

РОСЖЕЛДОР

**Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
"Ростовский государственный университет путей сообщения"
(ФГБОУ ВО РГУПС)**

Воронина А.В., Кузьминов А.Н., Кузьминова Ю.А.

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
для практических занятий и самостоятельной работы

Ростов-на-Дону
2022 г.

ББК 65.050.2я7 + 06

Рецензент – доктор экономических наук, профессор С.Г. Шагинян

Управление развитием персонала: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы / А.В. Воронина, А.Н. Кузьминов, Ю.А. Кузьминова; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2022. – 71 с. – Библиогр.: с. 68–70.

Пособие содержит практические занятия, методические указания, список литературы, вопросы к зачету и задания для самостоятельной работы по дисциплине «Управление развитием персонала». Издание включает задания для развития практических навыков и умений, которые можно выполнять самостоятельно и на практических занятиях.

Предназначено для обучающихся по направлению подготовки бакалавриата «Управление персоналом».

Одобрено к изданию кафедрой «Теория организации и управление персоналом».

© Колл. авт., 2022
© ФГБОУ ВО РГУПС, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Содержание дисциплины	7
2 Практические занятия (семинары) для формирования у обучающихся умений и навыков	14
2.1 Задания к разделу 1 «Содержание процессов самоорганизации и самообразования»	14
2.2 Задания к разделу 2 «Основы профессионального развития персонала»	24
2.3 Задания к разделу 3 «Виды, формы и методы обучения персонала»	31
2.4 Задания к разделу 4 «Организация работы с кадровым резервом»	40
3 Индивидуальные задания для самостоятельной работы	56
4 Тестовые задания для самостоятельного контроля знаний	59
4.1 Содержание процессов самоорганизации и самообразования	59
4.2 Основы профессионального развития персонала	60
4.3 Виды, формы и методы обучения персонала	62
4.4 Организация работы с кадровым резервом	64
5 Перечень вопросов для контроля знаний	66
Библиографический список	68

ВВЕДЕНИЕ

Проблема эффективного управления трудовым коллективом и повышения трудовой активности работников всегда остро стояла перед руководителями всех уровней хозяйственной иерархии, вне зависимости от величины, формы собственности и государственной системы регулирования экономики. И сегодня она на особом месте, поскольку кроме оборудования, в не меньшей мере в производственном процессе участвуют талант специалиста, его квалификация, трудовые навыки и интуиция. «Кадры решают всё» – этот ранее хорошо известный в нашей стране лозунг не потерял свою актуальность и в современном постиндустриальном обществе.

Мировое промышленное производство не достигло бы современного уровня, если бы в работу не была включена огромная энергия людей. По этой причине система управления каждой конкурентоспособной, развивающейся организации имеет целевую функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива. Элементами системы развития персонала являются профессиональное обучение сотрудников, управление карьерой, формирование и развитие кадрового резерва. Как более общий термин «развитие» включает в себя подготовку персонала к выполнению новых производственных задач, переподготовку кадров для замещения новых рабочих мест, карьерную и профессиональную ротацию, развитие стратегического и оперативного кадрового резерва.

Целью дисциплины «Управление развитием персонала» является расширение и углубление подготовки в составе других базовых дисциплин блока «Блок 1 - Дисциплины (модули)» Образовательной программы в соответствии с требованиями, установленными федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования для формирования у выпускника общекультурных, профессиональных компетенций, способствующих решению профессиональных задач в соответствии с видами профессиональной деятельности, предусмотренными учебным планом и профилем подготовки «Управление персоналом в промышленности, на транспорте и в сервисе».

Для достижения цели поставлены задачи ведения дисциплины:

- подготовка обучающегося по разработанной в университете Образовательной программе к успешной аттестации планируемых результатов освоения дисциплины;
- подготовка обучающегося к прохождению практики;
- развитие социально-воспитательного компонента учебного процесса.

Содержание дисциплины ориентировано на компетентностный подход и сформировано в соответствии с компетенциями, представленными в табл. 1.

Профессиональном стандарте «Специалист по управлению персоналом», утвержденном приказом № 691н Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г., обобщенная трудовая функция названа «деятельность по развитию персонала».

Таблица 1

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

Планируемый результат освоения дисциплины	Планируемый результат освоения Образовательной программы
<p>Знает: характеристики и механизмы процессов саморазвития и самореализации личности</p> <p>Умеет: реализовывать личностные способности, творческий потенциал в различных видах деятельности и социальных общностях</p> <p>Имеет навыки: навыки приемов саморазвития и самореализации в профессиональной и других сферах деятельности</p>	ОК-7 - способностью к самоорганизации и самообразованию
<p>Знает: основы профессионального развития персонала, организацию работы с кадровым резервом, виды формы и методы обучения персонала</p> <p>Умеет: использовать методы обучения персонала, применять на практике знания об основах профессионального развития персонала</p> <p>Имеет навыки: применения на практике методов обучения персонала; применения на практике методов работы с кадровым резервом; организации профессионального развития персонала; организации обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала.</p>	ПК-6 - знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике

В составе данной обобщенной трудовой функции выделяются такие трудовые функции, как:

- организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала;
 - организация обучения персонала;
 - организация адаптации и стажировки персонала;
 - администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала.
- Изучению этих функций и посвящено представленное учебно-методическое пособие.

Изложение учебного материала предусматривает определенный в табл. 2, объем лекционных и практических (семинарских) учебных занятий и самостоятельной работы обучающегося.

Таблица 2

Объем дисциплины

Виды учебной работы	Всего часов	КРОП, часов	Число часов в семестре
Аудиторные занятия всего и в т.ч.	32	32	32
Лекции (Лек)	16	16	16
Практические, семинары (Пр)	16	16	16
Индивидуальные занятия (ИЗ), контроль самостоятельной работы (КСР)	10	10	10
Самостоятельная работа (СРС), всего и в т.ч.	102		102

Самоподготовка	102		102
Контроль, всего и в т.ч.	36		36
Экзамен (Экз)	36		36
Общая трудоемкость, часы	180	42	180
Зачетные единицы (ЗЕТ)	5		5

Объем дисциплины, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся составляет 4 зачетные единицы (144 часа), в том числе контактная работа обучающегося с преподавателем (КРОП) 32 часа. Часть занятий проводится в интерактивной форме.

