Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Новгородский филиал
(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00C5E8D50ED68C58A87E3A75E521F8D3ED
Владелец: Кононова Юлия Юрьевна
Действителен: с 16.09.2025 до 10.12.2026

УТВЕРЖДЕНО
Директор
_____Ю.Ю.Кононова

Электронная подпись

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Аудит и контроллинг персонала
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.13 УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА
(код и наименование РПД)

38.03.03. Управление персоналом
(код, наименование направления подготовки/специальности)

очная, очно-заочная
(форма(формы) обучения)

Год набора - 2025

Великий Новгород, 2025 г.

Автор(ы)–составитель(и):
к.э.н., доцент, зав. кафедрой М и КП Ратковская И.А.

Заведующий кафедрой менеджмента и кадровой политики к.э.н., доцент Ратковская И.А.

РПД История развития управления персоналом одобрена на заседании кафедры менеджмента и кадровой политики.

Протокол от 16 мая 2025 года № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине
6. Методические материалы для освоения дисциплины
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"
7.1. Основная литература
7.2. Дополнительная литература
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация
7.4. Интернет-ресурсы
7.5. Иные источники
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.13 «Управление развитием персонала» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-1	Способен проводить диагностику и мониторинг состояния и динамики развития кадрового потенциала организации, использовать инновационные технологии в своей профессиональной деятельности; умеет составлять и контролировать статьи расходов для планирования бюджета на персонал	ПКс-1.4	Способность применять теоретические знания и умения в решении проблем развития персонала организации, в том числе организации обучения персонала, работы с кадровым резервом, управления индивидуальной карьерой
ПКс-3	Способен осуществлять деятельность по организации корпоративной социальной политике	ПКс-3.6	Способность на прикладном уровне применять теоретические положения принципов формирования команды в рамках корпоративного социального развития

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ *(при наличии профстандарта)*/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
D - Деятельность по развитию персонала: D/01.6- Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	ПКс-1.4	на уровне знаний*:* основных целей и задач развития персонала в организации; методов сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала; основы и критерии оценки качества обучения персонала, управления карьерой и служебно-профессиональным развитием персонала, работы с кадровым резервом
		на уровне умений: организовывать кадровые мероприятия в области управления профессиональным развитием;

		описывать и формировать алгоритм служебно-профессионального продвижения работников; планировать и организовывать работу с кадровым резервом; организовывать работу по индивидуальному профессиональному развитию работников организации и оценивать качество управления карьерой осуществлять оценку качества обучения персонала, управления карьерой и служебно-профессиональным развитием персонала, работы с кадровым резервом
		на уровне навыков: анализ состояния системы профессионального развития и организации управления служебно-профессиональным развитием персонала
	ПКс-3.6	на уровне знаний: – структура, цели, стратегия и кадровая политика организации; – нормы этики делового общения. на уровне умений: – определять критерии и уровни удовлетворенности персонала; – использовать материальные и нематериальные системы, методы и формы мотивации в управлении персоналом. на уровне навыков: – анализировать успешных корпоративных практик по организации социального партнерства, социальной ответственности и социальных программ.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

общий объем дисциплины 4 з.ед (108 астр.часа/ 144 акад.часа),

количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем по очной форме обучения: лекции – 13,5/18; практические занятия – 27/36 и на самостоятельную работу обучающихся – 40,5/54;

количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем по очно-заочной форме обучения: лекции – 9/12; практические занятия – 19,5/26 и на самостоятельную работу обучающихся – 79,5/106

количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на практическую подготовку – не предусмотрено;

место дисциплины в структуре образовательной программы - «Управление развитием персонала» имеет индекс Б1.В.13, читается в 7 семестре для очной и в 8 семестре для очно-заочной формы обучения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п		Объем дисциплины, акад.час.	

	Наименование тем и/или разделов	Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	Форма текущего контроля успеваемости[1], промежуточной аттестации**
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Тема 1	Управление профессиональным развитием персонала организации в системе управления персоналом.	15	2		1		12	КЛ, ПЗ, Д
Тема 2	Профессиональный отбор и аттестация как условие профессионального развития работников	21	3		6		12	КЛ, ПЗ, КС, Д
Тема 3	Карьера, ее сущность, цели и виды	21	3		6		12	КЛ, ПЗ, КС
Тема 4	Этапы и развитие профессиональной карьеры.	21	3		6		12	КЛ, ПЗ, КС
Тема 5	Управление деловой карьерой работника в организации	21	3		6		12	КЛ, ПЗ
Тема 6	Система служебно-профессионального продвижения в организации	21	3		6		12	КЛ, ПЗ, КС
Тема 7	Методы обучения в системе профессионального продвижения персонала	20	1		5		14	КЛ, ПЗ, ДИ
Промежуточная аттестация		**4**						**Зачет с оценкой**
Всего:		**144**	**18**	**-**	**36**		**86**	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)[2];

ЛР –лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)[3];

[1]Формы текущего контроля успеваемости: конспект лекций (КЛ), групповая дискуссия (Д), круглый стол (КС), деловая игра (ДИ), практические упражнения, задания (ПЗ)

[2]Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[3]См.абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ)[4];

КСР –индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)[5];

