УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Утверждаю
зав. кафедрой
Ф.Ф. Хамидуллин
_____
Протокол заседания
кафедры № 7
от « 26 » февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Основы развития персонала
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом
Профиль подготовки	Управление персоналом в условиях цифровой трансформации
Год набора	2026

Составители:

канд.психол.наук, доц. Е.А. Багрова
ст. преподаватель Н.К. Метлаш

Казань

Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины 3
2. Место дисциплины в структуре ОПОП 4
3. Требования к результатам освоения дисциплины 6
4. Структура и содержание дисциплины 7

4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций 7

4.2 Содержание дисциплины по темам (разделам) 9

4.3 Планы практических и семинарских занятий 10

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов 14
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 16
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины 17
8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине 17

Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 20

Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине 21

1. Цели и задачи учебной дисциплины

Целями освоения учебной дисциплины «Основы развития персонала» являются: освоение обучающимися теоретических знаний в сфере развития персоналом в организации, приобретение умений применять их на практике и формирование общекультурных и профессиональных компетенций, необходимых в управленческой деятельности.

Задачи курса:

- изучение системы профессионального развития персонала;

- изучение особенностей организации корпоративного обучения персонала;

- изучение поведения персонала в процессе развития в организации.

После освоения данной дисциплины студент должен:

Знать: основы развития персонала

Уметь: осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию персонала

Владеть: навыком выбора инструментов для организации и осуществления мероприятий по развитию персонала

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, блока 1 учебного плана и находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

Обеспечивающие учебные дисциплины

Управление талантами (тренинг)

Управление адаптацией персонала

Основы развития персонала

Обеспечиваемые учебные дисциплины

Производственная практика (преддипломная практика)

До начала изучения дисциплины у студента должны быть сформированы компоненты компетенций (ЗУВы), полученные в результате изучения дисциплин «Управление талантами (тренинг)», «Управление адаптацией персонала».

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Дисциплина участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению «Управление персоналом»:

ПК-3: «способен осуществлять деятельность по развитию персонала, в части организации и проведения мероприятий по адаптации и стажировке персонала, обучению персонала, по развитию и построению профессиональной карьеры персонала»

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты, соотнесённые с индикаторами достижения компетенций.

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	Результаты обучения по дисциплине
Компетенция ПК-3	
ПК-3.1 Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	ПК-3.1 З.1 Знает основы развития персонала ПК-3.1 У.1 Умеет осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию персонала ПК-3.1 В.1 Владеет навыком выбора инструментов для организации и осуществления мероприятий по развитию персонала

Этапы формирования выбранных компетенций (или их частей - ЗУВов) можно проследить по Пояснительной записке и модульно-тематическому плану дисциплины.

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

Общая трудоемкость дисциплины по очному, очно-заочному и заочному обучению составляет 4 зачетные единицы (144 часа).

Направление подготовки: «Управление персоналом» Дисциплина: «Основы развития персонала»					
Наименование модулей	Количество ауд. часов		Самостоят. работа очное	Всего часов очное	Индикаторы компетенции/ЗУВы
	Лекции	Практики			
Модуль 1:					
Тема 1. Развитие организации и ее сотрудников	1	2	5	8	ПК-3.1 З-1,У-1,В-1
Тема 2. Виды, формы и методы профессионального развития персонала	2	1	5	8	
Тема 3. Выработка стратегии развития персонала	1	2	5	8	
Модуль 2:					
Тема 4. Корпоративная система профессионального развития	2	1	6	9	ПК-3.1 З-1,У-1,В-1
Тема 5 Разработка программ профессионального развития персонала	1	2	5	8	
Модуль 3:					
Тема 6. Оценка эффективности профессионального развития персонала	2	1	5	8	
Тема 7. Планирование деловой карьеры	1	2	6	9	
Тема 8. Переподготовка и повышение квалификации персонала	2	1	5	8	
Тема 9 Ротация кадров	1	2	5	8	
Модуль 4:					
Тема 10. Формирование корпоративной культуры	2	1	5	8	ПК-3.1 З-1,У-1,В-1
Тема 11. Разработка правил поведения для сотрудников	1	2	6	9	
Тема 12. Мероприятия по сплочению коллектива (тимбилдинг)	2	1	5	8	