Учебно-методическое пособие раскрывает содержание образовательной технологии, основанной на требованиях федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (поколение 3+).

1 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

В соответствии с осваиваемыми компетенциями, в рабочей программе структурированное по темам (разделам) содержание дисциплины представлено ниже следующим перечнем.

1. Содержание процессов самоорганизации и самообразования (ОК-7)
 - 1.1. Технологии управления саморазвитием
 - 1.2. Самооценка, самоконтроль и саморазвитие с использованием подходов здоровьесбережения
2. Основы профессионального развития персонала (ПК-6)
 - 2.1. Определение потребности в развитии персонала. Оценка персонала
 - 2.2. Управление деловой карьерой персонала. Управление служебно-профессиональным продвижением персоналом
3. Виды, формы и методы обучения персонала (ПК-6)
 - 3.1. Сущность и цели обучения персонала. Виды, формы и методы обучения персонала
 - 3.2. Система непрерывного обучения персонала. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала
4. Организация работы с кадровым резервом (ПК-6)
 - 4.1. Кадровый резерв: понятие, виды, задачи и источники формирования
 - 4.2. Формирование и работа с кадровым резервом

Далее рассмотрим краткое содержание обозначенных тем.

Тема 1. Содержание процессов самоорганизации и самообразования

Развитие персонала в организации – это не разовая акция, а постоянное «прокачивание» деловых и личностных качеств сотрудников. В рамках этой работы HR-менеджеры выполняют комплекс действий.

Чтобы учиться и развиваться нынешний век предъявляет к людям определенные требования к навыкам, ими являются

- концентрация и управление вниманием;
- эмоциональная грамотность;
- цифровая грамотность;
- творчество, креативность;
- экологическое мышление;
- кросскультурность;
- способность к (само)обучению

Самоменеджмент – это умение управлять собой, умение руководить процессом управления во времени, пространстве, общении, деловом мире.

Процесса самоменеджмента включает следующие составляющие:

1. Постановка целей.

Постановка результативных целей осуществляется методом SMART. SMART (акроним, перевод с англ. – «умный, ум, мозги») – это стандарт постановки целей и задач, который учитывает пять важнейших характеристик целей.

2. Планирование времени.

Планирование – это подготовка к реализации целей и структурированию времени. Планирование каждый день в течении 10 минут дает ежедневно двух часовую экономию времени.

3. Принятие решений.

Принятие решений – умственный процесс, приводящий к выбору действия среди нескольких альтернатив; каждый процесс принятия решений в основном выбором определенных действий.

Подходы к принятию решений:

- интуитивные решения;
- решения, основанные на суждениях;
- рациональные решения.

4. Реализация и организация деятельности.

Для результативности управленческой деятельности необходимо правильно построить рабочий день и грамотно распределить и приоритизировать задачи. Для ускорения выполнения задач менеджер должен делегировать часть работы.

5. Контроль.

Контроль – это процесс сопоставления фактически достигнутых результатов работы с запланированными.

Самоконтроль – процессы, посредством которых человек оказывается в состоянии управлять своим поведением в условиях противоречивого влияния социального окружения или собственных биологических механизмов

При реализации процедуры самоуправления контроль используется для:

- осмысления физического состояния;
- сравнения запланированного с достигнутым;
- корректировки по установленным отклонениям.

6. Информация и коммуникация.

Информация и коммуникация – это ключевые моменты всякого процесса управления и общественных отношений.

Менеджеры проводят около 80% времени за чтением, телефонными переговорами, на совещаниях.

Тема 2. Основы профессионального развития персонала

Развитие персонала – это целенаправленные мероприятия реализуемые службой управления персонала по совершенствованию знаний и навыков работников, с целью подготовки работников, соответствующих целям и стратегии развития самой организации.

Возможность развития должна предоставляться всем работникам, поскольку улучшается не только эффективность работы, но также меняется климат в организации, а отсутствие возможности развития приводят к усилению текучести кадров.

Стратегия развития персонала может быть ситуативной и системной. В первом случае она привязана к конкретной бизнес-задаче (например, повышение продаж). Такая стратегия реализуется обычно путем внешних

тренингов. При системном варианте происходит постоянное обучение и развитие внутри компании. Благодаря этой стратегии сотрудники совершенствуют весь спектр навыков и применяют их на практике без отрыва от работы.

Начинается стратегия с определения потребности в персонале. Чтобы рассчитать, сколько сотрудников нужно компании, специалистам HR приходится анализировать колоссальное количество данных: планы предприятия, расходы на обучение персонала и заработную плату, уровень «текучки», состояние дел во всех подразделениях (например, недостаток или избыток кадров) и др. Определение потребности в количестве и качестве персонала - сложная математическая задача. Ее решают разными способами, в частности, привлекают экспертов, используют компьютерные модели.

Развитие персонала включает в себя подготовку персонала к выполнению новых производственных задач, переподготовку кадров для замещения новых рабочих мест, карьерную и профессиональную ротацию, развитие стратегического и оперативного кадрового резерва. Можно сказать, что элементами системы развития персонала являются профессиональное обучение сотрудников, управление карьерой, формирование и развитие кадрового резерва.

Тема 3. Виды, формы и методы обучения персонала

Обучение – это любой систематический процесс, инициируемый и управляемый организацией для формирования знаний, навыков сотрудников, изменения поведения, чтобы повысить их вклад в достижение организационных целей. Такая трактовка сущности обучения является общепринятой. Она основывается на принципах менеджмента качества, международных стандартах серий ISO 9000, ISO 10000.

Российский ГОСТ Р ИСО 10015-2007 «Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению» (аналог международного стандарта ISO 10015:1999 Quality management. Guidelines for training) содержит следующее определение: «Обучение (Training): процесс предоставления и совершенствования знаний, навыков и качеств для удовлетворения требований» (п. 3.2). Международные стандарты определяют, что под требованиями в данном случае следует понимать потребности или ожидания заказчика (потребителя) обучения персонала. Одним из очевидных требований является достижение поставленных целей.

