситуациях);</li><li>- навыками организации и применение современных методов управления персоналом;</li><li>- навыками организации работы по оценке и управлению деловой карьерой, формированию резерва, аттестации персонала.</li></ul>

#### **4. Структура и содержание дисциплины.**

##### **Для очной формы обучения**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единицы, т.е. 180 академических часов (из них 156 часов – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины изучаются на 8 семестре: лекции – 8 часов, семинарские (практические) занятия – 16 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

##### **Для очно-заочной формы обучения**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единицы, т.е. 180 академических часов (из них 140 часов – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины изучаются на 9 семестре: лекции – 20 часов, семинарские (практические) занятия – 20 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

##### **Для заочной формы обучения**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единицы, т.е. 180 академических часов (из них 158 часов – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины изучаются на 9 семестре: лекции – 10 часов, семинарские (практические) занятия – 12 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Структура и содержание дисциплины «Концепции развития человеческих ресурсов» по срокам и видам работы отражены в Приложении 3.

##### **Содержание разделов дисциплины.**

###### **Тема 1. Сущность и задачи и средства развития человеческих ресурсов.**

Процесс профессионального обучения. Определение потребностей в профессиональном обучении. Бюджет профессионального обучения. Цели профессионального обучения. Оценка эффективности профессионального обучения. Разработка и реализация программ профессионального обучения.

**Тема 2. Особенности развития психических механизмов, механизмы личностного развития, управление развитием персонала в организации на основе зарубежного опыта.**

Методы профессионального обучения в Европе, США, Японии. Планирование и развитие карьеры. Типы и этапы карьеры. Выбор карьеры. Планирование и подготовка резерва руководителей.

###### **Тема 3. Организация обучения персонала.**

Понятие обучение персонала. Цели и задачи обучения персонала. Направления обучения персонала. Формы обучения персонала. Особенности развития психических механизмов, механизмы личностного развития, управление развитием персонала в организации на основе зарубежного опыта.

###### **Тема 4. Методы обучения персонала.**

Методы обучения персонала. Методы обучения персонала вне рабочего места. Комбинированные методы. Процесс самоменеджмента.

###### **Тема 5. Функции организации и контроля обучения.**

Ответственность руководителя подразделений. Обязанности менеджера по управлению персоналом. Процесс обучения персонала. Специализированное обучение. Многопрофильное обучение. Обучение, ориентированное на личность.

**Тема 6. Профессиональное развитие персонала и стратегическое управление развитием человеческих.**

Алгоритм, охватывающий этапы развития персонала. Бюджет и перспективы развития персонала.

#### **5. Образовательные технологии.**

Преподавание дисциплины «Концепции развития человеческих ресурсов» предполагает использование различных методических приемов при реализации компетентного подхода в изложении и восприятии материала. Этот способ предусматривает исполь-

зование следующих активных и интерактивных форм проведения как групповых, так и индивидуальных, аудиторных занятий в сочетании с самостоятельной работой с целью формирования и развития профессиональных умений и навыков студентов: чтение лекций с использованием наглядных демонстрационных материалов; педагогические ситуации; групповые дискуссии; лекции с проблемным изложением; диалог; беседа; работа в малых группах; организация и проведение текущего контроля знаний студентов в форме тестирования; проведение интерактивных семинарских занятий.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, определен главной целью образовательной программы, особенностью контингента обучающихся и содержанием дисциплины «Концепции развития человеческих ресурсов» и в целом по дисциплине составляет 30% аудиторных занятий. Занятия лекционного типа составляют 33% для очной формы обучения, 50% для очно-заочной, 40% для заочной.

#### **6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.**

В процессе обучения используются следующие оценочные формы самостоятельной работы студентов: оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций:

- подготовка и выступление на семинарском занятии с докладом и презентацией на одну из тем;
- - написание контрольной работы в виде бланкового тестирования;
- проведение устного опроса (собеседования);
- решение кейс-задачи;
- сдача экзамена.

Образцы тестовых заданий для контрольной работы, тем для выполнения докладов и презентаций, контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля приведены в приложении.

#### **6.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).**

6.1.1. В результате освоения дисциплины (модуля) формируются следующие компетенции:

<b>Код компетенции</b>	<b>В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать</b>
ПК-6	знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно - профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения учащимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

6.1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания.