Тема 13. Роль службы управления персоналом в профессиональном развитии персонала	2	2	5	9	
Подготовка к экзамену			36	36	
ИТОГО	20	20	104	144	

Направление подготовки: «Управление персоналом» Дисциплина: «Основы развития персонала» Очно-Заочная форма обучения					
Наименование модулей	Количество ауд. часов		Самостоят. работа	Всего часов	Индикаторы компетенции/ЗУВы
	Лекции	Практики			
Модуль 1:					
Тема 1. Развитие организации и ее сотрудников			7	7	ПК-3.1 З-1,У-1,В-1
Тема 2. Виды, формы и методы профессионального развития персонала	1	1	7	9	
Тема 3. Выработка стратегии развития персонала	1	1	6	8	
Модуль 2:					
Тема 4. Корпоративная система профессионального развития	1	1	7	9	ПК-3.1 З-1,У-1,В-1
Тема 5 Разработка программ профессионального развития персонала	1	1	7	9	
Модуль 3:					
Тема 6. Оценка эффективности профессионального развития персонала		1	6	7	
Тема 7. Планирование деловой карьеры	1	1	7	9	
Тема 8. Переподготовка и повышение квалификации персонала	1	1	7	9	
Тема 9 Ротация кадров		1	7	8	
Модуль 4:					
Тема 10. Формирование корпоративной культуры	1	1	6	8	ПК-3.1 З-1,У-1,В-1
Тема 11. Разработка правил поведения для сотрудников	1	1	7	9	
Тема 12. Мероприятия по сплочению коллектива (тимбилдинг)		1	7	8	

Тема 13. Роль службы управления персоналом в профессиональном развитии персонала		1	7	8	
Подготовка к экзамену			36	36	
ИТОГО	8	12	124	144	

Пояснительная записка с этапами формирования компетенций

Данный модульный курс состоит из 3-х модулей, порядок освоения которых включает траекторию и этапы формирования заявленных компетенций (или их составляющих).

Модуль 1. В результате прохождения первого модуля студент должен:

ПК-3.1 З.1 Знать основы развития персонала

ПК-3.1 У.1 Уметь осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию персонала

ПК-3.1 В.1 Владеть навыком выбора инструментов для организации и осуществления мероприятий по развитию персонала

Модуль 2. В результате прохождения второго модуля студент должен:

ПК-3.1 З.1 Знать основы развития персонала

ПК-3.1 У.1 Уметь осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию персонала

ПК-3.1 В.1 Владеть навыком выбора инструментов для организации и осуществления мероприятий по развитию персонала

Модуль 3. В результате прохождения третьего модуля студент должен:

ПК-3.1 З.1 Знать основы развития персонала

ПК-3.1 У.1 Уметь осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию персонала

ПК-3.1 В.1 Владеть навыком выбора инструментов для организации и осуществления мероприятий по развитию персонала

Модуль 4. В результате прохождения третьего модуля студент должен:

ПК-3.1 З.1 Знать основы развития персонала

ПК-3.1 У.1 Уметь осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию персонала

ПК-3.1 В.1 Владеть навыком выбора инструментов для организации и осуществления мероприятий по развитию персонала

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

Тема 1. Развитие организации и ее сотрудников

Методология построения системы извлечения, сохранения знаний и обучения в компании. Системный подход как основа в построении и управлении обучения персонала. Культура обучения в компании. Соотношение внутреннего и внешнего обучения.

Тема 2. Виды, формы и методы профессионального развития персонала

Формы обучения: индивидуальное и групповое. Внешнее и внутреннее.

Профессиональная подготовка кадров. Профессиональная начальная подготовка и профессиональная специализированная подготовка кадров. Методы обучения: методы обучения на рабочем месте: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места, направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, метод делегирования ответственности и другие методы. Методы обучения вне рабочего места: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества и другие методы.

Пассивные (традиционные) методы обучения, активные методы обучения.

Тема 3. Выработка стратегии развития персонала

Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления. Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим правилам:

Доведение целей, стратегии, задач по управлению персоналом до всех работников организации

Неформальное вовлечение персонала в процесс выполнения стратегий.

Общее руководство организации и руководителя службы управления персоналом по своевременному обеспечению поступления всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, финансовых и др.).