Отечественный и зарубежный опыт выработал четыре концепции обучения квалифицированных кадров:

1. Концепция специализированного обучения, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

2. Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

3. Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к людям, имеющим склонность к научным исследованиям и обладающим талантом руководителя, педагога и т. п.

4. Концепция обучающейся организации:

Обучающаяся организация – это организация, в которой люди осознанно обучаются, изучают и совершенствуют сам процесс обучения, а также осознанно изменяют существующую действительность. Таким образом, ключевая идея концепции состоит в том, что эффективность деятельности организации зависит не столько от накопления и использования уже найденных решений каких-либо проблем, сколько от развития собственных навыков решения новых, возникающих проблем, то есть от способности персонала организации обучаться на собственном опыте.

Отдельные виды обучения не следует рассматривать в отрыве друг от друга. Целенаправленное обучение квалифицированных кадров предполагает тесную связь и координацию между всеми видами обучения.

Дадим характеристику видам обучения (см. табл. 3).

Таблица 3

Характеристика видов обучения кадров

Виды обучения	Характеристика видов обучения
1. Профессиональная подготовка кадров, в том числе:	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленным на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности. Обучается учащаяся молодежь
1.1. Профессиональная начальная подготовка	Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамент для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров)
1.2. Профессиональная специализированная подготовка	Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей в целях овладения определенной профессией (например, специалист, магистр)
2. Профессиональное совершенствование (повышение квалификации), в том числе:	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения в целях приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт)
2.1. Совершенствование профессиональных знаний и способностей	Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность)

2.2. Профессиональное совершенствование в целях продвижения по службе	Подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность)
3, Профессиональная переподготовка (переквалификация)	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами общения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

Потребности в обучении квалифицированных кадров необходимо рассматривать дифференцировано, т. е. по целевым группам или целевым лицам с тем, чтобы качественно составить программу профессионального обучения для конкретного работника. Для отдельных целевых групп выделяются главные задачи (см. табл. 4).

Таблица 4

Задачи обучения для отдельных целевых групп

Целевая группа	Главные задачи обучения
1. Учащаяся молодежь	Теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специальности на рабочем месте (так называемая двойственная система образования: профессиональная школа – производство)
2. Специалисты с опытом работы	Повышение квалификации для углубления специальных знаний по специальности
3. Руководители с опытом работы	Отработка поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров, методика принятия решений, выработка сдержанности и т. п.

Классификация видов обучения персонала в организации представлена в табл. 5.

Таблица 5

Классификация видов обучения персонала

Тип обучения	Особенности процесса
По срокам обучения	Долгосрочное Краткосрочное
По уровню организации процесса обучения	Организованное Неорганизованное
По месту обучения	На рабочем месте Вне рабочего места
По целевым группам программ обучения	Для руководителей Для специалистов Для рабочих массовых профессий Для персонала всех категорий (открытые программы обучения)
По опыту работы в компании	Новые сотрудники Опытные сотрудники
По субъекту, инициировавшему обучение	Организация Самообучение, самообразование

Современному производству необходим уровень образования не менее 10-12 лет, но уже в момент окончания учебного заведения оно будет отставать от реальных условий жизни на 5-6 лет, а через 10 лет приобретенные знания и квалификация полностью устаревают и их необходимо постоянно обновлять.

Поэтому важнейшим моментом профессионального развития является обучение как вновь принятых сотрудников для ускорения процесса их адаптации, так и работающих (в этом случае речь идет о повышении квалификации).

Тема 4. Организация работы с кадровым резервом

Кадровый резерв – часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации.

Процесс формирования резерва и работа с ним включает определение его численности, должностной структуры, изучение, оценку (экспертный лист), отбор кандидатов, составление и утверждение списка, организацию повышения квалификации. (см. рис. 1).



Рис. 1. Схема организации работы с резервом

Оптимальный количественный состав резерва планируется с учетом прогноза потребности в кадрах на ближайшую и отдаленную перспективу в результате изменения и совершенствования аппарата управления; появления дополнительных руководящих должностей, потенциальных вакансий, связанных с уходом на пенсию, сокращением штатов, фактической численностью подготовленного резерва каждого уровня, примерного выбытия по различным причинам из состава резерва. В результате определяется величина текущей и перспективной потребности в нем. Величина резерва зависит также от готовности людей занять должности.

На каждую должность в резерве желательно иметь минимум два кандидата; второй всегда необходим для избежания случайностей и стимулирования к совершенствованию первого. Но работать с большим резервом трудно, а низкая вероятность назначения на должность снижает мотивацию к продвижению у работников. Должностная структура резерва строится по трем уровням управления – высшему, среднему и низшему в соответствии с утвержденной номенклатурой должностей. Требования к претендентам (компетенция, личные качества, знания) формулируются с учетом специфики их будущих должностей и особенностей организации.

2 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ (СЕМИНАРЫ) ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ У ОБУЧАЮЩИХСЯ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ

Содержание курса «Управление развитием персонала» предусматривает организацию и проведение практических занятий и семинаров, затрагивающих деловые игры, практические ситуации и задачи по всем разделам курса управления персоналом. Структура построения практических занятий отражает структуру лекционного курса по дисциплине.

2.1 Задания к разделу 1 «Содержание процессов самоорганизации и самообразования»

Задание 1 – Методы исследования, их классификация

1 Определите основные критерии классификации методов психолого-педагогического исследования, опираясь на позиции разных авторов. Заполните табл. 6, пользуясь соответствующей литературой, сделайте выводы.

Таблица 6

Методы исследования

Авторы	Основания отбора	Обоснование	Теоретические	Эмпирические	Математические
Антонов А.В.					
Бабушкин Р.Б.					
Волошин П.И.					
Галушкин Л.С.					
Янаевский Э.Н.					

2 Обоснуйте, почему исследователь не может ограничиться применением какого-либо одного метода, например наблюдения или анкетирования.

3 Укажите, какой метод сбора научной информации Вы выберете при индивидуальном изучении личности педагогически запущенного подростка.