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР– самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, акад.час.					Форма текущего контроля успеваемости[6], промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР	
Тема 1	Управление профессиональным развитием персонала организации в системе управления персоналом.	18	1		2	15	КЛ, ПЗ, Д
Тема 2	Профессиональный отбор и аттестация как условие профессионального развития работников	20	1		4	15	КЛ, ПЗ, КС, Д
Тема 3	Карьера, ее сущность, цели и виды	20	1		4	15	КЛ, ПЗ, КС
Тема 4	Этапы и развитие профессиональной карьеры.	20	1		4	15	КЛ, ПЗ, КС
Тема 5	Управление деловой карьерой работника в организации	20	1		4	15	КЛ, ПЗ
Тема 6	Система служебно-профессионального продвижения в организации	23	4		4	15	КЛ, ПЗ, КС

[4]См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[5]Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[6]Формы текущего контроля успеваемости: конспект лекций (КЛ), групповая дискуссия (Д), круглый стол (КС), деловая игра (ДИ), практические упражнения, задания (ПЗ)

Тема 7	Методы обучения в системе профессионального продвижения персонала	23	3		4		16	КЛ, ПЗ, ДИ
Промежуточная аттестация								**Зачет с оценкой**
Всего:		**144**	**12**	**-**	**26**		**106**	

3.2. Содержание дисциплины

1. Управление профессиональным развитием персонала организации в системе управления персоналом.

Понятие профессионального развития персонала, его цель и задачи. Понятие человеческого капитала. Система профессионального развития персонала и ее место в системе управления персоналом, методы и технологии. Управление профессиональным развитием персонала. Концепция развивающего управления персоналом. Условия успеха профессионального развития персонала: соответствие профессии, должности (наличие компетенций), контроль и оценка компетенций работников, обучение, эффективная система управления карьерой

2. Профессиональный отбор и аттестация как условие профессионального развития работников

Профессиональный отбор и профессиональная диагностика как виды деятельности. Понятие профессиональной пригодности. Классификация методик, используемых для профессиональной диагностики. Профессиограмма и психограмма. Компетенции: профессиональные и личностные. Этапы индивидуальной профессионализации: самоопределение, самоидентификация, распредмечивание и опредмечивание профессионального опыта. Факторы, влияющие на профессиональное самоопределение

Аттестация персонала и развитие карьеры. Оценка сотрудников: профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников; результатов труда; трудового поведения.

3.**Карьера, ее сущность, цели и виды**

Понятие категории «карьера». Карьера как различные виды профессиональной деятельности; как последовательность должностей; как образ жизни; как реализация призвания; как обогащение опытом; как профессиональный путь; как достижения, материальный достаток и социальное признание.

Психологические подходы к изучению карьеры. Разновидности карьер: вертикальная, горизонтальная, центростремительная карьера; профессиональная и должностная; внутриорганизационная и межорганизационная; ранняя и поздняя, короткая и длинная; авантюрная и честная; успешная и неуспешная; рабочего, специалиста, исполнителя, руководителя; мужская и женская; стабильная, поступательная, нестабильная. Типы карьеры госслужащих по И.П. Лотовой: «скалолаз», «имитатор», «мастер», «муравей», «вечный студент», «организатор». По времени осуществления: типичная, скоростная, десантная, замедленная, атипичная.

4. Этапы и развитие профессиональной карьеры.

Периодизация профессионального и карьерного развития личности по Д. Сьюперу: стадия роста, исследования, установления, поддержания, спад. Стадии профессионального становления по Т.В.Кудрявцеву: профессиональные намерения, обучение, вхождение в профессию, реализация. Стадии профессионального развития по Е.А. Климову: стадия оптации, адепта, адаптанта, интернала, мастера, авторитета, наставника. Этапы карьерного развития в организации по В.А. Чикер. Этапы карьеры и удовлетворение потребностей работников. Мотивация работников на разных этапах трудовой карьеры.

Индивидуальная карьера человека. Факторы, влияющие на формирование карьеры: личностные, социальные, организационные. Карьерная компетентность. Факторы

построения карьеры: власть и культура организации, ценности, осознанно выбранный вектор карьеры. Карьерные ориентации личности по Э. Шейну. Этапы индивидуальной карьеры: выбор карьеры, рождение карьеры, развитие карьеры, угасание карьеры. Профессиональные кризисы: «шок от реальности», середины профессиональной карьеры, проблемы поздней карьеры.

5. Управление деловой карьерой работника в организации

Карьерные факторы современного мира. Работник и организация как субъекты управления карьерой. Карьерная стратегия организации. Миссия субъекта управления карьерой. Цели управления карьерой. Циклический характер карьерного развития: подготовка, оценка и отбор – адаптация - работа в должности – продвижение. Функции управления карьерой в организации**:** общие, специальные и обеспечивающие. Общие принципы управления карьерой: системности, комплексности, прогрессивности, перспективности, процессности, экономичности, измеримости, равного партнерства. Специальные принципы управления карьерой: принцип маркетинга рабочей силы, принцип риска карьерного развития, принцип инструментального обеспечения, принцип конкурентного преимущества. Методы управления карьерой: административные, экономические, социально-психологические. Процесс планирования карьеры. Инструменты процесса управления карьерой: карьерограмма и индивидуальный план карьерного роста. Техники управления карьерой. Самоорганизация работников для продвижения по карьерной лестнице. Специфика организации карьерного роста руководителей. Оценка эффективности управления карьерой

6. Система служебно-профессионального продвижения в организации

Понятие служебно-профессионального продвижения. Система служебно-профессионального продвижения как совокупность средств и методов должностного продвижения персонала организации. Виды служебно-профессионального продвижения: продвижение специалистов и продвижение руководителей (функциональных и линейных). Функции системы служебно-профессионального продвижения: планирование, организация, координация и регулирование, мотивация и стимулирование, контроль и учет. Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой. Формирование кадрового резерва как составная часть управления деловой карьерой. Определение, типы и принципы формирования кадрового резерва. Источники и этапы процесса формирования резерва. Формирование списков кандидатов в резерв. Обучение, подготовка и индивидуальное развитие резерва.

