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 Технологии управления развитием персонала

Направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом

Профиль подготовки Управление персоналом в организации

Год набора 2024, 2025, 2026

Составитель:

к.псх.н., доц. Е.А. Багрова

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

Цель освоения дисциплины – участвовать в формировании способности разрабатывать и реализовывать систему стратегического управления персоналом организации, а также осуществлять администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом.

Задачи курса:

В результате освоения дисциплины магистрант обладает способами реализации системы стратегического управления персоналом организации, посредством,

- ознакомления с основными классическими и современными подходами пониманию и освоению технологий управления развитием персонала.

- формирования понимания основных закономерностей развития персонала, структуры обучения, особенностей групповой динамики, научить критически разбираться в многообразии современных игровых методов и приемов в обучении персонала.

- развития умения планировать стратегии и политики адаптации и наставничества и применять методы и методики оценки эффективности персонала и образовательных программ для решения организационных развивающих задач.

После освоения данной дисциплины студент должен:

Знать:

-технологии обучения и развития персонала

-особенности организации наставничества.

Уметь

разрабатывать технологии обучения и развития персонала

строить систему наставничества на предприятии.

Владеть:

навыками наставничества и способностью вдохновлять других на развитие персонала и организации.

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:

Психология и социология управления персоналом

↓

Технологии управления развитием персонала

↓

Обеспечиваемые учебные дисциплины:

Кадровый аудит и консалтинг

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Дисциплина участвует в формировании следующе компетенции:

ПК-1. способен разрабатывать и реализовывать систему стратегического управления персоналом организации, а также осуществлять администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом.

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

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	Результаты обучения по дисциплине
Компетенция ПК-1	
ПК-1.2 Обладает способами реализации системы стратегического управления персоналом организации	ПК-1.2 З.2 Знает технологии обучения и развития персонала ПК-1.2 З.3 Знает особенности организации наставничества ПК-1.2 У.2 Умеет разрабатывать технологии обучения и развития персонала ПК-1.2 У.3 Умеет построить систему наставничества на предприятии ПК-1.2 В.2 Владеет навыками наставничества и способностью вдохновлять других на развитие персонала и организации

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 составляет 2 зачетные единицы (72часа).

Направление подготовки магистр: «Управление персоналом». Дисциплина: «Технологии управления развитием персонала»					
Наименование модулей	Количество ауд. часов		Самостоят. работа	Всего часов	Индикаторы компетенции
	Лекц.	(лабораторн)			
Модуль 1:					
Тема 1: Теоретические основы технологии управления развитием персонала	-	6/2	6/10	12/12	ПК-1.2 З.2 ПК-1.2 З.3 ПК-1.2 У.2 ПК-1.2 У.3 ПК-1.2 В.2
Тема 2: Политика адаптации персонала и разработка программ наставничества	-	6/2	6/10	12/12	
Тема 3 Политика обучения и развития персонала	-	6/2	6/10	12/12	
Модуль 2:					
Тема 4: Развитие управленческого персонала	-	6/1	10/15	16/16	ПК-1.2 З.2 ПК-1.2 З.3 ПК-1.2 У.2 ПК-1.2 У.3 ПК-1.2 В.2
Тема 5 Оценка эффективности образовательных программ	-	6/1	10/15	16/16	
Зачет			4/4	4/4	ПК-1.2 З.2 ПК-1.2 З.3 ПК-1.2 У.2 ПК-1.2 У.3 ПК-1.2 В.2
ИТОГО	-	30/8	42/64	72/72	

Пояснительная записка с этапами формирования компетенций

Данный модульный курс состоит из **2** модулей.

Модуль 1 включает в себя 3 учебных темы.

В результате сдачи модуля у обучающегося сформированы:

ПК-1.2 З.2 Знает технологии обучения и развития персонала

ПК-1.2 З.3 Знает особенности организации наставничества

ПК-1.2 У.2 Умеет разрабатывать технологии обучения и развития персонала

ПК-1.2 У.3 Умеет построить систему наставничества на предприятии

ПК-1.2 В.2 Владеет навыками наставничества и способностью вдохновлять других на развитие персонала и организации

Модуль 2 включает в себя 2 учебные темы.

В результате сдачи модуля у обучающегося сформированы:

ПК-1.2 З.2 Знает технологии обучения и развития персонала

ПК-1.2 З.3 Знает особенности организации наставничества

ПК-1.2 У.2 Умеет разрабатывать технологии обучения и развития персонала

ПК-1.2 У.3 Умеет построить систему наставничества на предприятии

"ПК-1.2 В.2 Владеет навыками наставничества и способностью вдохновлять других на развитие персонала и организации

"Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется решением практических задач.