4 Дополните логическую схему методов психолого-педагогического исследования и укажите основание для данной классификации в табл. 7.

Таблица 7

Методы психолого-педагогического исследования

Эмпирические	Теоретические	... ?
Наблюдение	Анализ и синтез	Ранжирование
Эксперимент	Моделирование	

5 Составьте примерный перечень методов, необходимых для изучения в ходе эксперимента проблем, возникающих в процессе профессионального самоопределения. Обоснуйте свой выбор.

6 Объясните, в чем суть анализа и обобщения передового опыта в отличие от его описания в ходе исследования

Задание 2 – Качественные методы исследования корпоративной культуры

Глубинное интервью используется обычно как средство установления контакта с персоналом организации и сбора качественной информации, которую практически невозможно получить ни из документов, ни методом анкетирования. Это мнение сотрудников о компании, ее ресурсах и трудностях в развитии; уровень мотивации; предложения по совершенствованию работы, внутренние конфликты, неформальные связи и информация приватного характера. Опишите по приведенной ниже схеме любую из известных вам организаций.

1-й вопрос: Можете ли вы описать культуру, которая сложилась в вашей организации?

2-й вопрос: Ключевые стратегические ценности компании:

а) какие представления лежат в основе сложившейся в организации практики управления?

б) что самое важное в этом деле?

в) как это проявляется в работе компании?

3-й вопрос: Организационные символы:

а) существуют ли какие-то специальные понятия, термины, слова, которые понятны только членам вашей организации?

б) «герои» организации: люди какого типа имеют наибольшие шансы сделать быструю карьеру в вашей организации? Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в вашей организации?

4-й вопрос: Правила и традиции:

а) каких правил и традиций придерживаются члены организации в работе и при проведении досуга?

б) какие события отмечаются в вашей организации?

5 вопрос: Организационные ценности:

а) что люди приветствуют? Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение?

б) какие изменения в организации работы, в отношении к делу работники хотели бы видеть?

Задание 3 – Колесо жизни – методика анализа и планирования жизни

Круг, который разделен на восемь секторов – сфер жизни. Человеку предлагается оценить состояние каждой из сфер на данный момент времени по 10-бальной системе, где 1 соответствует полному неудовлетворению в определенном секторе, 10 – полное удовлетворение. Разумеется, оценка будет субъективной – основанной на собственных ощущениях. И, тем не менее, при

выставлении баллов важно не лукавить, отображать реальное положение дел, а не то, которое хотелось бы видеть. Иначе дальнейшая работа с «колесом» не имеет смысла.

Описание основных сфер представлено ниже.

Здоровье. Здоровье является важным ресурсом для счастливой жизни, и зачастую человек вспоминает о своем здоровье, когда имеет с ним проблемы. По мнению врачей, полностью здоровых людей в наше время нет. Однако каждый индивид в состоянии проанализировать, когда он был более здоров: в этом году или в прошлом. При оценке этого сектора, помимо сравнения с прошлым, важно обратить внимание на такие вещи как образ жизни и степень физических нагрузок.

Друзья и родственники, отношения. Здесь человек должен задать самому себя ряд вопросов. Хватает ли вам общения? Насколько оно позитивно? Хотели бы вы изменить что-то в вашем окружении?

Любовь, отношения и семья. В этом секторе человек должен оценить насколько он счастлив в браке (если женат/замужем), удовлетворенность в отношении с членами семьи, любимым человеком.

Карьера и работа. Удовлетворенность своей карьерой - еще один определяющий фактор гармоничной жизни. Наемному работнику следует оценить степень удовлетворенности своей профессией, рабочим местом, коллективом и т.д. Предпринимателям - насколько интересен бизнес, которому отдается время и энергия. Важно обратить внимание на то, сколько энергии тратит личность на свою работу. Так, если после рабочего дня не остается никаких сил и настроения, вероятно, человек занимается не своим делом.

Деньги. В данном секторе необходимо оценить удовлетворенность своим финансовым положением, исходя из собственных потребностей. Разумеется, уровень притязаний у каждого разный, и, та сумма, которая для одного будет соответствовать отметке 10, для другого, к примеру, лишь трем. Так, если вы зарабатываете 30 тысяч, а желаете получать 100 тысяч, вы ставите отметку в 3 балла.

Хобби, условия жизни. (Духовность и творчество). Достаточно индивидуальный и многогранный сектор. Есть люди, которые постоянно находятся в творческом поиске, есть люди, которые увлекаются астрологией, эзотерикой, нумерологией, мифологией и т.д., задаются вопросами о смысле жизни и тайнах мироздания. Если вы задаете себе такие вопросы, значит, вы находитесь на пути духовного роста. Если же нет - стоит об этом подумать. К творческой деятельности относятся рисование, пение, игра на музыкальных инструментах, танцы, поэзия – все то, что является развитием внутреннего «Я».

Личностный рост. Духовное развитие. Личностный рост - это приобретение новых навыков, постановка новых целей и их достижение. Личностный рост - это повышение квалификации, прохождение тренингов, чтение специальной литературы, связанной с профессиональной деятельностью, литературы по саморазвитию.

Отдых и развлечения. В первую очередь, этот сектор отвечает за то, чем человек занимается в свободное от работы время, насколько интересно он

проводит свой досуг и какие эмоции получает от этого. Если у вас есть какое-то хобби или увлечение, от которого вы получаете положительные эмоции, оценка в этом секторе будет высокой. Примером могут служить всевозможные путешествия, катание на велосипеде, сноуборде, лыжах, отдых на природе и т.д.

Каждый сектор «Колеса жизни» должен быть заштрихован в соответствии с выставленными оценками. На рис. 2 представлено колесо в рамках которого следует отразить результаты оценки жизненной ситуации. Дальнейший анализ базируется на двух критериях:

1. Степень ровности краев заштрихованной области, насколько она в действительности похожа на колесо. Другими словами, учитывается равномерность выставленных баллов.

2. Диаметр полученного колеса. Чем он больше, тем больше степень удовлетворенности жизнью.