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимся планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:

<b>ПК-6</b> - знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике
---

Показатель	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
<b>знать:</b> современные теории мотивации; основные теоретические подходы в стратегическом развитии персонала	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие знаний основ профессионального развития персонала; методические аспекты организации работы с кадровым резервом	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие знаний. Допускает значительные ошибки, проявляет недостаточность знаний основ профессионального развития персонала и методических аспекты организации работы с кадровым резервом	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие знаний основ профессионального развития персонала и методических аспектов организации работы с кадровым резервом. Допускает незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие знаний основ профессионального развития персонала и методических аспектов организации работы с кадровым резервом.
<b>уметь:</b> применять современные методики подготовки и обеспечения кадрового резерва, осуществления ротации персонала; анализировать рынок труда; прогнозировать и определять потребность в персонале.	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет разрабатывать план развития кадровых ресурсов предприятия; организовывать обучение персонала	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: разрабатывать план развития кадровых ресурсов предприятия; организовывать обучение персонала. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей испытывает значительные затруднения при оперировании умениями.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: разрабатывать план развития кадровых ресурсов предприятия; организовывать обучение персонала. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, ситуации.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: разрабатывать план развития кадровых ресурсов предприятия; организовывать обучение персонала. Свободно оперирует приобретенными умениями.
<b>владеть:</b> навыками разработки, обоснования и внедрения проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом (в т. ч. в кризисных ситуациях); навыками организации и применение современных методов управления персоналом; навыками организации работы по оценке и управлению деловой карьерой, формированию резерва, аттестации персонала.	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками проведения обучения персонала, формирования и развития кадрового резерва в организации	Обучающийся владеет навыками проведения обучения персонала, формирования и развития кадрового резерва в организации. Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков.	Обучающийся частично владеет навыками проведения обучения персонала, формирования и развития кадрового резерва в организации, навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые ситуации.	Обучающийся в полном объеме владеет навыками проведения обучения персонала, формирования и развития кадрового резерва в организации, свободно применяет полученные навыки.

### Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успева-

емости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине.

Шкала оценивания	Описание
Отлично	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности, не испытывает затруднений при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Хорошо	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует частичное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Удовлетворительно	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
Неудовлетворительно	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент не может оперировать знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

**Фонд оценочных средств представлен в приложении 1 к рабочей программе.**

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

### **а) основная литература:**

1. Макарова, И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании : учебное пособие / И.К. Макарова, О.Е. Алехина, Л.М. Крайнова ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. - Москва : Издательский дом «Дело», 2011. - 124 с. : ил. - (Образовательные инновации). - Библиограф. в кн. - ISBN 978-5-7749-0581-2 ; То же [Электронный ресурс]. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443274> (22.07.2019).

### **б) дополнительная литература:**

1. Концепции управления человеческими ресурсами : учебное пособие : [16+] / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, О.В. Баландина, А.Б. Вешкурова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 343 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272156>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-2540-8. – DOI 10.23681/272156. – Текст : электронный.

2. Кязимов, К.Г. Совершенствование профессиональной подготовки и развития человеческих ресурсов / К.Г. Кязимов. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. – 284 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=441281>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-8134-3. – DOI 10.23681/441281. – Текст : электронный.

#### **в) программное обеспечение и интернет - ресурсы:**

Используемое программное обеспечение:

<b>Наименование ПО</b>	<b>№ договора</b>
Операционная система, Windows 7 (или ниже) - Microsoft Open License	Лицензия № 61984214, 61984216, 61984217, 61984219, 61984213, 61984218, 61984215
Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License	Лицензия № 61984042

Интернет-ресурсы:

Каждый студент обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронным библиотекам университета ([elib.mgup.ru](http://elib.mgup.ru); [lib.mami.ru/lib/content/elektronyy-katalog](http://lib.mami.ru/lib/content/elektronyy-katalog)), к электронным каталогам вузовских библиотек и крупнейших библиотек Москвы (<http://window.edu.ru>), к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам).

#### **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины.**

Аудитории, оснащенные учебной мебелью и переносным (стационарным) мультимедийным комплексом (проектор, ноутбук (компьютер)).

#### **9. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов.**

В процессе изучения дисциплины используются такие виды учебной работы по отношению к обучающемуся, как лекции, семинары, а также различные виды самостоятельной работы по заданию преподавателя. В рамках данного курса используются такие активные и интерактивные формы работы, как:

**Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции.**

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины. В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену. Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

При чтении лекций по дисциплине преподаватель использует электронные мультимедийные презентации. Обучающимся предоставляется возможность копирования презентаций для самоподготовки и подготовки к промежуточной аттестации.

### **Методические указания для обучающихся при работе на семинаре.**

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы.

Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов сокурсников. Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

### **Методические указания для обучающихся по освоению самостоятельной работы.**

Данная форма работы направлена на самостоятельное изучение обучающимися отдельных вопросов по темам учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется тематическим планом.

При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

#### **Работа с литературой.**

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода. Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались. При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

### **Методические рекомендации для подготовки к контрольной работе.**



Контрольная работа является одной из составляющих учебной деятельности студента. Целью контрольной работы является определения качества усвоения учебного материала. Задачи, стоящие перед студентом при подготовке и написании контрольной работы:

1. закрепление полученных ранее теоретических знаний;
2. выработка навыков самостоятельной работы;
3. выяснение подготовленности студента к будущей практической работе.