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

Модуль 1.

Тема 1: Теоретические основы технологии управления развитием персонала.

Развитие персонала как фактор усиления инновационных процессов современного производства. Роль человеческого фактора в инновационных процессах. Личностные свойства человека, рассматриваемые в разных его функциях. Качественные характеристики личностных аспектов развития человека. «Человеческий фактор» и его составляющие.

Тема 2: Политика адаптации персонала и разработка программ наставничества

Профориентация и трудовая адаптация персонала. Понятие, цели и формы профессиональной ориентации. Организационные элементы управления трудовой адаптацией. Организационные решения проблемы структурного обеспечения управления адаптацией. Инструментарий управления адаптацией.

Тема 3 Политика обучения и развития персонала

Система непрерывного обучения персонала. Сущность системы непрерывного обучения персонала организации. Структура системы обучения персонала, учебно-материальная база системы обучения. Учебно-методическое обеспечение обучения.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала организации. Принципы, методы, формы и виды обучения. Основные особенности функционирования учебных центров.

Тема 4: Развитие управленческого персонала

Развитие управленческого персонала как элемент развития организации. Сущность и понятие категории «развитие». Цель и необходимость развития персонала организации. Жизненный цикл организация и движение персонала. Особенности цикла развития персонала. Этапы цикла развития персонала в зависимости от цикла инновации продукции.

Управление деловой карьерой персонала. Понятие карьеры, служебно-профессионального продвижения. Виды деловой карьеры. Принципы организации управления деловой карьерой. Инструментарий управления деловой карьерой. Этапы деловой карьеры, их содержание. Практические примеры управления карьерой в отечественных и зарубежных организациях. Мотивации выбора карьеры.

Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Сущность служебно-профессионального продвижения персонала. Понятие «ротация» кадров. Характеристика системы служебно-профессионального продвижения персонала, ее цели и задачи.

Понятие и виды кадрового резерва. Сущность управления кадровым резервом. Этапы процесса формирования резерва: составление прогноза изменений в составе руководящих кадров, получение информации о деловых и личностных качествах кандидатов, формирование состава резерва кадров. Критерии, используемые при подборе кандидатов в резерв. Источники формирования резерва кадров. Порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров. Планирование работы с кадровым резервом.

Современные подходы к оценке уровня развития управленческого персонала. Развитие персонала как процесс расширения возможностей выбора человека. Критерии эффективности функции развития персонала.

Тема 5 Оценка эффективности образовательных программ

Оценка эффективности обучения персонала. Мировые тенденции в оценке обучения. Система оценки обучения через модель Д.Киркпатрика. Стадиальность и направленность уровней модели. Этапы оценки эффективности. Методы оценки этапов (уровней). Возврат на инвестиции (ROI) в обучение – пятый уровень оценки. Модель оценки эффективности обучения Дж.Филиппса. Способы построения модели обучения с «заданным» ROI. Инструменты повышения ROI.

4.3. Планы практических и семинарских занятий

Тема 1: Теоретические основы технологии управления развитием персонала.

Вопросы для обсуждения:

1. Развитие персонала как фактор усиления инновационных процессов современного производства.
2. Роль человеческого фактора в инновационных процессах. «Человеческий фактор» и его составляющие.
3. Личностные свойства человека, рассматриваемые в разных его функциях.
4. Качественные характеристики личностных аспектов развития человека.

Тема 2: Политика адаптации персонала и разработка программ наставничества

Вопросы для обсуждения:

1. Профориентация и трудовая адаптация персонала.
2. Понятие, цели и формы профессиональной ориентации.
3. Организационные элементы управления трудовой адаптацией.
4. Организационные решения проблемы структурного обеспечения управления адаптацией. Инструментарий управления адаптацией.

Тема 3 Политика обучения и развития персонала

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность системы непрерывного обучения персонала организации. Структура системы обучения персонала, учебно-материальная база системы обучения.
2. Учебно-методическое обеспечение обучения.

3. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала организации.
4. Принципы, методы, формы и виды обучения.
5. Основные особенности функционирования учебных центров.

Тема 4: Развитие управленческого персонала

Вопросы для обсуждения:

1. Развитие управленческого персонала как элемент развития организации. Сущность и понятие категории «развитие». Цель и необходимость развития персонала организации.