Рис. 2. Инструмент для заполнения «Колеса жизни»

Дальнейшая работа сводится к тому, что необходимо к каждому из секторов придумать и записать цели и задачи, реализация которых возможна уже в ближайшее время. Рекомендуется ограничиться двумя месяцами, а по истечению этого периода снова нарисовать «Колесо жизни», посмотреть на изменения, поставить новые цели и т.д.

Отдельно стоит отметить, что в жизни существует некий закон компенсации: преуспевая в одной области, в другой больших успехов достичь не удастся. Так, тратя значительное количество энергии на продвижение по карьерной лестнице, мужчина или женщина может пренебречь созданием семьи, либо попросту на это уже не будет хватать времени. Это сказано к тому, что достичь максимально ровного колеса практически невозможно. Так или иначе, одни сферы жизни будут являться приоритетными, причем не всегда осознанно.

Задание 4 – Определение направления научного исследования

1 Приведите пример конкретного научного исследования, которое может проводиться в современных информационных системах. Обоснуйте его актуальность. Назовите ресурсы, которые необходимы для поведения такого исследования, и результат, который может быть получен.

2 Выберите и сформулируйте проблему. Обозначьте, почему она является проблемой, а не задачей. Обоснуйте ее актуальность. Проведите ее анализ в соответствии с требованиями к ее обозначению и постановке.

3 Выберите и сформулируйте тему научного исследования. Обоснуйте актуальность выбранной темы, сформулируйте цель и задачи научного исследования, определите объект и предмет исследования.

Задание 5 – Работа с научными информационными системами

1 Используя материалы <http://elibrary.ru>, определите индекс Хирша указанной преподавателем научной организации.

2 Используя материалы <http://elibrary.ru>, определите индекс Хирша вузов г. Ростова-на-Дону.

3 Используя материалы <http://elibrary.ru>, проведите сравнительный анализ публикационной активности двух вузов.

4 Постройте рейтинг вузов Ростовской области по числу зарубежных публикаций.

5 Постройте рейтинг вузов Ростовской области по числу публикаций в зарубежных журналах и российских из перечня ВАК.

6 Постройте рейтинг вузов Ростовской области по числу авторов, имеющих публикации в журналах, входящих в Web of Science или Scopus.

7 Используя материалы <http://elibrary.ru>, определите индекс Хирша указанного преподавателем автора.

8 Используя материалы <http://elibrary.ru>, найдите список статей, ссылающихся на работы указанного преподавателем автора.

9 Используя материалы <http://elibrary.ru>, определите процент самоцитирований указанного преподавателем автора.

10 Используя материалы научной электронной библиотеки, осуществите поиск литературы по теме Вашей контрольной работы.

11 Оцените оригинальность предложенного преподавателем текста, используя программу «Антиплагиат».

Задание 6 – Навыки ведения телефонных переговоров

Перед вами серия фраз, которые были сказаны служащими вашей организации при беседе с вашими клиентами. Правильно формулировать свои мысли при построении и ведении переговорного процесса по телефону имеет большое значение для доходности вашего бизнеса. Организация выделяет значительный фонд времени на обучение сотрудников умению вести телефонные разговоры с клиентами фирмы.

Если вы считаете, что фраза производит на клиента положительное впечатление, пометьте ее буквой «П», а если отрицательное – буквой «О».

1 Доброе утро. Это коммерческий банк «Русь». У телефона Никитин Алексей. Чем я могу помочь вам?

2 Извините, это не в моей компетенции. Вам нужно позвонить в отдел кредитов.

3 Доброе утро, банк «Русь».

4 Заведующая вышла. Ей что-нибудь передать?

5 Спасибо за звонок. Звоните чаще!

6 Извините, я не работаю в этом отделе, поэтому ничем вам помочь не могу.

7 Доброе утро, отдел снабжения.

8 Мне трудно сказать, почему наш сотрудник не позвонил вам. Вы не пробовали позвонить ему еще раз?

9 Извините, что я заставил вас ждать. Чем я могу помочь вам?

10 Я понимаю вас. Мне кажется, что кто-то из сотрудников допустил оплошность. Я постараюсь все проверить. Чем я еще могу помочь вам?

11 Так кого вы ждете?

12 Михаил Иванович, извините, пожалуйста, за задержку документов. Постараюсь их выслать с оказией.

13 Спасибо. При случае я позвоню вам.

14 Вы сомневаетесь в наших возможностях? Я понимаю. Жду вашего звонка. Спасибо за звонок.

15 Расскажите как это случилось.

16 Рад вашему звонку. Как у вас дела?

17 Да, это я. Хочу вам сообщить неприятную информацию.

18 Извините, пожалуйста. Я принимаю загородную телефонограмму. Можно я перезвоню вам через 10 минут?

19 К сожалению, Юрий Михайлович еще обедает.

20 Спасибо за звонок. Такого человека, как вы, мы готовы выслушать всегда.

21 Извините за задержку. У нас все заняты, поэтому никто не берет трубку.

22 Юрий Михайлович пошел к врачу. Должен вернуться к концу дня.

23 Здравствуйте, банк «Русь», у телефона дежурный экспедитор Сергеев. Слушаю.

24 Вы не правы. Однако, что вы скажете про акции нашего банка?

25 Извините. К сожалению, я должен идти по вызову. Давайте свяжемся завтра в десять утра. Я вам позвоню. Спасибо за звонок.

Подсчитайте количество несовпадений.

1-П 8-О 14-П 20-О

2-О 9-П 15-О 21-О

3-П 10-П 16-П 22-О

4-П 11-О 17-О 23-П

5-О 12-О 18-П 24-О

6-О 13-О 19-О 25-П

7-О

Оценка: Если выявлено более трех несовпадений, то это означает, что с искусством ведения телефонных переговоров у данного лица дела обстоят не совсем благополучно. Прежде чем допускать его до телефона, он должен пройти специальный тренинг.

Задание 7 – Тест «Выявление уровня самооценки»

1 Как часто вас терзают мысли, что вам не следовало говорить или делать что-то?

а) очень часто (1 балл);

б) иногда (3 балла).

2 Если вы общаетесь с остроумным человеком, вы:

а) постараетесь победить его в остроумии (5 баллов);

б) не будете ввязываться в соревнование, а отдадите ему должное и выйдете из разговора (1 балл).