Тема 4. Корпоративная система профессионального развития

Формы внутрикорпоративного обучения и виды учебных отделов и центров (УЦ), их цели и задачи. Методология построения системы извлечения, сохранения знаний и обучения в компании. Системный подход как основа в построении и управлении УЦ, ведения обучения. Культура обучения в компании. Соотношение внутреннего и внешнего обучения.

Тема 5 Разработка программ профессионального развития персонала

Программа развития развития персонала.

Этапы разработки и реализации программы развития персонала.

Типы учебных программ: целевые учебные программы. типовые учебные программы. 3е (три е) концепции учебной программы: «effective, engaging, and efficient»- эффективная, увлекательная и результативная. Цели учебной программы: бизнес цель, учебная цель. Технология - педагогический дизайн учебной программы. Модель ARCS Джона Келлера (John Keller) (Внимание,

Значимость, Доверие, Удовлетворение). Результат обучения - саморазвивающаяся организация. Техники и приемы обучения персонала: глубинные интервью, фокус-группы, мини-тренинги, семинары, профессиональные кейсы, проективные методики, «мозговой штурм», методика Job Description, изучение и анализ документации, моделирование ситуаций, стратегические сессии, бенчмаркинг.

Тема 6. Оценка эффективности профессионального развития персонала

Экономическая и социальная эффективность обучения персонала. Затраты на обучение Число обученных сотрудников Число уволившихся сотрудников из числа обученных Затраты на содержание рабочего места Затраты на мотивацию сотрудников, Затраты на приобретение ресурсов затраты на повторное обучение Расчет эффекта от обучения. Отношение к затратам на персонал как инвестиции.

Тема 7. Планирование деловой карьеры

Наставничество. Правила организации наставничества. Преимущества наставничества. Обучение действием "action learning". Обучение в рабочих группах Метафорическая игра как поиск нового способа решения ситуации. Обучение по методу Shadowing («быть тенью»). Обучение по методу Secondment (командирование). Обучение методом Buddying. Планирование карьеры. Разработка индивидуального плана развития.

Тема 8. Переподготовка и повышение квалификации персонала

Профессиональное совершенствование (повышение квалификации). Профессиональная переподготовка (переквалификация). Долгосрочное и краткосрочное обучение.

Модульный подход в обучении персонала. Преимущества модульного обучения. Дистанционное обучение. Схема дистанционного обучения. Недостатки и достоинства дистанционного обучения. Преимущества и недостатки современных технологий обучения персонала. Применение современных технологий на российских предприятиях.

Тема 9 Ротация кадров

Место ротации в структуре управления развитием персонала ротация кадров Ротация как инструмент создания кадрового резерва (специалист, умеющий выполнять разные функции, при необходимости сможет заменить коллегу); Ротация как инструмент быстрой адаптации сотрудников; нивелирования конфликтные ситуации и т. д.

Тема 10. Формирование корпоративной культуры

Ценности компании как основа формирования культуры. Утверждение принятой системы лидерства, системы коммуникаций, стилей решения конфликтных ситуаций, действующей символики – запреты и ограничения в организации, принятые лозунги, ритуалы.

Тема 11. Разработка правил поведения для сотрудников

Положение каждого человека в компании. Разработка правил поведения сотрудников в организации.

Тема 12. Мероприятия по сплочению коллектива (тимбилдинг)

Тренинг командообразования. Разработка сценария и особенности проведения тренинга командообразования.

Тема 13. Роль службы управления персоналом в профессиональном развитии персонала.

Разработка функционала службы управления персоналом, направленного на профессиональное развитие персонала организации. Роль службы управления персоналом в создании знаниевой культуры в организации.

4.3. Планы практических и семинарских занятий

Тема 1. Развитие организации и ее сотрудников

Вопросы для обсуждения

Методология построения системы извлечения, сохранения знаний и обучения в компании. Системный подход как основа в построении и управлении обучения персонала. Культура обучения в компании. Соотношение внутреннего и внешнего обучения.

Тема 2. Виды, формы и методы профессионального развития персонала

Вопросы для обсуждения

Формы обучения: индивидуальное и групповое. Внешнее и внутреннее.