2. Жизненный цикл организация и движение персонала. Особенности цикла развития персонала. Этапы цикла развития персонала в зависимости от цикла инновации продукции.

3. Управление деловой карьерой персонала. Понятие карьеры, служебно-профессионального продвижения. Виды деловой карьеры. Этапы деловой карьеры, их содержание. Практические примеры управления карьерой в отечественных и зарубежных организациях. Мотивации выбора карьеры.

4. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Сущность служебно-профессионального продвижения персонала. Понятие «ротация» кадров. Характеристика системы служебно-профессионального продвижения персонала, ее цели и задачи.

5. Понятие и виды кадрового резерва. Сущность управления кадровым резервом.

6. Этапы процесса формирования резерва: составление прогноза изменений в составе руководящих кадров, получение информации о деловых и личностных качествах кандидатов, формирование состава резерва кадров. Планирование работы с кадровым резервом.

7. Современные подходы к оценке уровня развития управленческого персонала. Развитие персонала как процесс расширения возможностей выбора человека.

Тема 5 Оценка эффективности образовательных программ

Вопросы для обсуждения:

1. Оценка эффективности обучения персонала.

2. Мировые тенденции в оценке обучения. Система оценки обучения через модель Д.Киркпатрика. Стадиальность и направленность уровней модели. Этапы оценки эффективности. Методы оценки этапов (уровней). Возврат на инвестиции (ROI) в обучение – пятый уровень оценки.

3. Модель оценки эффективности обучения Дж.Филиппса. Способы построения модели обучения с «заданным» ROI.

4. Инструменты повышения ROI.

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: лабораторные 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 лабораторных занятий.

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

Вопросы для самостоятельного изучения.

1. Развитие персонала как фактор усиления инновационных процессов современного производства.
2. Роль человеческого фактора в инновационных процессах. «Человеческий фактор» и его составляющие.
3. Качественные характеристики личностных аспектов развития человека.
4. Понятие, цели и формы профессиональной ориентации.
5. Понятие, цели и формы адаптации.
6. Инструментарий управления адаптацией.
7. Сущность системы непрерывного обучения персонала организации.
8. Учебно-методическое обеспечение обучения. Основные особенности функционирования учебных центров.
9. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.
10. Принципы, методы, формы и виды обучения.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная литература

1. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535753

Дополнительная литература

1. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под редакцией П. Э. Шлендера. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 319 с. — ISBN 5-238-00909-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/141537.html

2. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 388 с. — ISBN 978-5-394-05126-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144020.html

Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы и интернет-ресурсы:

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»

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучение данной дисциплины используется учебная аудитория, 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

Оценка уровня сформированности компетенции

ПК-1. способен разрабатывать и реализовывать систему стратегического управления персоналом организации, а также осуществлять администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом

№ 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)	Знает технологии обучения и развития персонала (фрагментарно) Знает особенности организации наставничества(фрагментарно) Умеет разрабатывать технологии обучения и развития персонала (фрагментарно) Умеет построить систему наставничества на предприятии(фрагментарно) Владеет навыками наставничества и способностью вдохновлять других на развитие персонала и организации(фрагментарно)	Выступление на семинаре индивидуальные домашние задания зачет
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня) (**От 71 до 85 баллов**)**	Знает технологии обучения и развития персонала (обобщенно) Знает особенности организации наставничества(обобщенно) Умеет разрабатывать технологии обучения и развития персонала (обобщенно) Умеет построить систему наставничества на предприятии(обобщенно) Владеет навыками наставничества и способностью вдохновлять других на развитие персонала и организации(обобщенно)	Решение ситуационных заданий (кейсов) с анализом индивидуальные домашние задания зачет

3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	Знает технологии обучения и развития персонала Знает особенности организации наставничества Умеет разрабатывать технологии обучения и развития персонала Умеет построить систему наставничества на предприятии Владеет навыками наставничества и способностью вдохновлять других на развитие персонала и организации	Решение ситуационных заданий (кейсов) с анализом, обоснованными выводами и предложением рекомендаций индивидуальные домашние задания зачет

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).

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

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.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

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

Технологии управления развитием персонала

направление подготовки: 38.04.03 Управление персоналом

профиль подготовки: Управление персоналом в организации

Год набора: 2024, 2025, 2026

Казань

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 зачету)
      2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к зачету)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / Формируемые компетенции	ПК-1.2
выступление на семинаре	З.2 З.3 У.2 У.3 В.2
индивидуальные домашние задания	З.2 З.3 У.2 У.3 В.2
решение ситуационных заданий (кейсов)	З.2 З.3 У.2 У.3 В.2
зачет	З.2 З.3 У.2 У.3 В.2

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.