7. Методы обучения в системе профессионального продвижения персонала

Кадровая логистика как набор приемов и процедур для перемещения сотрудников внутри организации. Определение потребности в профессиональной подготовке, переподготовке кадров и повышении.квалификации персонала. Традиционные методы обучения: лекции, семинары, видеообучение, программированное обучение, тренинги, деловые игры. Новые методы обучения персонала: баскет-метод, практические ситуации (case-study), коучинг, Secondment ("прикомандирование"), Budding, E-learning.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1.В ходе реализации дисциплины Б1.В.13 «Управление развитием персонала»используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Управление профессиональным развитием персонала организации в системе управления персоналом	Конспект лекций, групповая дискуссия, письменный отчет по итогам выполнения задания

Профессиональный отбор и аттестация как условие профессионального развития работников	Конспект лекций, круглый стол, групповая дискуссия, письменный отчет по итогам выполнения задания
Карьера, ее сущность, цели и виды	Конспект лекций, круглый стол, письменный отчет по итогам выполнения задания
Этапы и развитие профессиональной карьеры	Конспект лекций, круглый стол, письменный отчет по итогам выполнения задания
Управление деловой карьерой работника в организации	Конспект лекций, письменный отчет по итогам выполнения задания
Система служебно-профессионального продвижения в организации	Конспект лекций, круглый стол, письменный отчет по итогам выполнения задания
Методы обучения в системе профессионального продвижения персонала	Конспект лекций, деловая игра, письменный отчет по итогам выполнения задания

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, по результатам выполнения заданий, участия в дискуссиях и деловых играх.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждается на заседании кафедры.

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Практическое занятие

Т*ема: Концепция развивающего управления персоналом*

Цель**:** уточнение представлений студентов о целях и задачах развития персонала в организации

Обсуждение вопросов:

1.В чем суть концепции «развивающего управления персоналом»?

2. Какие организационные факторы выделяют в этой концепции?

3.Какие аспекты практической деятельности менеджера существуют, и какие направления саморазвития менеджера можно выделить?

4. Групповая дискуссия по теме «Управление профессиональным развитием персонала в организации»

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Практическое занятие

Тема: Профессиональная пригодность и методы ее диагностики

Цель**:** сформировать у студентов умение выделять наиболее важные компетенции для отбора на должность, в зависимости от типа профессии и характера решаемых задач;

Вопросы для обсуждения:

1.Понятие и виды профессиональной пригодности.

2. *Работа в подгруппах*: Выделить наиболее важные компетенции для отбора на должность менеджера по персоналу (или другую - по выбору студентов).

3.Обсуждение результатов работы в подгруппах. Выработка общего перечня компетенций.

Практическое занятие

Тема: Методы диагностики профессиональной пригодности

Цель**:** сформировать у студентов умения выстраивать систему оценивания компетенций претендентов на должность и применять некоторые методики для их оценки

Вопросы для обсуждения:

1. Круглый стол на тему: «Способы оценки профессиональных и личностных компетенций персонала». Обсуждение примеров оценки компетенций в некоторых организациях.

2. Практическое задание (р*абота в подгруппах)*: разработать систему оценки компетенций претендентов на должность менеджера по персоналу с учетом результатов предыдущего семинара.

3.Групповая дискуссия: Обсуждение результатов работы в подгруппах и выработка общего взгляда на систему оценивания компетенций менеджера по персоналу.

Типовые оценочные материалы по теме 3.

Практическое занятие: круглый стол

Тема: Психологические подходы к изучению карьеры

Цель:знакомство с разнообразием взглядов ученых о детерминантах построения карьеры человека, знакомство с методикой Дж.Холланда и формирование умения работать с ней

Доклады студентов:

1. Дифференциально-диагностический подход (Ф. Парсонс)
2. Психодинамический подход (З. Фрейд, К Хорни, А. Адлер)
3. Теория решений (Х. Томэ,Г. Рис, П. Циллер,Д.Тиндеман и О Хара
4. Теории развития (Э. Шпрангер, Ш.Бюлер, Э. Гинцберг, Д.Сьюспер),
5. Типологическая теория (Дж.Холланд)
6. Проведение психологического тестирования по методике Дж.Холланда с целью определения типа личности.

Практическое занятие

Тема: Позитивные и негативные факторы развития карьеры.

Цель:осознание факторов, способствующие реализации карьеры

Ход занятия:

1.*Работа в подгруппах*: кейс-анализ случаев удачной карьеры.

2. Групповая дискуссия: «Всегда ли неблагоприятные факторы оказывают негативное воздействие, а позитивные способствуют развитию карьеры?»

3. Рефлексия занятия.

Типовые оценочные материалы по теме 4.

Практическое занятие

Тема: Карьерные ориентации личности

Цель:формирование умений студентов работать с методикой Э.Шейна по выявлению типа карьерных ориентаций личности

Обсуждение вопросов:

1. Факторы, влияющие на формирование карьеры: личностные, социальные, организационные и их характеристика.