Профессиональная подготовка кадров. Профессиональная начальная подготовка и профессиональная специализированная подготовка кадров. Методы обучения: методы обучения на рабочем месте: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места, направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, метод делегирования ответственности и другие методы. Методы обучения вне рабочего места: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества и другие методы.

Пассивные (традиционные) методы обучения, активные методы обучения.

Тема 3. Выработка стратегии развития персонала

Вопросы для обсуждения

Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления. Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим правилам:

Доведение целей, стратегии, задач по управлению персоналом до всех работников организации

Неформальное вовлечение персонала в процесс выполнения стратегий.

Общее руководство организации и руководителя службы управления персоналом по своевременному обеспечению поступления всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, финансовых и др.).

Тема 4. Корпоративная система профессионального развития

Вопросы для обсуждения

1. Формы внутрикорпоративного обучения и виды учебных отделов и центров (УЦ), их цели и задачи.
2. Методология построения системы извлечения, сохранения знаний и обучения в компании.
3. Системный подход как основа в построении и управлении УЦ, ведения обучения.
4. Культура обучения в компании.
5. Соотношение внутреннего и внешнего обучения.

Тема 5 Разработка программ профессионального развития персонала

Вопросы для обсуждения

1. Программа развития развития персонала.
2. Этапы разработки и реализации программы развития персонала.
3. Типы учебных программ: целевые учебные программы. типовые учебные программы.
4. 3е (три е) концепции учебной программы: «effective, engaging, and efficient»- эффективная, увлекательная и результативная. Цели учебной программы: бизнес цель, учебная цель. Технология - педагогический дизайн учебной программы.
5. Модель ARCS Джона Келлера (John Keller) (Внимание, Значимость, Доверие, Удовлетворение). Результат обучения - саморазвивающаяся организация.
6. Техники и приемы обучения персонала: глубинные интервью, фокус-группы, мини-тренинги, семинары, профессиональные кейсы, проективные методики, «мозговой штурм», методика Job Description, изучение и анализ документации, моделирование ситуаций, стратегические сессии, бенчмаркинг.

Тема 6. Оценка эффективности профессионального развития персонала

Вопросы для обсуждения

1. Экономическая и социальная эффективность обучения персонала.
2. Затраты на обучение Число обученных сотрудников Число уволившихся сотрудников из числа обученных
3. Затраты на содержание рабочего места
4. Затраты на мотивацию сотрудников,
5. Затраты на приобретение ресурсов затраты на повторное обучение
6. Расчет эффекта от обучения. Отношение к затратам на персонал как инвестиции.

Тема 7. Планирование деловой карьеры

Вопросы для обсуждения

1. Наставничество. Правила организации наставничества. Преимущества наставничества.
2. Обучение действием "action learning".
3. Обучение в рабочих группах
4. Метафорическая игра как поиск нового способа решения ситуации.
5. Обучение по методу Shadowing («быть тенью»).
6. Обучение по методу Secondment (командирование).
7. Обучение методом Buddying.
8. Планирование карьеры.
9. Разработка индивидуального плана развития.

Тема 8. Переподготовка и повышение квалификации персонала

Вопросы для обсуждения

1. Профессиональное совершенствование (повышение квалификации).
2. Профессиональная переподготовка (переквалификация).
3. Долгосрочное и краткосрочное обучение.
4. Модульный подход в обучении персонала. Преимущества модульного обучения.
5. Дистанционное обучение. Схема дистанционного обучения. Недостатки и достоинства дистанционного обучения.
6. Преимущества и недостатки современных технологий обучения персонала. Применение современных технологий на российских предприятиях.

Тема 9 Ротация кадров

Вопросы для обсуждения

1. Место ротации в структуре управления развитием персонала.
2. Ротация как инструмент создания кадрового резерва (специалист, умеющий выполнять разные функции, при необходимости сможет заменить коллегу);
3. Ротация как инструмент быстрой адаптации сотрудников; нивелирования конфликтных ситуаций и т. д.

Тема 10. Формирование корпоративной культуры

Вопросы для обсуждения

1. Ценности компании как основа формирования культуры.
2. Утверждение принятой системы лидерства, системы коммуникаций, стилей решения конфликтных ситуаций.
3. Утверждение действующей символики Запреты и ограничения в организации, принятые лозунги, ритуалы.