Вопросы на проверку знаний:

1. Профориентация и трудовая адаптация персонала.
2. Понятие, цели и формы профессиональной ориентации.
3. Организационные элементы управления трудовой адаптацией.
4. Организационные решения проблемы структурного обеспечения управления адаптацией. Инструментарий управления адаптацией.

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

1. Коучинг как новая технология развития и обучения персонала.
2. Разработка технологии процесса адаптации персоналом.
3. Теории карьеры.
4. Типы стратегий в карьере.
5. Мероприятия, обеспечивающие восхождение по социальной лестнице.

6. Разработка политики обучения персонала.
7. Разработка политики адаптации 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)

1. Определить, какова будет генеральная стратегия по развитию с персоналом в организации, находящейся на стадии стабилизационного развития. В чем заключается специфика функциональной персонал-стратегии на этой стадии. Какие технологии развития персонала будут наиболее эффективны на данной стадии?

Критерии оценивания

Критерии оценивания	Баллы
Ситуация понята и интересна студенту. Имеется навык решения кейсов и к ситуации правильно применен инструментарий по бизнес-планированию. 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 по бизнес-планированию, 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	70-79

практике в данной ситуации.	
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

Контрольные вопросы к зачету по дисциплине

1. Развитие управленческого персонала как элемент развития организации.
2. Сущность и понятие категории «развитие».
3. Цель и необходимость развития персонала организации.
4. Жизненный цикл организация и движение персонала.
5. Управление деловой карьерой персонала.
6. Мотивации выбора карьеры.
7. Понятие карьеры, служебно-профессионального продвижения. Виды деловой карьеры.
8. Этапы деловой карьеры, их содержание.
9. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Понятие «ротация» кадров.
10. Понятие и виды кадрового резерва.
11. Сущность управления кадровым резервом.
12. Этапы процесса формирования резерва.
13. Современные подходы к оценке уровня развития управленческого персонала.
14. Оценка эффективности обучения персонала.
15. Система оценки обучения через модель Д.Киркпатрика.
16. Модель оценки эффективности обучения Дж.Филиппса.
17. Инструменты повышения ROI.

2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков

Задачи для проверки
сформированности умений и навыков студентов

Все задачи на зачете– это ситуационные задания. Необходимо разрешить ситуацию, как Вы поступите.

Ситуация 1

Один из ваших подчиненных - молодой сотрудник. Он приходил к вам с просьбой рекомендовать его в резерв отдела. Но вы, подумав, решили, что ему еще рано, так как он профессионально не готов, а самое главное, не проявляет достаточно высокого чувства ответственности и инициативы в решении производственных вопросов. Вы решили ему отказать, вызываете его к себе в кабинет для объяснения причин своего отказа.

Инструкция сотруднику:

Вы молодой сотрудник. Считаете себя очень перспективным, желаете сделать карьеру в данной организации, уверенны, что хорошо справляетесь с работой, и ваш непосредственный начальник подразделения вами доволен. Вы просите его рекомендовать вас в резерв подразделения. Он отказывает вам, а ваша задача убедить начальника, что вы - достойный кандидат на должность руководителя отдела.

Ситуация 2

Вы начальник подразделения. В вашем подразделении освобождается должность главного специалиста. У вас два ведущих специалиста. Вы назначаете на эту должность достаточно молодого и перспективного специалиста, считая, что он инициативен, творчески подходит к работе, энергичен, активен и будет вам хорошим помощником. Второй специалист имеет значительно больший опыт работы в организации, но он более консервативен, менее энергичен и работает "по старинке", не пытается найти новый подход к работе. К вам приходит второй сотрудник, который хочет понять, почему не его назначили на должность главного специалиста, хотя у него были для этого все шансы.

Инструкция сотруднику:

В вашем подразделении освободилась должность главного специалиста, и вы предполагали, что эту должность займете вы. Но на нее, к вашему удивлению, назначили более молодого и менее опытного сотрудника. Вы приходите к начальнику, чтобы понять, почему это произошло, и высказать свое недовольство.

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

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	зачет	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	зачет	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений.	A	90-86	зачет	

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	зачет	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	зачет	
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	зачет	
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	зачет	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	E	65-61	зачет	

их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. 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	зачет	
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	Не зачет	Компетенции не сформированы