2. Что понимают под карьерной ориентацией? О каких карьерных ориентациях можно говорить?

3.Знакомство с методикой карьерных ориентаций Э. Шейна.

4. Тестирование с помощью методики Э.Шейна, обработка и обсуждение результатов.

5. Практическое задание: Диагностика карьерных ориентаций 2 человек по методике Э. Шейна с выводами.

Практическое занятие

Тема: Управления карьерой персонала в организации

Цель:познакомить студентов с конкретным опытом управления карьерой в различных организациях

Ход занятия:

*1. Круглый стол: «*Аннотация статьей по управлению карьерой в организации (из профессиональных периодических изданий)»

2. Основные решения, принимаемые для построения карьеры.

3. Мини-тренинги «Управление карьерой».

4.Рефлексия занятия

Типовые оценочные материалы по теме 5.

Практическое занятие

Тема: Самоанализ собственных карьерных возможностей

Цель:осознание студентами собственных карьерных установок, возможностей и ограничений

Ход занятия:

1. Работа с вопросником «Полноценная карьера: возможности и реальность».

2. *Индивидуальная работа студентов*: по аналогии с принципами составления – SWOT- анализа - выделить свои сильные стороны в плане возможностей карьеры, свои слабые стороны, свои возможности и ограничения.

Продумать возможные способы преодоления ограничений и изменения слабых сторон.

Практическое занятие

Тема: Планирование карьеры

Цель:сформировать первичные навыки планирования карьеры.

Ход занятия:

1. Что такое индивидуальный план развития карьеры, каковы его функции?

2. Какова структура индивидуального плана карьеры?

3. Практическое задание «Индивидуальный план карьеры» на ближайшие 5 – 10 лет (временной период определяет сам студент).

Типовые оценочные материалы по теме 6.

Практическое занятие

Тема: Формирование резерва в организации

Цель: овладение студентами системой знаний о задачах, принципах и способах выявления кандидатов в кадровый резерв и формирование элементарных умений по составлению критериев оценки для отбора кандидатов в резерв.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое кадровый резерв, и с какой целью он формируется в организации?

2. *Работа в подгруппах*:

- на примере конкретной организации определить список должностей, подлежащих обеспечению кадровым резервом;

- для каждой должности, определенной в кадровый резерв выделить профессиональные и личностные характеристики, по которым будут оцениваться кандидаты в резерв;

- продумать, какие инструменты для оценки кандидатов в резерв могут быть применены с учетом выделенных критериев.

3. Презентация результатов работы каждой из подгрупп и их обсуждение.

Практическое занятие: *круглый стол*

Тема: Методы продвижения людей в организации

Цель**:** Познакомить студентов с конкретными методами продвижения персонала в компании как способа проверки потенциала и возможностей претендентов на должность из числа сотрудников организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Проекты (рабочие, смежные, общественные) как метод продвижения.

2. Вовлечение в бизнес-планирование или принятие решений.

3.Участие в совещаниях более высокого уровня.

4.Вовлечение в наставничество

5. Участие в опережающих тренингах

6.Стажировка, замещение, лидерство на совещаниях и мозговых штурмах.

7.Снижение уровня контроля и постановка «вне зоны комфорта».

Типовые оценочные материалы по теме 7.

Практическое занятие

Тема: Нетрадиционные (новые) методы обучения резерва

Цель: знакомство студентов со спецификой обучения взрослых и с новыми методами обучения персонала с целью профессионального развития.

*Вопросы для обсуждения**:***

1. В чем специфика обучения взрослых?

2. Что такое активные методы обучения?

3. Характеристика и возможности новых методов обучения персонала: баскет-метод, практические ситуации (case-study), коучинг, Secondment ("прикомандирование"), Budding, E-learning.

Практическое занятие

Тема: Активные методы обучения кадрового резерва

Цель:формирование умений использовать активные методы при обучении

Ход занятия:

1. Деловая игра: Мини-занятие «Мероприятия, обеспечивающие восхождение по социальной лестнице» (Проигрывание мини-занятия с реализацией конкретной процедуры обучения).

2. Рефлексия каждого мини-занятия с выделением позитивных моментов и предложениями по коррекции неудавшихся.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Зачет проводится с применением следующих методов(средств):

Устное собеседование и практическое задание.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-1.4 Способность применять теоретические знания и умения в решении проблем развития персонала организации, в том числе организации обучения персонала, работы с кадровым	Проводит анализ содержания и результатов применения технологий управления развитием персонала, выявляет проблемы и предлагает обоснованные рекомендации по их решению	четко и обоснованно формулирует особенности и основные направления деятельности по управлению развитием персонала в организации, подбирает корректные методы оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом; рассчитывает показатели, характеризующие качество обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом, характеризует процесс управления карьерой и процесс работы с кадровым резервом с точки зрения факторов, влияющих на качество;

резервом, управления индивидуальной карьерой		-четко формулирует виды, формы, методы профессионального обучения персонала; обоснованно характеризует потенциал работника к развитию; умеет осуществлять консультацию по планированию индивидуальной карьеры и формулировать рекомендации по служебному продвижению персонала; описывает и формирует алгоритм служебно-профессионального продвижения работников; - анализирует и оценивает результаты обучения и иных форм профессионального развития персонала, делает обоснованные выводы о степени достоверности полученной информации
ПКс-3.6 Способность на прикладном уровне применять теоретические положения принципов формирования команды в рамках корпоративного социального развития	– определяет структуру, цели, стратегию и кадровую политику организации; – знает нормы этики делового общения; – определяет критерии и уровень удовлетворенности персонала; – анализирует успешные корпоративные практики по организации социального партнерства, социальной ответственности и социальных программ.	– четко сформулировал цель и задачи формирования команды; – логически последовательно изложил и аргументировал содержание и алгоритм действий формирования команды; – использует примеры и предлагает технологии командообразования; – определяет условия применения практики формирования команды в рамках корпоративного социального развития; – четко сформулировал выводы.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Вопросы для устного собеседования в рамках промежуточной аттестации:

1. Роль профессионального обучения и развития персонала в общей системе повышения эффективности организации.
2. Развитие персонала как совокупность организационно-экономических мероприятий.
3. Система развития персонала. Цели развития персонала.
4. Общее и профессиональное развитие персонала. Процесс профессионального развития персонала. Базисные элементы системы профессионального развития персонала.
5. Профессиональная адаптация как основа развития персонала.

6. Место обучения персонала в системе управления персоналом. Обучение как метод развития персонала.
7. Оценка потребностей организации в обучении и развитии персонала.
8. Формы организации обучения персонала. Методы профессионального обучения персонала.
9. Основные этапы организации и реализации программы профессионального обучения.
10. Методы оценки эффективности обучения персонала.
11. Концепция самообучающейся организации.
12. История создания корпоративных университетов. Сущность корпоративных университетов.
13. Выбор профессии и карьера. Профессиональный отбор и развитие персонала. Методики оценки профессиональных, деловых и коммуникативных характеристик работников.
14. Управление карьерой как часть системы управления персоналом. Цели управления карьерой в организации.
15. Понятие и сущность деловой карьеры. Виды деловой карьеры.
16. Этапы деловой карьеры. Критерии успешной карьеры.
17. Понятие и сущность служебно-профессионального продвижения.
18. Детерминанты карьерного выбора и развития карьеры. Личностные факторы профессиональной карьеры
19. Особенности карьеры в разных типах организаций. Карьера как процесс профессионализации личности.
20. Карьера как реализация жизненных ценностей человека. Карьерные ориентации. Мотивация построения карьеры.
21. Планирование профессиональной карьеры.
22. Ротация кадров как элемент системы управления карьерой.
23. Понятие, виды, принципы ротации кадров в организации.
24. Формирование резерва как составная часть управления деловой карьерой.
25. Источники, этапы и принципы формирования резерва.
26. Обучение и индивидуальное развитие резерва. Новые технологии работы с кадровым резервом.
27. Качества, которые учитываются при оценке и отборе кандидатов для выдвижения на должность. Критерии отбора для подготовки резерва руководителей.
28. Комплексные программы развития персонала в организации.
29. Стандартный и индивидуальный планы развития работника.
30. Современные подходы к оценке уровня развития персонала.
31. Результаты развития персонала.
32. Современные тенденции, формы и методы развития персонала.
33. Современные подходы к процессу саморазвития персонала.
34. Дистанционное обучение: плюсы и минусы.
35. Коучинг как современная форма развития руководителей и специалистов.
36. Коучинг как новая технология развития и обучения персонала
37. Тренинг как активная форма обучения и развития персонала.
38. Особенности использования кейс-стади в процессе обучения и развития персонала
39. Отечественный и зарубежный опыт развития персонала: сравнительная характеристика.
40. Позиционирование отдела обучения и развития внутри организации. Задачи и функции отдела обучения и развития персонала

Примеры практических заданий к промежуточной аттестации:

Ситуация 1.

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

Вопросы для анализа:

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?

Порекомендуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения?

2. Как оценить ее эффективность?

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

Ситуация 2.

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

Вопросы для анализа:

1. Определите потребности в профессиональной обучении в данной ситуации.

2. Определите цели программы профессионального обучения.

3. Что должна сделать Надежда?

Ситуация 3.

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

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

Вопросы для анализа:
1. Как можно объяснить полученный Алексеем результат?
2. Как ему следовало поступить?
3. Что делать в сложившейся ситуации?

Шкала оценивания

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

– обучающемуся выставляется оценка «незачет» если обучающийся набрал менее 50 баллов,

– оценка «удовлетворительно» зачет выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 65 баллов;

– оценка «хорошо» зачет выставляется при условии, если обучающийся набрал от 66 до 75 баллов;

– оценка «отлично» зачет выставляется при условии, если обучающийся набрал от 76 до 100 баллов.

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

В процессе освоения дисциплины применяются такие формы как групповая дискуссия и круглый стол, которые способствуют не только приобретению необходимых знаний и умений, но и развивают личностные характеристики, необходимые в рамках будущей профессиональной деятельности.

Групповая дискуссия. В процессе дискуссии происходит обмен мнениями во всех его формах. Главная задача дискуссии – выявление существующего многообразия точек зрения участников на вопрос и проблему и при необходимости всесторонний анализ каждой из них.

Учебная дискуссия отличается от других видов дискуссий тем, что новизна ее проблематики относится лишь к группе лиц, участвующих в дискуссии, т.е. то решение проблемы, которое уже найдено в науке, предстоит найти в учебном процессе в данной аудитории.

Дискуссия позволяет максимально полно использовать полученные ранее знания, опыт студентов, способствуя лучшему усвоению изучаемого ими материала. Это обусловлено тем, что в групповой дискуссии не преподаватель говорит студентам о том, что является правильным, а сами обучающиеся вырабатывают доказательства, обоснования принципов и подходов, предложенных преподавателем, максимально используя свой личный опыт. Этот активный метод обучения обеспечивает хорошие возможности для обратной связи, подкрепления, практики, мотивации.