Контрольные выполняются студентами в аудитории, под наблюдением преподавателя. Тема контрольной работы известна и проводится она по сравнительно недавно изученному материалу. Преподаватель готовит задания либо по вариантам, либо индивидуально для каждого студента. По содержанию работа может включать теоретический материал, задачи, тесты, расчеты и т.п. выполнению контрольной работы предшествует инструктаж преподавателя. Подготовку к контрольной работе следует начинать с повторения конспектов лекций, соответствующего раздела учебника и учебных пособий по данной теме.

**Методические указания для обучающихся по участию в решении case задач ситуационного практикума.**

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступить к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников.

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

**Методические рекомендации на составления и выступления с докладом.**

Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить. При написании доклада по заданной теме студенту необходимо составить план, подобрать основные источники. Как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников. В процессе работы с источниками систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения. Общая тематика докладов определяется преподавателем, но в определении конкретной темы инициативу должен проявить студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить. Каждый доклад должен начинаться с введения. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть ее практическую значимость.

В основной части доклада раскрывается его содержание. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрыва-

ются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента. В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д. В заключении подводятся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам. При подготовке устного выступления нужно учитывать его регламент - не более 10 минут.

#### **Методические рекомендации студентам для подготовки к экзамену**

Подготовка студентов к экзамену включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение учебного года (семестра);
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену;
- подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в билете.

Подготовку к экзамену необходимо целесообразно начать с планирования и подбора нормативно-правовых источников и литературы. Прежде всего следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на экзамен. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти.

Предложенная методика непосредственной подготовки к экзамену может быть и изменена. Так, для студентов, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно беглого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем.

Литература для подготовки к экзамену обычно рекомендуется преподавателем. Она также указана в учебной программе дисциплины.

Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки к экзамену, нельзя, потому что учебники пишутся разными авторами, представляющими свою, иногда отличную от других, точку зрения по различным научным проблемам. Поэтому для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий). Студент сам вправе придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от позиции преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации. Наиболее оптимальны для подготовки к экзамену учебники и учебные пособия, рекомендованные Министерством образования и науки.

Основным источником подготовки к экзамену является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал.

Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях сохраняются признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других.

В ходе подготовки к экзамену студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий и реальных юридических проблем. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к экзамену должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала.

В этот период полезным может быть общение студентов с преподавателями по дисциплине на консультациях.

#### **10. Методические рекомендации для преподавателя.**

Данная дисциплина занимает важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки бакалавров по управлению персоналом. На лекциях студент должен освоить основные теоретические аспекты темы, а на практических занятиях показать не только знание общих теоретических вопросов изучаемой темы, но и практику применения технологий развития персонала в современных отечественных организациях.

В процессе подготовки к семинарскому занятию желательно ознакомиться не только с материалом основной литературы, но и обратить внимание на литературу, рекомендуемую дополнительно, а также самостоятельно подобрать материал из профессиональных журналов, издаваемых по разным аспектам управления персоналом.

Так как качество освоения курса зависит, прежде всего, от того, насколько точно и полно студент владеет его понятийным аппаратом, то при подготовке к занятиям рекомендуется посмотреть глоссарий, содержащий анализ основных терминов изучаемой дисциплины, материал лекции по изучаемой теме и, конечно, ответить на вопросы теста, позволяющего проконтролировать уровень освоения, как теоретического материала проблемы, так и ее основного понятийного аппарата.

Современные технологии обучения большое внимание уделяют формированию умения студента самостоятельно работать с информацией, четко формулировать собственные мысли, аргументировать свою позицию, что является основой становления профессионализма молодого сотрудника.

Один из важных способов достижения этой цели – анализ альтернативных точек зрения. Предлагаемая в рабочей программе литература позволяет выявить специфику подходов к той или иной проблеме, поэтому при подготовке к занятию необходимо посмотреть по конкретному вопросу материал нескольких рекомендуемых учебников, а не ограничиваться одним учебником.

Наиболее полно продемонстрировать умение работать с литературой студент должен в докладе, который, как раз и предполагает сравнительный анализ имеющихся в теории вопроса точек зрения. Предлагаемая тематика докладов позволяет каждому студенту выбрать для изучения такой вопрос курса, который будет именно данному студенту интересен и полезен. Составленный доклад может стать частью будущей выпускной квалификационной (дипломной) работы студента.

Такой подход позволит студенту сформировать целостный взгляд на проблемы управления персоналом и послужит основанием для формирования комплексного подхода к решению практических задач управления.

Программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки бакалавров 38.03.03 «Управление персоналом».