Тема 11. Разработка правил поведения для сотрудников

Вопросы для обсуждения

1. Положение каждого человека в компании.
2. Разработка правил поведения сотрудников в организации. Практическое занятие.

Тема 12. Мероприятия по сплочению коллектива (тимбилдинг)

Вопросы для обсуждения

1. Тренинг командообразования.
2. Разработка сценария и особенности проведения тренинга командообразования. Практическое занятие.

Тема 13. Роль службы управления персоналом в профессиональном развитии персонала.

Вопросы для обсуждения

1. Разработка функционала службы управления персоналом, направленного на профессиональное развитие персонала организации.
2. Роль службы управления персоналом в создании знаниевой культуры в организации.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов регламентируется Положением об организации самостоятельной работы студентов.

Основными видами учебных занятий для студентов по данному курсу учебной дисциплины являются: лекции, практические занятия и самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа студентов является составной частью их учебной работы и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков, поиск и приобретение новых знаний.

Самостоятельная работа студентов включает в себя освоение теоретического материала на основе лекций, основной и дополнительной литературы; подготовку к семинарским занятиям в индивидуальном и групповом режиме. Советы по самостоятельной работе с точки зрения использования литературы, времени, глубины проработки темы и др., а также контроль за деятельностью студента осуществляется во время семинарских занятий.

Целью преподавателя является стимулирование самостоятельного, углублённого изучения материала курса, хорошо структурированное, последовательное изложение теории на лекциях, системного анализа ситуаций на семинарских занятиях, контроль знаний студентов.

При подготовке к семинарским занятиям и выполнении контрольных заданий студентам следует использовать литературу из приведенного в данной программе списка, а также руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя.

Перед каждым семинарским занятием студент изучает план семинарского занятия с перечнем тем и вопросов, списком литературы и домашним заданием по вынесенному на семинар материалу.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к семинарскому занятию и выполнению домашних заданий:

- проработать конспект лекций;
- проанализировать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемому разделу (модулю);
- решить заданные домашние задания;
- при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

В конце каждого практического занятия студенты получают «домашнее задание» для закрепления пройденного материала. Домашние задания необходимо выполнять к каждому семинарскому занятию. Сложные вопросы можно вынести на обсуждение на семинар или на индивидуальные консультации. Контрольные работы состоят из вопросов, которые оцениваются по 100 балльной системе в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации учебного процесса и оценки успеваемости студентов, и выполняются в учебные часы по расписанию в виде письменного решения индивидуальных контрольных заданий.

На семинарских занятиях приветствуется способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективное решение поставленных проблем.

Контроль над ходом и результатами самостоятельной работы студентов может осуществляться в сплошной, индивидуальной, выборочной формах.

В процессе самостоятельного изучения студент должен проработать перечисленные ниже темы, для углубления теоретических знаний и практических навыков, на основании методических рекомендаций по самостоятельной работе.

Темы для самостоятельного изучения

В процессе самостоятельного изучения студент обязан проработать все темы дисциплины, для углубления теоретических знаний и практических навыков.

В процессе самостоятельного изучения студент обязан проработать перечисленные ниже темы, для углубления теоретических знаний и практических навыков.

Вопросы для самостоятельного изучения.

1. Основные социально-психологические процессы, возникающие в группе: конформизм, социальная леность, социальная фасилитация, деиндивидуализация, групповая поляризация.
2. Базовые технологии преодоления негативных факторов групповых процессов.
3. Наглядность обучения, анализ ролевых игр. Требования к раздаточным материалам и рабочим журналам.
4. Стили руководства группой
5. Практика использования вопросов. Вопросы, направленные на проверку компетентности и демонстрацию своих знаний.
6. Техники активного слушания
7. Особенности составления тетради участника тренинга.
8. Специфика разработки блокнота тренера.
9. Стимульный материал тренинга.
10. Мониторинг удовлетворенности тренингом.
11. Проведение посттренингового сопровождения.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная литература

1. Эмих, И. В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / И. В. Эмих. — Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2023. — 134 с. — ISBN 978-5-7433-3538-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/145626.html

2. Полянок, О. В. Коммуникативная культура профессионала. В 2 частях. Ч. 2. Личность как субъект самоуправления, саморазвития и самообразования : практикум / О. В. Полянок, И. В. Гладкова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 198 с. — ISBN 978-5-4497-4514-9 (ч. 2), 978-5-4497-4512-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/152398.html