Проведение круглого стола требует подготовительной работы со стороны студентов, которые должны подобрать литературу, составить план и раскрыть содержание выступления. При подготовке к выступлению, а также к участию в дискуссии на круглом столе необходимо изучить литературу и выявить основные проблемные моменты темы. Продолжительность доклада на круглом столе не должна превышать 7 – 8 минут, материал должен быть тщательно проработан.

К проведению круглого стола привлекаются все желающие в нем участвовать студенты. В процессе выступления доклад может демонстрироваться в виде презентации. После выступлений участники круглого стола задают докладчикам наиболее интересующие их вопросы. На заключительном этапе круглого стола проводится открытая дискуссия по представленным проблемам, в которой участвуют все студенты. После завершения дискуссии путем голосования выбирается лучший докладчик, а также

подводятся окончательные итоги круглого стола. Затем по результатам обсуждения одним из студентов готовится проект резюме, которое рассматривается и принимается участниками круглого стола. Резюме содержит предложения как теоретической, так и практической направленности, к которым пришли студенты в ходе обсуждения рассматриваемой темы, а также основные выводы.

План круглого стола:

1. Вступительное слово преподавателя
2. Заслушивание докладов на темы
3. Обсуждение докладов
4. Избрание счѐтной комиссии и голосование (выбор лучшего доклада)
5. Подведение итогов круглого стола
6. Подготовка резюме по результатам проведения круглого стола

Основные рекомендации при анализе кейса:

1. Прочитайте ситуацию быстро, практически просмотрите ее, и попытайтесь ответить на вопрос: «О чем эта ситуация и какая информация требует анализа?»
2. Прочитайте ситуацию очень внимательно и по ходу чтения выделите ключевые моменты.
3. Сформулируйте основные, по Вашему мнению, проблемы, которые должен решить менеджер.
4. Прочитайте еще раз ситуацию, выделяя необходимую информацию по каждой проблеме.
5. Продумайте набор рекомендаций, которые подкреплялись бы анализом данных, представленных в ситуации.

Общая схема анализа ситуаций:

Краткое изложение событий. Этот этап предполагает краткий пересказ ситуации (в письменной форме), который помог бы человеку, не знакомому с самой ситуацией, понять суть происходящего.

Проблема. На этом этапе необходимо кратко сформулировать проблему (задачу), стоящую в данный момент перед руководством компании или отдельным менеджером. Формулировка должна иметь вид законченного предложения, содержащего подлежащее и сказуемое. Как правило, это фраза типа: «Кто-либо должен что-либо сделать».

Характеристика действующих лиц. Используется информация из ситуации, которая помогает охарактеризовать участников (описать их достоинства и недостатки).

Хронология событий. На данном этапе излагаются произошедшие события так, что наиболее поздние по времени события находятся в начале хронологии, а наиболее ранние – в конце.

Конфликт. Определяют, обострения какого рода противоречий послужили причиной конфликтной ситуации. Отдельное внимание следует уделить глобальной ситуации на предприятии, которая скрывается за небольшим, локальным конфликтом.

Варианты решения проблемы. В этой части анализа следует оценить все возможные варианты решения проблемы, определяя достоинства и недостатки каждого из предложенных вариантов.

Рекомендации. Более подробно, чем на этапе 6, рассматривается и доказывается целесообразность выбранного варианта действий.

План по осуществлению выбранного варианта действий. На этом этапе излагают суть шагов, которые необходимо предпринять, чтобы успешно разрешить проблему.

Результатами решения кейса студенты в письменной форме должны ответить на следующие вопросы:

- Кто является действующим лицом?
- Каковы ее (его) цели (скрытые, явные)?
- Какие решения (скрытые или явные) я должен предпринять?

- Каковы проблемы, с которыми я сталкиваюсь? Какие у меня есть возможности и на какой риск я иду, будучи поставленным на место главного действующего лица?
- Какими данными для принятия решения я обладаю? Насколько они эффективны?
- Какие имеются альтернативные подходы к решению проблемы?

Практические упражнения или задания концептуально определяют практикующее научение через моделирование действий в условиях учебной аудитории.

Целью обучения является не столько получение знаний, а больше формирование поведения, навыков и умений через вовлечение учащегося в практическую деятельность на рабочем месте.

Уровень овладения компетенциями определяется по итогам индивидуального решения конкретной ситуации в письменной форме с последующим сообщением и обсуждением в группе.

Варианты конкретных ситуацийпредлагаются преподавателем на практических занятиях.

Деловая игра, игровое проектирование - совместная деятельность группы обучающихся под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.

Уровень овладения компетенциями определяется в соответствии с паспортом компетенций по итогам индивидуального и группового обсуждения и решения поставленной задачи в форме презентаций или плаката с последующим сообщением.

Оценивание результатов групповой работы и индивидуальной работы студента в группе основывается на оценке вклада в общий результат.

Практические упражнения или задания концептуально определяют практикующее научение через моделирование действий в условиях учебной аудитории.

Целью обучения является не столько получение знаний, а больше формирование поведения, навыков и умений через вовлечение учащегося в практическую деятельность на рабочем месте.

Уровень овладения компетенциями определяется по итогам индивидуального решения конкретной ситуации в письменной форме с последующим сообщением и обсуждением в группе.