Программу составил:

Старший преподаватель



/Е.Л. Арзамасова/

Программа утверждена на заседании кафедры «Управление персоналом» «31» августа 2020 г., протокол № 1.

Заведующий кафедрой  
д.э.н., профессор



/М.М. Крекова/

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)**

*Направление подготовки: 38.03.03 «Управление персоналом»*

*ОП: «Стратегическое управление человеческими ресурсами»*

*Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная*

*2020 год набора*

*Вид профессиональной деятельности:*

- *организационно-управленческая и экономическая;*
- *социально-психологическая.*

*Кафедра: «Управление персоналом»*

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**«Концепции развития человеческих ресурсов»**

**Состав:**

**1. Паспорт фонда оценочных средств**

**2. Описание оценочных средств:**

- *темы для доклада и презентации;*
- *примерные вопросы для контрольной работы в формате бланкового тестирования;*
- *вопросы по темам дисциплины;*
- *кейс-задачи;*
- *вопросы для подготовки к экзамену.*

**Составитель:**

**Старший преподаватель Арзамасова Е.Л.**

Москва, 2020 год

## ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

«Концепции развития человеческих ресурсов»

ФГОС ВО 38.03.03 «Управление персоналом»

В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие профессиональные компетенции:

КОМПЕТЕНЦИИ		Перечень компонентов	Технология формирования компетенций	Форма оценочного средства**	Степени уровней освоения компетенций
ИНДЕКС	ФОРМУЛИРОВКА				
ПК-6	знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно - профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике.	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- современные теории мотивации;</li> <li>- основные теоретические подходы в стратегическом развитии персонала.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять современные методики подготовки и обеспечения кадрового резерва, осуществления ротации персонала.</li> <li>- анализировать рынок труда;</li> <li>- прогнозировать и определять потребность в персонале.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками разработки, обоснования и внедрения проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом (в т. ч. в кризисных ситуациях);</li> <li>- навыками организации и применение современных методов управления персоналом;</li> <li>- навыками организации работы по оценке и управлению деловой карьерой, формированию резерва, аттестации персонала.</li> </ul>	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	УО, К/Р (Т), ДС, экзамен  К-3, ДС  К-3	Знает теоретические подходы к развитию человеческих ресурсов и персонала организации, его обучения.

\*\* - Сокращения форм оценочных средств см. в приложении 2 к РП

**Перечень тем для подготовки доклада по дисциплине  
«Концепции развития человеческих ресурсов».**

Доклад и презентация направлены на оценку уровня освоения знаний и умений, полученных в рамках профессиональной компетенции ПК-6.

Критерии оценки доклада

При определении оценки указанные условия должны выполняться полностью. Условие, выполняемое частично, считается невыполненным.

Оценка «отлично» при выполнении следующих условий:

1. В раскрыты следующие вопросы:
  - суть рассматриваемого аспекта и причину его рассмотрения,
  - описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения.
2. Соблюдение регламента при представлении доклада.
3. Представление, а не чтение материала.
4. Использование актуальных нормативных, монографических и периодических источников литературы.
5. Четкость дикции.
6. Правильность и своевременность ответов на вопросы.

Оценка «хорошо» при выполнении следующих условий: невыполнение любых двух из указанных условий.

Оценка «удовлетворительно» при выполнении следующих условий: невыполнение любых трех из указанных условий.

Оценка «неудовлетворительно»: невыполнение любых четырех из указанных условий.

Критерии оценки презентации

	<b>3 балла</b>	<b>4 балла</b>	<b>5 баллов</b>
<b>Общая информация</b>	Информация изложена частично. В работе использован только один ресурс.	Достаточно точная информация. В работе использовано более одного ресурса.	Представленная информация кратка и ясна, полностью соответствует теме работы. В работе использовано более одного ресурса.
<b>Степень раскрытия проблемы</b>	Тема раскрыта не полностью. Процесс решения проблемы неполный.	Тема раскрыта практически полностью. Процесс решения завершен.	Тема раскрыта максимально полно. Процесс решения завершен.
<b>Оформление</b>	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Используются некоторые эффекты и фоны. Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Используются эффекты, фоны, графики и звуки, акцентирующие внимание на изложенной информации. Слайды просты в понимании.
<b>Изложение материала</b>	Презентационные слайды не содержат схематичных (рисуночных) изображений и перегружены текстом, представляющим собой целые предложения.	Презентационные слайды содержат схематичные (рисуночные) изображений но перегружена пояснительным текстом.	Презентационные слайды содержат только схематичные (рисуночные) изображения. Текст минимален. Все комментарии даются студентом при защите.

1. Концептуальная модель развития человеческих ресурсов.