3. Токарева Ю.А. Управление обучением и развитием персонала : учебно-методическое пособие / Токарева Ю.А., Пономарева О.Я., Юртаева М.Н.. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2024. — 184 с. — ISBN 978-5-7996-3931-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/157230.html

Дополнительная литература

1. Сафонова, Л. А. Управление персоналом : учебное пособие для СПО / Л. А. Сафонова, Г. Н. Смоловик. — 2-е изд. — Саратов : Профобразование, 2025. — 136 с. — ISBN 978-5-4488-2590-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/152773.html

2. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. — 5-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2024. — 800 с. — ISBN 978-5-93208-856-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144307.html

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

1. www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR SMART
2. https://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотека
3. https://www.garant.ru/ - Информационно-правовой портал «Гарант»
4. https://www.hr-director.ru/ - Практический журнал по управлению человеческими ресурсами
5. www.top-personal.ru/ - электронная версия журнала «Управление персоналом»
6. https://www.kdelo.ru/ Кадровое дело Практический журнал по кадровой работе
7. http://www.aup.ru/ - Административно-управленческий портал
8. https://hr-portal.ru/ - сообщество HR-менеджеров
9. https://www.rostrud.ru/ Федеральная служба по труду и занятости РФ
10. http://www.pfrf.ru/ Пенсионный фонд РФ
11. http://www.gks.ru/wps/portal Федеральная служба государственной статистики
12. http://nasoup.ru/ Национальный союз Управление персоналом
13. http://neohr.ru/ сетевое издание для HRспециалистов
14. https://www.businessstudio.ru/ Современные технологии управления
15. https:// hh.ru/ HeadHunter
16. https://ecopsy.ru/ ЭКОПСИ Консалтинг
17. www.rjm.ru// Журнал «Российский журнал менеджмента»
18. http://www.betec.ru/ Бизнес-инжиниринговые технологии

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучения данной дисциплины используется учебная аудитория, лаборатория «Современные персонал-технологии», кабинет для самостоятельной работы студентов, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков студента по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене (зачете).

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{K_1 + K_2 + ...K_n}{n} \times 0{,}6$, где К – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = K \times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене (зачете);

$И = C + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень освоения компетенций	Количество баллов
компетенции не освоены	до 60 баллов
компетенции в основном освоены	от 60-70 баллов
компетенции освоены полностью	от 71 до 100 баллов

Уровень сформированности компетенций и их основные признаки оцениваются по следующим таблицам:

Оценка уровня сформированности компетенции ПК-3 «способен осуществлять деятельность по развитию персонала, в части организации и проведения мероприятий по адаптации и стажировке персонала, обучению персонала, по развитию и построению профессиональной карьеры персонала» в части освоения дисциплины «Основы развития персонала»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	**Пороговый уровень(как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	Фрагментарное знание основ развития персонала, умение осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию персонала, владение навыком выбора инструментов для организации и осуществления мероприятий по развитию персонала	Выступление на семинарах Индивидуальные домашние задания Экзамен
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня) (**От 71 до 85 баллов**)**	Полное, но имеющее некоторые пробелы знание основ развития персонала, умение осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию персонала, владение навыком выбора инструментов для организации и осуществления мероприятий по развитию персонала	Решение ситуационных заданий (кейсов) с анализом Индивидуальные домашние задания Экзамен
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	Уверенное знание основ развития персонала, умение осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию персонала, владение навыком выбора инструментов для организации и осуществления мероприятий по развитию персонала	Решение ситуационных заданий (кейсов) с анализом, обоснованными выводами и предложением рекомендаций Индивидуальные домашние задания Экзамен

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины; с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций. А также ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины.

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При сдаче модулей упор делается на выявление основных причинно-следственных связей, понимания их логики и грамотной формулировки ответа, а также – ориентацию на выработку стратегических решений с позиции маркетингового синтеза для достижения намеченных результатов в бизнесе.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую информационную базу. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы в различных формах, активизирующих работу студента.