3 Выберите одно из мнений, наиболее вам близкое:

а) то, что многим кажется везением, на самом деле – результат упорного труда (5 баллов);

б) успехи зачастую зависят от счастливого стечения обстоятельств (1 балл);

в) в сложной ситуации главное – не упорство или везение, а человек, который сможет одобрить или утешить (3 балла).

4 Вам показали шарж или пародию на вас. Вы:

а) рассмеетесь и обрадуетесь тому, что в вас есть что-то оригинальное (3 балла);

б) тоже попытаетесь найти что-то смешное в вашем партнере и высмеять его (4 балла);

- в) обидитесь, но не подадите вида (1 балл).
- 5 Вы всегда спешите, вам не хватает времени или вы беретесь за выполнение заданий, превышающих возможности одного человека?
- а) да (1 балл);
б) нет (5 баллов);
в) не знаю (3 балла).
- 6 Вы выбираете духи в подарок подруге. Купите:
- а) духи, которые нравятся вам (5 баллов);
б) духи, которым, как вы думаете, будет рада подруга, хотя вам лично они не нравятся (3 балла);
в) духи, которые рекламировали в недавней телепередаче (1 балл).
- 7 Вы любите представлять себе различные ситуации, в которых вы ведете себя совершенно иначе, чем в жизни?
- а) да (1 балл);
б) нет (5 баллов);
в) не знаю (3 балла).
- 8 Задевает ли вас, когда ваши коллеги (особенно молодые) добиваются большего успеха, чем вы?
- а) да (1 балл);
б) нет (5 баллов);
в) иногда (3 балла).
- 9 Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо?
- а) да (5 баллов);
б) нет (1 балл);
в) не знаю (3 балла).
- 10 Закройте глаза и попытайтесь представить себе 3 цвета:
- а) голубой (1 балл);
б) желтый (3 балла);
в) красный (5 баллов).

Ключ к тесту

50-38 баллов

Вы довольны собой и уверены в себе. У вас большая потребность доминировать над людьми, вы любите подчеркивать свое «Я», выделять свое мнение. Вам безразлично то, что о вас говорят, но сами вы имеете склонность критиковать других. Чем больше у вас баллов, тем больше вам подходит определение: «Вы любите себя, но не любите других». Вы слишком серьезно к себе относитесь, не принимаете никакой критики.

37-24 балла

Вы живете в согласии с собой, знаете себя и можете себе доверять. Вы обладаете ценным умением находить выход из трудных ситуаций как личного, так и делового характера. Формулу вашего отношения к себе и окружающим можно выразить словами: «Доволен собой, доволен другими». У вас нормальная здоровая самооценка, вы умеете быть для себя поддержкой и источником силы и – что самое главное – не за счет других.

23-10 баллов

Очевидно, вы недовольны собой, вас мучают сомнения и неудовлетворенность своим интеллектом, способностями, достижениями, своей внешностью, возрастом... Остановитесь! Кто сказал, что любить себя плохо? Кто внушил вам, что думающий человек должен быть постоянно собой недоволен? Разумеется, никто не требует от вас самодовольства, но вы должны принимать себя, уважать себя, поддерживать в себе этот огонек.

Задание 8 – Тест «Видят ли меня другие человеком, заслуживающим доверия?»

Для того чтобы заглянуть в мысли других о том, насколько вам можно доверять, ответьте на следующие утверждения.

Оценивать вас будет другой человек, которого вы выберете сами. Используйте следующую шкалу для оценки каждого вопроса:

Абсолютно не согласен 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Абсолютно согласен.

1. От меня ждут честной игры.
2. Вы можете мне доверять и знаете, что я буду держать в себе то, что вы мне доверите.
3. От меня ждут правду.
4. Я никогда не стал(а) бы намеренно исказить свое мнение о других.
5. Если меня о чем-нибудь попросят, то можно рассчитывать на то, что я выполню эту просьбу.
6. Если у меня с кем-то назначена встреча, то можно рассчитывать, что я быстро приду.
7. Если я займу деньги, то можно рассчитывать на то, что я их верну как можно быстрее.

Суммируйте результаты.

Если общий итог составит: 57-70, вас воспринимают как человека, заслуживающего высокого доверия; 21-56 – вас воспринимают как человека, заслуживающего среднего уровня доверия; 7-20 – вас воспринимают как человека, заслуживающего низкого уровня доверия.

Задание 9 – Тест «Пользуетесь ли вы уважением в коллективе?»

Постарайтесь внимательно прочесть предложенные вопросы тестов и быстро ответить на них, выбрав правильный, на ваш взгляд, ответ:

1. Я трезво и объективно оцениваю себя самого.
 - а) всегда;
 - б) в общем;
 - в) иногда;
 - г) почти никогда.
2. Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю и пренебрежение.
 - а) всегда;
 - б) в общем;

- в) иногда;
г) почти никогда.
3. Я могу безошибочно оценить отношение моих коллег ко мне.
а) всегда;
б) в общем;
в) иногда;
г) почти никогда.
4. Никогда не следует прислушиваться к мнению других.
а) согласен полностью;
б) согласен частично;
в) скорее не согласен;
г) совершенно не согласен.
5. Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе, но могу сказать, что всегда принимаю правильные решения.
а) всегда;
б) в общем;
в) иногда;
г) почти никогда.
6. Меня нервирует нелояльность людей, которые публично выступают против меня.
а) всегда;
б) в общем;
в) иногда;
г) почти никогда.
7. Я признаю право на критику, но должен отметить, что большинство моих критиков не имеют на это морального права.
а) согласен полностью;
б) согласен частично;
в) скорее не согласен;
г) совершенно не согласен.
8. Многим коллегам безразличны мои неудачи.
а) совершенно верно;
б) частично верно;
в) скорее неверно;
г) совершенно неверно.
9. Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала научиться.
а) согласен полностью;
б) согласен частично;
в) скорее не согласен;
г) совершенно не согласен.

Ключ к тесту

Подсчитайте количество ответов: а = ...; б = ...; в = ...; г = Определите число преобладающих ответов.