2. Культура как базовая основа развитием персонала.
3. Управление персоналом организации на основе зарубежного опыта.
4. Развитие человеческих ресурсов в организации.
5. Развитие профессионализма персонала организации.
6. Самоопределение человека на профессиональное саморазвитие.
7. Мотивация самоопределения на развитие.
8. Определение потребности в обучении и развитии персонала
10. Стиль руководства и его типы.
11. Методы подбора персонала.
12. Собеседование и его роль в подборе персонала.
13. Карьера персонала, ее типы и этапы.
14. Стимулирование труда работников и ее виды.
15. Условия труда, рабочее место и их роль в работе персонала.
16. Права персонала.
17. Специальные гарантии и их роль в трудовой активности персонала
18. Коллектив как специальная группа и принципы его формирования.
19. Мотивация трудовой деятельности персонала и способы ее поддержания.
20. Адаптация персонала и ее виды.
21. Методы профессионального обучения персонала.
22. Планирование и развитие карьеры работника.
23. Модели карьеры персонала.
24. Профессиональная пригодность работника и ее элементы.
25. Наставничество и консультирование - как методы адаптации работника.
27. Внутренние и внешние источники привлечения персонала в организацию.
28. Виды обучения персонала.
29. Развитие как объект управления.
30. Особенности развития человека и его психики.
31. Механизмы личностного развития.
32. Развитие персонала в организации.
33. Рефлексивное управление развитием.
34. Информационно-психологическое управление развитием.
35. Функции управления развитием персонала.
36. Методы управления развитием персонала.
37. Управление сопротивлением персонала организационным изменениям и развитию.
38. Сценарное управление развитием человеческих ресурсов
39. Методы и процедуры оценки потребностей.
40. Карьера человека как средство совершенствования ресурса организации.



## **Фонд вопросов для контрольной работы в формате бланкового тестирования по дисциплине «Концепции развития человеческих ресурсов».**

Контрольная работа в формате бланкового тестирования направлена на оценку уровня освоенности знаний по дисциплине «Концепции развития человеческих ресурсов», получаемых в ходе освоения компетенции ПК-6.

Каждому студенту предлагается комплект тестовых заданий из 20 вопросов, выбранных случайным образом из списка.

Критерии оценки используются следующие:

«отлично» - 20-18 правильных ответов;

«хорошо» - 17-15 правильных ответов;

«удовлетворительно» 14-10 правильных ответов;

«не удовлетворительно» менее 10 правильных ответов.

*Для проверки ПК-6 (знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике) используется следующий набор вопросов:*

### **1. Развитие персонала – это:**

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 и менеджеров для достижения организационных целей;

г) процесс аттестации персонала;

д) периодическое обновление кадрового состава организации.

**2. 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;

д) разбор конкретных ситуаций.

**3. Какие методы наиболее эффективны для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам). При необходимости указать несколько:**

а) инструктаж; б) ротация; в) ученичество и наставничество;

г) лекция; д) разбор конкретных ситуаций; е) деловые игры; ж) самообучение.

### **4. Карьера – это:**

а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

**5. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:**

а) неструктурированный, непланируемый; б) планируемое развитие за пределами работы;

в) планируемое развитие на работе.

### **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; д) все вместе.

**7. 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.

**8. Работа с резервом преемников-дублеров не должна носить целевого характера: организация заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10-20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности. Верно ли высказывание:**

- а) да; б) нет; \_\_\_\_\_ в) иногда.

**9. Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может ли пройти последовательно, работая в различных организациях:**

- а) да; б) нет.

**10. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, 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.

**11. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:**

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

**12. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:**

- а) анализ исполнения работы;  
б) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;  
в) балансовый метод; г) метод линейного программирования.

**13. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации**

- а) сокращает текучесть рабочей силы;  
б) сокращает расходы на управление персоналом;  
в) способствует притоку специалистов со стороны;  
г) снижает эффективность управления персоналом;  
д) ответы «б» и «в».

**14. Каковы причины высвобождения работников в организации (при необходимости указать несколько):**

- а) структурные сдвиги в производстве; б) перемещения работников внутри организации;  
в) текучесть кадров; г) повышение технического уровня производства;  
д) изменение объемов производства.

**15. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения:**

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

**16. Что понимается под традиционной системой аттестации работника:**

- а) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;

б) процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;

в) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами.

**17. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:**

а) оценка личных и деловых качеств;

б) оценка труда;

в) оценка результатов труда;

г) комплексная оценка качества работы.

**18. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:**

а) верно;

б) частично верно;

в) неверно.

**19. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):**

а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;

б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;

в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

**20. Система целей управления персоналом является основой определения:**

а) политики организации;

б) стратегии развития организации;

в) состава функций управления персоналом.