При изучении данного курса преподавателем используются интерактивные методы обучения, что помогает эффективнее сформировать заявленные компетенции. При проведении занятий с помощью интерактивных технологий группа или разбивается на команды или студенты работают индивидуально. Каждая команда или студент обеспечивается необходимой информацией. Занятие проводится в основном в виде решения ситуационных заданий (кейсов), позволяющих освоить методику и приобрести необходимые навыки по разработке бизнес-плана. Только после приобретения навыков по решению ситуационных заданий, можно говорить о формировании желаемых компетенций у студентов.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной
аттестации по дисциплине:

Основы развития персонала

направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

Профиль подготовки Управление персоналом в условиях цифровой трансформации

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля
      2.1.1 Выступление на семинаре
      2.1.2 Индивидуальные домашние задания
      2.1.3 Решение ситуационных заданий (кейсов)

   2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля
      2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к экзамену)
      2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к экзамену)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / Формируемые компетенции и их индикаторы	ПК-3
	ПК-3.1
Формы текущего контроля	
выступление на семинаре	З1
индивидуальные домашние задания	З1,У1
решение ситуационных заданий (кейсов)	З1,У1,В1
Формы промежуточного контроля	
Экзамен	З1,У1,В1

З- знания, У- умения, В- владения

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля

2.1. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре может проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения докладов, выполненных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам темы.

Примерные вопросы к семинарским занятиям

Вопросы к семинарам включают оценку закрепления материала, пройденного на лекциях, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания студентом сути организационной структуры.

1. Определение общей стратегии развития персонала.
2. Планирование потребности работников на предприятии.
3. Привлечение, отбор и оценка персонала.
4. Повышение квалификации работников и их переподготовка.
5. Профессиональное движение кадров на предприятии.
6. Управление деловой карьерой работников.
7. Высвобождение работников предприятия и др.

Критерии оценивания

Результат	Баллы
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами.	90-100
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может.	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, ответы не всегда последовательны.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику.	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы.	Менее 60

2.1.2. Индивидуальные домашние задания

Индивидуальные домашние задания являются одним из этапов в формировании компетенций обучающегося. Выполнение индивидуальных домашних заданий предполагает краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной работы студента. Его задачами являются формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, развитие навыков логического мышления, углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Примерные темы индивидуальных домашних заданий

Задание. Разработать должностную инструкцию специалиста по управлению персоналом..

Критерии оценивания

Критериями оценки индивидуального домашнего задания являются: выбор источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса.

Выбор источников литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса. В данном случае определяется: соответствие содержания задания его теме, способность систематизировать материал, полнота и глубина знаний по теме, умение обобщать, делать выводы.

Критерии оценивания	Баллы
В задании тема раскрыта полностью, используются интересные источники, сформулированы выводы. Студент дает развернутые ответы на поставленные вопросы с практическими примерами.	90-100
Основные требования к заданию выполнены, но при этом допущены недочёты (имеются неточности в изложении материала; поверхностные выводы). Студент дает ответы на поставленные вопросы.	80-89
В работе имеются недостатки: тема освещена лишь частично, выводы отсутствуют или они поверхностные. Студент частично дает ответ на поставленные вопросы.	70-79
Задание представлено, но тема его не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	60-69

2.1.3. Решение ситуационных заданий (кейсов)

Решения ситуационных заданий (кейсов) необходимы для получения практических умений и навыков, нужных для наработки необходимых компетенций. Ситуация дается на самом семинаре или заранее. Она может предоставляться как группе студентов (3-5 человек), так и индивидуально каждому студенту. После изучения ситуации студентами происходит ее обсуждение (анализ, предложение рекомендаций) с преподавателем.

Пример ситуационного задания (кейса)

Определить, какие концептуальные подходы в управлении персоналом на предприятии (в организации), находящейся на стадии стабилизации. В чем заключается специфика развития персонала на данной стадии. Разработать программу профессионального развития персонала предприятия, находящегося на стадии стабилизации.