Варианты конкретных ситуацийпредлагаются преподавателем на практических занятиях:

Анализ реального случая карьеры. Задание заключается в том, чтобы письменной проанализировать случай удачной карьеры какого-либо лица по выбору студента. Необходимо описать этапы карьеры. Доказать, что данная карьера является успешной или нет. Выделить факторы, способствующие или препятствующие карьере

*Критерии для оценки***;**

1. Описаны этапы карьеры.

2. Выделен тип карьеры (по разным основаниям)

3.Проанализированы внутренние (личностные) факторы, способствующие успеху.

4.Проанализированы внешние факторы (обстоятельства, другие люди и т.п.), способствующие успеху.

5. Сделаны выводы и обобщения**.**

6. Оформление текста с учетом норм русского языка и правил оформления письменных учебных работ.

Проведение психодиагностики карьерных ориентацией по методике Э. Шейна. Провести пробную диагностику 2 человек по этой методике, обработать результаты и сделать выводы о целесообразности включения в кадровый резерв. Оформить работу письменно.

Критерии для оценки;

1. Представлены данные по проведению психодиагностического исследования, результаты обработаны и сделаны выводы.

2. Качество оформления текста.

Анализ своих ограничений и составление плана индивидуальной карьеры .

Суть задания заключается в необходимости выработать умение по созданию планов карьеры через преломление теоретических знаний на практике. Студенту предлагается написать собственный индивидуальный план карьеры на ближайшие 3-5 лет. Для этого необходимо выделить свои сильные и слабые стороны, осуществив SWOT-анализ своей личности. Кроме этого, студент может обратиться к материалам самодиагностики, проведенной в курсе «Основы психодиагностики и акмеологии». После этого необходимо осмыслить свои перспективы карьерного роста, оценив субъективные и объективные возможности построения карьеры, выделив недостающие компетенции и пути их развития.

Критерии для оценки;

1. Выделены сильные, слабые стороны своей личности, возможности и ограничения в плане построения карьеры.

2. Представлен план карьерного роста на ближайшие 5 лет.

3. Представлены условия выполнения плана: недостающие компетенции и способы их достижения.

4. Оформление текста

Разработка и проведение мини-занятия по проблемам развития карьеры «Мероприятия, обеспечивающие восхождение по социальной лестнице»

Данное задание направлено на выработку умения планировать и осуществлять обучение персонала, овладение отдельными методическими приемами обучения. Студент должен придумать вариант темы занятия с персоналом по проблеме развития карьеры, согласовав его с преподавателем. Составить план, выбрать метод обучения, подобрать информацию, найти 1-2 примера, разработать не менее 2 заданий для обучающихся. Затем провести данное занятие (или его фрагмент) в аудитории студентов на семинарском занятии, при этом обязательным условием является применение активных форм и методов обучения.

Примерные темы: самомаркетинг и самопрезентация в карьере; развитие коммуникативных способностей и налаживание личных связей; развитие ораторских способностей; развитие лидерских (организаторских) способностей; развитие навыков стрессоустойчивости; развитие коммуникативной компетентности; развитие навыков управления временем; преодоление тревожности и неуверенности в себе; работа над имиджем; накопление компетентностей и доказательств своих способностей: званий, публикаций; совершенствование личных интеллектуальных технологий, приобретение знаний, опыта; приобретение универсальных навыков: изучение иностранных языков; освоение работы на компьютере; стимулирование психики, развитие навыков самоуправления и т.п.

Критерии для оценки;

1. Представлен методически правильно оформленный конспект занятия с указанием цели, задач, соответствующих тематике.

2. В работе использованы активные методы обучения

3.В работе имеется хотя бы одна практическая ситуация.

4. Оформление работы.

5.Качество проведения занятия.

Список вопросов для самостоятельной подготовки (самопроверки):

1. Формы творческой активности персонала организации: новаторство, рационализаторство, изобретательство.
2. Программа развития творческого потенциала работников.
3. Современные инструменты развития творческого потенциала работников.
4. Субъекты и алгоритм управленческой деятельности по развитию персонала.

5. Позиционирование отдела обучения и развития внутри организации.
6. Задачи и функции отдела обучения и развития персонала.
7. Методы управления профессиональным развитием персонала.
8. Комплексные программы развития персонала в организации.
9. Стандартный и индивидуальный планы развития работника.
10. Современные подходы к оценке уровня развития персонала.
11. Результаты развития персонала.
12. Современные тенденции, формы и методы развития персонала.
13. Современные подходы к процессу саморазвития персонала.
14. Индивидуальный план развития сотрудника
15. Тренинг как активная форма обучения и развития персонала.
16. Виды тренингов.
17. Виды игровых методов обучения персонала.
18. Особенности использования кейс-стади в процессе обучения и развития персонала.
19. Отечественный опыт развития персонала.
20. Зарубежный опыт развития персонала.
21. Отечественный и зарубежный опыт развития персонала: сравнительная характеристика.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература:

1. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалко. - 4-е изд., стер. - Москва: Дашков и К, 2023. - 388 с. - ISBN 978-5-394-05126-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2084844
2. Десслер, Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Г. Десслер ; пер. с англ. Д. П. Коньковой. — Электрон.дан. — Москва : Издательство "Лаборатория знаний", 2015. — 802 с. — Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/84198.
3. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 235 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-002196-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2155930