## **Вопросы по темам дисциплины «Концепции развития человеческих ресурсов».**

*Перечень контрольных вопросов для оценки на семинарских занятиях уровня знаний по дисциплине «Концепции развития человеческих ресурсов», получаемых в ходе освоения компетенции ПК-6.*

### **Тема 1. Сущность и задачи и средства развития персонала.**

1. В чем состоит процесс профессионального обучения?
2. Дайте определение потребностей в профессиональном обучении.
3. Что собой представляет бюджет профессионального обучения?
4. Каковы цели профессионального обучения?
5. В чем заключается оценка эффективности профессионального обучения?
6. В чем заключается разработка и реализация программ профессионального обучения?

### **Тема 2. Особенности развития психических механизмов, механизмы личностного развития, управление развитием персонала в организации на основе зарубежного опыта.**

1. Какие методы профессионального обучения применяются в Европе, США, Японии?
2. В чем заключается планирование и развитие карьеры?
3. Опишите типы и этапы карьеры.
4. Как осуществляется выбор карьеры?
5. В чем состоит планирование и подготовка резерва руководителей?

### **Тема 3. Организация обучения персонала.**

1. Понятие обучение персонала.
2. В чем заключаются цели и задачи обучения персонала?
3. Направления обучения персонала.
4. Назовите формы обучения персонала.
5. В чем состоят особенности развития психических механизмов, механизмы личностного развития, управление развитием персонала в организации на основе зарубежного опыта?

### **Тема 4. Методы обучения персонала.**

1. Назовите методы обучения персонала.
2. Назовите методы обучения персонала вне рабочего места.
3. В чем заключаются комбинированные методы?
4. Как происходит процесс самоменеджмента?

### **Тема 5. Функции организации и контроля обучения.**

1. В чем состоит ответственность руководителя подразделений?
2. В чем состоят обязанности менеджера по управлению персоналом?
3. Процесс обучения персонала.
4. Специализированное обучение.
5. Многопрофильное обучение.
6. Что представляет собой обучение, ориентированное на личность.

### **Тема 6. Профессиональное развитие персонала и стратегическое управление развитием персонала в организации.**

1. В чем заключается алгоритм, охватывающий этапы развития персонала в организации.
2. Бюджет и перспективы развития персонала в организации.

## Описание учебных кейсов

Решение кейсовых ситуаций по дисциплине «Концепции развития человеческих ресурсов» направлено на оценку уровня владения знаниями, навыками и умениями, формируемыми у учащегося в ходе освоения профессиональной компетенции ПК-6. Критерии для оценки работы учащегося над решением кейс-задач:

Оценка	Критерии оценивания
Оценка 5 (Отлично)	<ul style="list-style-type: none"><li>• изложение материала логично, грамотно, без ошибок;</li><li>• свободное владение профессиональной терминологией;</li><li>• умение высказывать и обосновать свои суждения;</li><li>• студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы;</li><li>• студент организует связь теории с практикой.</li></ul>
Оценка 4 (Хорошо)	<ul style="list-style-type: none"><li>• студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности;</li><li>• ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.</li></ul>
Оценка 3 (Удовлетворительно)	<ul style="list-style-type: none"><li>• студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения;</li><li>• обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.</li></ul>
Оценка 2 (Неудовлетворительно)	<ul style="list-style-type: none"><li>• отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс;</li><li>• в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.</li></ul>

### Кейс 1.

В проектном отделе информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничной никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии. Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

### Вопросы и задания

Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию? Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие? Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему? Предложите компании решение проблемы.

### **Кейс 2.**

Компания по оказанию ремонтных услуг насчитывала 57 сотрудников, среди них: – пять бригад по пять-шесть работников по ремонту и монтажу; – два менеджера по продажам; – сотрудники, обслуживающие офис и выполняющие работу с персоналом. В год на одну бригаду приходилось около 15 заказов на ремонтные работы, которые они проводили в среднем по три с половиной недели. Работали всегда динамично и качественно. Стоимость услуг по рынку была средней. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже. При этом в год всего 3–4 % клиентов отказывались от услуг на этапе переговоров. От бригад отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с менеджерами по продажам. За последние полгода число отказавшихся выросло до 10 %. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать. Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от нее к клиентам. Выяснили, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, двое отдавали заказы конкурентам. Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка. Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что лучше подойдет. Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Замерщики настаивали, что это работа продавцов. Независимо от того, сколько заказов замерщик принес в компанию, зарплата составляла 20–25 тысяч рублей в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.

### **Вопросы и задания**

Дайте оценку действиям замерщиков. Можно ли осуждать сотрудников за то, что им недоплачивают? Справедливо ли, по Вашему мнению, начисляется вознаграждение всем категориям сотрудников? Предложите компании решение проблемы.

### **Кейс 3.**

Несмотря на то что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной. После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей от-

лично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

#### **Вопросы и задания**

Кто из участников выбрал неверную модель поведения? Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело? Смогут ли коллеги наладить отношения?