Если у вас явно преобладают ответы «а» – будьте осторожны: «комплекс угрожаемого уважения коллективом» может стать вашей «болезнью».

Если у вас явно преобладают ответы «б», то можно признать, что вы очень осторожны, но нельзя исключить у вас предрасположенности к данной «болезни».

Если у вас явно преобладают ответы «в», то вы занимаете относительно своих коллег слишком оборонительную позицию.

Если у вас явно преобладают ответы «г», то, скорее всего, вы не пользуетесь уважением своих коллег.

Задание 10 – Построение социогаммы

Социогамма является способом определения модели взаимодействия, влияния и т. п. в группе. Социогамма основана на восприятии людьми влияния, производительности, расположения и т. д. Каждый человек в группе должен иметь возможность выбора среди других членов группы. Выбор направлен на определение наиболее и наименее влиятельного, производительного и тому подобного работника.

Чтобы подготовить социогамму вашей группы необходимо, во-первых, каждый член группы должен ответить на первые три вопроса. Затем следует подготовить социогамму группы согласно указаний (четвертый вопрос).

Для каждой социогаммы нужен лист бумаги. Назовите первый лист «Влияние», второй лист «Вклад» и третий лист «Расположение». На каждом листе нарисуйте такое количество кружков, сколько человек в вашей группе. Обозначьте каждый кружок именем члена группы, включая себя.

Чтобы разработать социогамму «Влияние», каждый член группы начинает построение с выбранного им человека. Затем стрелками соединяются кружки, обозначающие влияние на других членов группы. Социогамма считается построенной, когда на ней обозначено влияние всех членов группы. Такой же процесс используется для построения социогамм «Вклад» и «Расположение».

Вопросы для построения социогамм

1. Кто является наиболее влиятельным членом группы? (Себя не включайте).

2. Кто из членов группы вкладывает больше всех для выполнения общей работы? (Себя не включайте).

3. Перечислите имена людей в вашей группе, от общения с которыми вы больше всего получаете удовольствие. (Включайте себя. Перечислите как можно больше человек).

4. Подготовьте на основе этих данных три групповые социогаммы.

2.2 Задания к разделу 2 «Основы профессионального развития персонала»

Задание 11 – Обсуждение ситуации

Алексей Викторович Карташов – директор по персоналу торговой фирмы «Юпитер» – 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 Викторович рассказал о ней генеральному директору компании, объединяющей три крупных магазина в разных районах города. Генеральный директор попросил Алексея Викторовича подготовить специальное занятие для высших руководителей компании. Через две недели Алексей Викторович провел однодневный семинар с двадцатью руководителями, который прошел успешно – руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры. Алексей Викторович рассчитывал на дальнейший прогресс в данном направлении. Строил планы по формированию портфеля направлений развития руководителей, принявших участие в семинаре.

На следующий день 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 Викторович 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 Викторовича расстроило содержание планов – они были написаны будто под копирку и содержали один пункт: «хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

Вопросы для анализа, обдумывания и обсуждения

1. Как можно объяснить полученный Алексеем Викторовичем результат?
2. Оцените действия Алексея Викторовича. Как ему следовало поступить в сложившейся ситуации?
3. Дайте рекомендации и составьте поэтапный план мероприятий. Укажите должностных лиц, с которыми данный план следует осудить, и с кем согласовать.

Задание 12 – План и программа обучения

Региональный директор по странам независимых государств многонациональной фармацевтической компании попросил преподавателей одной из бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны 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. Набор производился в связи с расширением географии деятельности компании.

Вопросы для анализа, обдумывания и обсуждения

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы? Посоветуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения?

2. Как оценить ее эффективность?

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

4. Составьте план обучения по структуре, показанной в табл. 8 и рассчитайте стоимость обучения для данной группы слушателей.

Таблица 8

Учебный план по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации специалиста

Наименование и тип образовательной программы				
Должность/профессия обучающегося				
Форма обучения				
Срок обучения				
Наименование разделов, тем, дисциплин	Вид работы, часы			
	лекции	выездные занятия, деловые игры	практические, лабораторные, семинарские занятия	контроль
Итого				

Задание 13 – Кейс «Модернизация системы подготовки персонала»

Характеристика организации. Компания «Интегратор». Профиль деятельности – поставщик ключевых компонентов информационной инфраструктуры, включая проектирование, поставку, монтаж, запуск и сервисное обслуживание. Структура – головная компания и пять филиалов. Численность персонала – более 300 человек. Срок существования компании – 8 лет.

Общая ситуация. Произошла смена владельцев компании. Вышел на работу и новый генеральный директор. Один из вопросов, которому он уделил особое внимание, – сокращение издержек. На совещании директору по персоналу была поставлена задача: представить обоснованный отчет по затратам на обучение сотрудников, а также предложения по оптимизации процессов поддержания и повышения квалификации. В компании есть разработчики программного обеспечения, специалисты по защите информации, проектированию и внедрению IT-решений, настройке IT-инфраструктуры,

специалисты по продажам, управленческий персонал. Организация активно сотрудничает с ведущими зарубежными и российскими предприятиями – разработчиками программного обеспечения, поставщиками решений и специального оборудования, системными интеграторами.

Для специалистов разных категорий весьма активно проводятся мероприятия по повышению квалификации – как партнерами компании, так и штатными тренерами.

В организации функционирует Учебный центр, расположенный в Москве. В региональных филиалах подобных структур нет. Большое количество учебных программ по освоению и внедрению новых технологических решений являются обязательными, по результатам их прохождения (периодического) специалисты получают сертификаты соответствия. Сотрудники региональных филиалов учатся, значительно реже, в основном приезжая в столицу. Практически не проводится обучения для специалистов по продажам. Для управленческого персонала крайне редко организуются тренинги силами Учебного центра.

Позиция руководителя Учебного центра. По запросу директора по персоналу Учебный центр представил информацию, на основе которой был сделан вывод: бюджет на обучение нужно увеличить как минимум в два раза. Конкурирующие компании значительно активнее повышают квалификацию своего персонала. Часть из них имеет учебные центры в регионах, другие организовали дистанционное обучение и тестирование с использованием технологий e-learning и on-line. Интересной и продуктивной, с точки зрения представителей Учебного центра, может оказаться и разработка автоматизированных интерактивных курсов на базе материалов IT-практики компании «Интегратор».