7.2. Дополнительная литература

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М. :Юнити-Дана, 2018. - 240 с.
2. Громова Е. М. Профессиональная карьера: путь к успеху: научно-методическое пособие / Е. М. Громова, Д. И. Беркутова, Т. А. Горшкова; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. Образования "Ульяновский гос. пед. Ульяновск: Изд-во УлГПУ, 2019.
3. Макарова Е.Е. Профессиональное самоопределение и целепологание личности. Карьера и творческая самореализация / Е. Е. Макарова, Н. А. Суркова; Междунар. центр новых технологий образования "Ева-форум" Карьера и творческая самореализация Томск: В-Спектр, 2017.
4. Могилевкин Е.А. Карьерный рост. Диагностика, технологии, тренинг.- СПб: «Речь», - 2007.
5. Проектирование профессиональной карьеры: учеб.-метод. пособ. / М-во обр. и науки РФ [и др.] ; [авт.-сост. О.А. Дорожкина, Н.В.Милютина] .— Тамбов : [Издат. дом ТГУ им. Г.Р. Державина], 2018 .— 128с.
6. Чернышев Я. А. Профессиональная позиция личности в карьере: монография / Я. А. Чернышев ; Федеральное агентство по образованию, Казанский (Приволжский) федеральный ун-т, ГОУ ВПО Ульяновский гос.ун-т Ульяновск: УлГУ, 2010

7. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Технологии : учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - М. :Юнити-Дана, 2012. - 193 с.

7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации ст. 37
2. Кодекс законов о труде Российской Федерациист. 4, 133
3. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция)
4. Положение о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи, утв. постановлением Госкомнауки СССР, Госкомтруда СССР от 05.10.73 (по сост. на 21.02.86)
5. Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании, утв. постановлением Минтруда России № 27, Минюста России № 8/196 от 23.10.92
6. Положение об аттестации врачей, провизоров и других специалистов с высшим образованием в системе здравоохранения Российской Федерации, утв. приказом Минздравмедпрома России от 16.02.95 № 33 (по сост. на 28.09.99)
7. Положение об аттестации профессиональных бухгалтеров, утв. Минфином России 15.02.96 № 16-00-26-02, Ассоциацией бухгалтеров и аудиторов СНГ 08.02.96
8. Положение об аттестации федерального государственного служащего, утв. Указом Президента Российской Федерации от 09.03.96 № 353 (по сост. на 12.11.99)
9. Положение о порядке аттестации педагогических и руководящих работников государственных и муниципальных образовательных учреждений, утв. приказом Минобразования России от 26.06.2000 № 1908

7.4. Интернет-ресурсы

1. «Образовательные ресурсы интернета» http://www.alleng.ru/edu/manag3.htm
2. «AllBookz.ru - бесплатная библиотека» - http://allbookz.ru/publ/knigi/menedzhment/menedzhment_vikhanskij_o_s_naumov_a_i_uchebnik/31-1-0-440
3. www.i-u.ru/description.aspx Электронное издание "Кадры и кадровая политика"
4. www.ecsocman.edu.ru Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент"
5. www.grebennikov.ru/hr_management.phtmlЖурнал «Управление человеческим потенциалом»

www.dps.smrtlc.ru/Ogl_uch_mat.htm Энциклопедия управления персоналом "Управление человеческими ресурсами", учебные материалы.

7.5. Иные источники.

1. Бухалков М.И. Уравление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб.пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 192с.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – 608с.
3. Даринская В.М., Чаплыгин И.Н. Оценка и развитие персонала методом «Ассесмент». – М.: Изд-во «Речь», 2008. – 224с.
4. Демин Ю.М. Аттестация персонала. – СПб.: Изд-во «Питер», 2008. – 176с.
5. Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала. – М.: Изд-во МИЭМП, 2010. – 120с.
6. Папонова Н.Е. Построение системы оценки персонала: практ. Пособие. – М.: Изд-во «Финпресс», 2009. – 160с.
7. Управление персоналом: учебник. / Под общ.ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2018. – 608с.

8. Управление персоналом: учебник. / Под общ.ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Ермина. – 2-е изд., доп. и перер. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 560с.
9. Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 224с.
10. Шмидт В.Р. Проблемы и технологии оценки персонала: психологический практикум. - М.: Изд-во «Речь», 2008. – 160с

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для обеспечения учебного процесса студентов по данной дисциплине используется следующая материально-техническая база:

Для проведения лекционных занятий: аудитории с видеопроекционным оборудованием для презентаций и (в случае необходимости) средствами звуковоспроизведения, имеющие доступ в сеть Интернет;

Для проведения практических занятий (в том числе индивидуальных и групповых консультаций): аудитории для проведения практических занятий, оборудованные учебной мебелью и возможностью ее перемещения, ноутбуком (в случае необходимости);

Для самостоятельной работы студентов (в том числе выполнения курсовых работ): аудитории, оборудованные учебной мебелью, имеющие беспроводной доступ в сеть Интернет; читальный зал библиотеки, оснащенный компьютерами с доступом к электронно-библиотечным системам и сети Интернет.

Для обеспечения учебного процесса студентов в электронной информационной образовательной среде филиала может использоваться следующее лицензионное программное обеспечение:

1.	Операционная система MicrosoftWindowsXP-10
2.	Пакет программ для работы с документами MicrosoftOffice 2003-2017
3.	Антивирусная программа Kaspersky Endpoint Security 6-10
4.	Справочная правовая система «Консультант Плюс»
5.	Электронно-библиотечная система филиала.
6.	Поисковые системы Yandex, Google