#### **Кейс 4.**

Строительный холдинг затратил большие суммы денег на покупку нескольких цементных заводов и на внедрение новейших технологий. Предварительные расчеты окупаемости показали, что если не будут привлечены дополнительные инвестиции, то компания начнет получать прибыль от вложений только через 50 лет. Финансовое положение критическое. Если не удастся быстро получить крупные заказы, то придется приостановить часть производства. Но это означает, что компании придется оставить без работы не сколько тысяч рабочих в разных городах. Последствия такой акции окажутся катастрофическими не только для рабочих, но и для города, в котором они живут. Президент компании пытается заинтересовать правительство страны в размещении крупного заказа. Он передает несколько пакетов документов для участия в тендерах на строительство крупных государственных спорткомплексов, но процедура принятия решения и объявления победителя займет около восьми месяцев. Он узнает, что один министр, обладающий правом окончательного решения, глубоко увяз в долгах. Президент устанавливает с ним конфиденциальный контакт и предлагает ему 1 млн. долларов наличными за предоставление его фирме контракта на строительство. Министр соглашается, и они заключают сделку. Деньги уплачены, и контракт заключен. Президент утверждает, что его поступок оправдан, так как его предприятие, рабочие места и сам город, где они находятся, спасены. Министр, в свою очередь, может расплатиться с долгами. Он избежал публичного скандала, тем самым сохранил свое рабочее место, и репутация министерства не пострадала. Следовательно, польза от совершенной сделки больше, чем вред от дачи взятки министру.

#### **Вопросы и задания**

Оправдано ли решение президента? Если считаете, что оправдано, то почему? Можно ли в подобных ситуациях ради нужд компании нарушать закон и нормы морали? Какое, по Вашему мнению, решение было бы наиболее верным для компании?

#### **Кейс 5.**

Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия: – получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения; – составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений; – вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю. В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия: – по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований

для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть; – официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой; – оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

#### **Вопросы и задания**

Оцените предложение руководителя по каждому пункту. Какие условия Вы хотели бы изменить? Предложите руководителю свой вариант решения.

#### **Кейс 6.**

Ситуация Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов вырабатывает каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные. Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самостоятельных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями. Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

#### **Вопросы и задания**

Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете? Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение.



**Список вопросов к экзамену по учебной дисциплине  
«Концепции развития человеческих ресурсов»**

*Экзамен является формой аттестации по дисциплине. В ходе экзамена студенту необходимо ответить на два вопроса, каждый, из которых, позволяет оценить уровень освоения компетенции ПК-б.*

1. Теоретические подходы к развитию человеческих ресурсов.
2. Культура как базовая основа развитием персонала.
3. Управление персоналом организации на основе зарубежного опыта.
4. Развитие персонала в организации.
5. Развитие профессионализма персонала организации.
6. Самоопределение человека на профессиональное саморазвитие.
7. Мотивация самоопределения на развитие.
8. Определение потребности в обучении и развитии персонала
9. Тип власти и ее влияние на содержание кадровой политики
10. Стил ь руководства и его типы.
11. Методы подбора персонала.
12. Собеседование и его роль в подборе персонала.
13. Карьера персонала, ее типы и этапы.
14. Стимулирование труда работников и ее виды.
15. Условия труда, рабочее место и их роль в работе персонала.
16. Права персонала.
17. Специальные гарантии и их роль в трудовой активности персонала
18. Коллектив как специальная группа и принципы его формирования.
19. Мотивация трудовой деятельности персонала и способы ее поддержания.
20. Адаптация персонала и ее виды.
21. Методы профессионального обучения персонала.
22. Планирование и развитие карьеры работника.
23. Модели карьеры персонала.
24. Профессиональная пригодность работника и ее элементы.
25. Наставничество и консультирование - как методы адаптации работника.
27. Внутренние и внешние источники привлечения персонала в организацию.
28. Виды обучения персонала.
29. Развитие как объект управления.
30. Особенности развития человека и его психики.
31. Механизмы личностного развития.
32. Развитие персонала в организации.
33. Рефлексивное управление развитием.
34. Информационно-психологическое управление развитием.
35. Функции управления развитием персонала.
36. Методы управления развитием персонала.
37. Управление сопротивлением персонала организационным изменениям и развитию.
38. Сценарное управление развитием персонала.
39. Методы и процедуры оценки потребностей.

40. Карьера человека как средство совершенствования ресурса организации.
41. Самоопределение человека как понятие.
42. Маркетинг персонала организации как философия развития кадров.
43. Модель управления развитием персонала организации.
44. Аттестация: порядок проведения, основные этапы.
45. Основные цели системы управления персоналом организации.
46. Оценка эффективности управления предприятием.
47. Теории поведения человека в организации.
48. Профессиональная и организационная адаптация персонала.
49. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.
50. Подбор персонала и профориентация.
51. Работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры.
52. Состав, цели и функции основных подразделений службы управления персоналом.
53. Методы формирования и внедрения корпоративной культуры в деятельность компании (отечественный и японский опыт).
54. Трудовой коллектив, личность, индивидуальность.
55. Морально-психологический климат коллектива.
56. Сущность и содержание кадрового планирования.
57. Кадровое планирование.
58. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.
59. Оплата труда персонала. Стимулирование и вознаграждение.
60. Расторжение трудового договора.