Критерии оценивания решения ситуационного задания (кейса)

Критерии оценивания	Баллы
Ситуация понята и интересна студенту. Имеется навык решения кейсов и к ситуации правильно применен инструментарий. Обозначена проблема, представлены практические пути ее решения, логично и обоснованно изложена собственная позиция; сформулированы выводы и предложения.	90-100
Ситуация понята студентом; теоретический материал связан с практикой, но студент недостаточно владеет инструментарием, в связи с чем ситуационная задача решена не совсем эффективно.	80-89
Ситуация - изучена и понята студентом. В ответе имеются существенные отступления от требований к выполнению ситуационной задачи. Студент знает теорию, но слабо ее применяет на практике в данной ситуации.	70-79
Ситуация - изучена студентом. Ответ не дает решения ситуационной задачи (только общее представление); обнаруживается существенное незнание теоретического материала, что не позволяет студенту связать теорию с практикой.	60-69

2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля

2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к экзамену)

1. Методология построения системы извлечения, сохранения знаний и обучения в компании.
2. Системный подход как основа в построении и управлении обучения персонала.
3. Культура обучения в компании. Соотношение внутреннего и внешнего обучения.
4. Формы обучения: индивидуальное и групповое. Внешнее и внутреннее.
5. Профессиональная подготовка кадров. Профессиональная начальная подготовка и профессиональная специализированная подготовка кадров.
6. Формы внутрикорпоративного обучения и виды учебных отделов и центров (УЦ), их цели и задачи.
7. Программа профессионального развития персонала.
8. Этапы разработки и реализации программы развития персонала.
9. Типы учебных программ: целевые учебные программы. типовые учебные программы.
10. Модель ARCS Джона Келлера (John Keller) (Внимание, Значимость, Доверие, Удовлетворение). Результат обучения - саморазвивающаяся организация.
11. Экономическая и социальная эффективность профессионального развития персонала.
12. Затраты на обучение Число обученных сотрудников Число уволившихся сотрудников из числа обученных
13. Наставничество. Правила организации наставничества. Преимущества наставничества.
14. Планирование карьеры.
15. Разработка индивидуального плана развития.
16. Профессиональное совершенствование (повышение квалификации).
17. Профессиональная переподготовка (переквалификация).
18. Долгосрочное и краткосрочное обучение.
19. Модульный подход в обучении персонала. Преимущества модульного обучения.
20. Дистанционное обучение. Схема дистанционного обучения. Недостатки и достоинства дистанционного обучения.
21. Преимущества и недостатки современных технологий обучения персонала. Применение современных технологий на российских предприятиях.
22. Место ротации в структуре управления развитием персонала.
23. Ротация как инструмент создания кадрового резерва (специалист, умеющий выполнять разные функции, при необходимости сможет заменить коллегу);
24. Ротация как инструмент быстрой адаптации сотрудников; нивелирования конфликтных ситуаций и т. д.
25. Ценности компании как основа формирования культуры.
26. Утверждение принятой системы лидерства, системы коммуникаций, стилей решения конфликтных ситуаций.
27. Разработка правил поведения сотрудников в организации в условиях удаленной работы.
28. Тренинг командообразования. Разработка сценария и особенности проведения тренинга командообразования.
29. Разработка функционала службы управления персоналом, направленного на профессиональное развитие персонала организации в условиях цифровизации.
30. Роль службы управления персоналом в создании знаниевой культуры в организации.

2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к экзамену

Задания для проверки сформированности умений и навыков студентов

Ситуация 1. В целях закрепления полученных ранее знаний выполните следующие задания.
Задание 1.

Определить, какова будет генеральная стратегия профессионального развития персонала в организации, находящейся на стадии стабилизационного развития. Обосновать направления профессионального развития персонала на данной стадии в условиях цифровизации.

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам экзамена

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированности компетенций
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение практической ситуации на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	**A**	**100-96**	**5+**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Практическая ситуация решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.	**A**	**95-91**	**5**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в	**A**	**90-86**	**5-**	

ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Практическая ситуация решена верно, правильно обосновывает принятую методику ее решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами решения практических ситуаций. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	**4+**	**Базовый уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет навыками и приемами решения практических ситуаций. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**4**	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической ситуации, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	**4-**	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической ситуации и не может связать теорию с практикой.	**D**	**70-66**	**3+**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано.	**E**	**65-61**	**3**	

Испытывает затруднения при выполнении практических ситуаций. Речевое оформление требует поправок, коррекции.				
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя. Ситуация не решена.	**E**	**60**	**3-**	
Студент испытывает значительные трудности в ответе на вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Ситуация не решена.	**F**	**Менее 60**	**2**	**Компетенции не сформированы**