**Перечень оценочных средств по дисциплине  
«Концепции развития человеческих ресурсов»**

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства
1.	Кейс - задача (К-З)	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально - ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи
2.	Доклад, сообщение (ДС)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
3.	Устный опрос собеседование (УО)	Средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам / разделам дисциплины
4.	Тест (Т)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий

**Структура и содержание дисциплины «Концепции развития человеческих ресурсов»  
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавр)  
очная форма обучения, 2020 год набора**

№ п/п	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттестации		
				Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	РГР	Доклад / презентация	К/р	Э	З	
1.	<b>Тема 1.</b> Сущность и задачи и средства развития человеческих ресурсов	8	1	1	2		15									
2.	<b>Тема 2.</b> Особенности развития психических механизмов, механизмы личностного развития, управление развитием персонала в организации на основе зарубежного опыта	8	2	1	2		15									
3.	<b>Тема 3.</b> Организация обучения персонала	8	3	1	2		15									
4.	<b>Тема 4.</b> Методы обучения персонала	8	4-5	2	2		15									
5.	<b>Тема 5.</b> Функции организации и контроля обучения	8	5-6	1	4		15									
6.	<b>Тема 6.</b> Профессиональное развитие персонала и стратегическое управление развитием человеческих ресурсов	8	7-8	2	4		15									
	<b>Форма аттестации</b>	8	9-11													+
	<b>Всего часов по дисциплине</b>	8		8	16		156					+	+	+	+	

**Структура и содержание дисциплины «Концепции развития человеческих ресурсов»  
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавр)  
очно-заочная форма обучения, 2020 год набора**

№ п/п	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттестации		
				Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	РГР	Доклад / презентация	К/р	Э	З	
1.	<b>Тема 1.</b> Сущность и задачи и средства развития человеческих ресурсов	9	1	4	4		24									
2.	<b>Тема 2.</b> Особенности развития психических механизмов, механизмы личностного развития, управление развитием персонала в организации на основе зарубежного опыта	9	2	4	4		24									
3.	<b>Тема 3.</b> Организация обучения персонала	9	3	4	4		24									
4.	<b>Тема 4.</b> Методы обучения персонала	9	4-5	4	4		24									
5.	<b>Тема 5.</b> Функции организации и контроля обучения	9	5-6	2	2		24									
6.	<b>Тема 6.</b> Профессиональное развитие персонала и стратегическое управление развитием человеческих ресурсов	9	7-8	2	2		20									
	<b>Форма аттестации</b>		<b>9-11</b>													+
	<b>Всего часов по дисциплине</b>			<b>20</b>	<b>20</b>		<b>140</b>						+	+	+	

**Структура и содержание дисциплины «Концепции развития человеческих ресурсов»  
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавр)  
заочная форма обучения, 2020 год набора**

№ п/п	Раздел	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттестации	
			Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	РГР	Доклад / презентация	К/р	Э	З
1.	<b>Тема 1.</b> Сущность и задачи и средства развития человеческих ресурсов	9	2	2		26								
2.	<b>Тема 2.</b> Особенности развития психических механизмов, механизмы личностного развития, управление развитием персонала в организации на основе зарубежного опыта	9	2	2		26								
3.	<b>Тема 3.</b> Организация обучения персонала	9	2	2		26								
4.	<b>Тема 4.</b> Методы обучения персонала	9	2	2		26								
5.	<b>Тема 5.</b> Функции организации и контроля обучения	9	2	2		26								
6.	<b>Тема 6.</b> Профессиональное развитие персонала и стратегическое управление развитием человеческих ресурсов	9		2		28								
	<b>Форма аттестации</b>												+	
	<b>Всего часов по дисциплине</b>		<b>10</b>	<b>12</b>		<b>158</b>						+	+	+

Рабочая программы дисциплины  
**«Концепции развития человеческих ресурсов»**

актуализирована и утверждена протоколом заседания кафедры «Управление персоналом» от 27 августа 2021г. № 1

Заведующий кафедрой  
«Управление персоналом»



М.М.Крекова

Секретарь



А.Ю. Нечитайло

Рабочая программы дисциплины

**«Концепции развития человеческих ресурсов»**

актуализирована и утверждена протоколом заседания кафедры «Управление персоналом» от 30 августа 2022г. № 1

Заведующий кафедрой

«Управление персоналом»



М.М. Крекова

Секретарь



А.Ю. Нечитайло