Учебный центр готов проводить программы для IT-специалистов заказчиков, а также открытые семинары, которые могли бы привлечь потенциальных клиентов. Бизнес-план по развитию «рыночного направления», представленный Учебным центром, показал, что данная деятельность может стать прибыльной уже через год. Но в случае принятия положительного решения потребуются определенные инвестиции.

Анализ эффективности обучения за прошедший период. Специалисты по управлению персоналом представили большое количество заявок на обучение от сотрудников компании. Их анализ показал, что существующие в ней формы обучения, нацеленные в подавляющем большинстве на развитие технических компетенций, явно не перекрывают существующие потребности. В частности, не хватает знания иностранных языков, на которых написана документация, представляемая поставщиками оборудования. Кроме того, явно следует развивать навыки продаж и работы с клиентами у специалистов соответствующих подразделений.

Вы – директор по персоналу. Перед вами встала сложная задача: при общей тенденции к сокращению издержек обосновать не только уже существующие расходы на обучение, но и, возможно, показать необходимость увеличения этих затрат. Сложившуюся систему поддержания и повышения квалификации кадров следует изменить. Необходимо также учесть, что

текучесть персонала постепенно растет, а конкуренция на рынке за квалифицированные кадры остра, хотя заработная плата в компании «Интегратор» чуть выше средней по рынку. Появились рекламации от заказчиков на работу региональных филиалов. Учебный центр подготовил интересные предложения, но их необходимо дополнительно проанализировать и оценить. Явно следует уделять больше внимания обучению специалистов филиалов. Возможно, следует активно использовать дистанционное обучение или передать данную функцию сторонней организации на аутсорсинг. В любом случае предложение по модернизации учебного процесса должно быть обоснованным и привлекательным для руководства компании с точки зрения соотношения необходимых затрат и получаемого результата.

Выполнить:

1. Определите, какие качественные и количественные показатели текущего состояния системы обучения в компании следует проанализировать, чтобы подготовить обоснованный отчет по затратам на поддержание и повышение квалификации персонала.

2. Укажите возможные критерии оценки эффективности системы обучения с точки зрения руководителей фирмы.

3. Проанализируйте возможные пути и формы оптимизации учебного процесса по параметрам «цена-качество», необходимые инвестиционные затраты и предполагаемый результат, оцените сроки модернизации системы обучения с учетом регионов.

4. Подготовьте предложение о перестройке системы обучения, которое, с одной стороны, будет привлекательным для руководства фирмы, а с другой – позволит удовлетворить реальные потребности компании, обеспечив необходимый и планомерный рост квалификации персонала различных категорий.

Задание 14 – Кейс «Принятие решения о продвижении и обучении»

Оценку деловой карьеры можно выполнить по предлагаемому алгоритму:

1. Отношение работника к образованию и самообразованию
2. Место жительства
3. Образ жизни личности
4. Активность жизненной позиции
5. Характер
6. Общественное положение и социальные роли.
7. Семейная жизнь
8. Достижения в профессиональной деятельности
10. Реалистичность и действенность жизненных планов

Пример выполнения:

У вас в рекламном отделе работает в должности рекламного агента молодой сотрудник Рябов А.Н. Возраст 22 года. Образование среднее техническое. В Тольятти живет у родителей. Холост. По темпераменту холерик. Активный, напористый. Руководство фирмы «Неон», в состав которой входит и

ваш отдел, попросило Вас дать оценку вероятностному развитию деловой карьеры Рябова с целью возможного его включения в резерв на выдвижение. Фирма специализируется на изготовлении световой рекламы.

В роли начальника рекламного отдела выступите на совещании у директора фирмы с оценкой перспектив деловой карьеры сотрудника Рябова.

Пример решения:

Примерное выступление начальника рекламного отдела может быть следующее:

«Уважаемые коллеги! Алексей Николаевич Рябов работает один год в отделе рекламы в должности рекламного агента. До службы в армии окончил с отличием электромеханический техникум. В свободное время посещает курсы при институте связи и, кроме того, занимается самостоятельно. Данные факты свидетельствуют о стремлении молодого человека к повышению уровня образования и создают благоприятные условия для успешной карьеры.

Алексей проживает с родителями в однокомнатной квартире. Вероятно, что вскоре он женится, и тогда остро встанет вопрос о приобретении собственного жилья. Это может быть дополнительным стимулом к активной работе в нашей фирме.

Вызывает некоторые опасения круг его друзей и образ их жизни. Как правило, это нигде не работающие молодые люди, употребляющие спиртное и наркотики. Такое обстоятельство может серьезно отразиться на образе жизни самого Алексея и помешать продвижению по служебной лестнице. Думаю, что нам необходимо разъяснить Рябову возможные последствия таких контактов.

Как позитивное отмечаю его одержимость, активность, стремление быть первым. По темпераменту Алексей холерик, что помогает действовать ему решительно и энергично. Вместе с тем, при недостатке воспитания, может быть резок в суждениях и поспешен с выводами. В целом, черты его характера способствуют успешной работе в нашем бизнесе.

За год пребывания в отделе Рябов заключил 15 сделок, что выше, чем в среднем по отделу. Прилагает все усилия, чтобы быть лидером, и у него это неплохо получается. В качестве его недостатка отмечаю нереалистичность отдельных жизненных планов, стремление получить все сразу.

В качестве вывода могу сказать, что в случае оказания помощи со стороны руководства фирмы, Алексей Рябов в перспективе может сделать хорошую карьеру и быть полезным фирме «Неон». Считаю, что он достоин включения в состав резерва сотрудников фирмы на выдвижение»

Вариант 1.

Вашему предприятию, занимающемуся оптовой продажей продуктов питания, предложено послать менеджера на курсы повышения квалификации. Начальник отдела кадров предложил вам две кандидатуры. первая – Смирнов А.П., менеджер отдела сбыта, 34 года, разведен, по темпераменту флегматик, стаж работы на предприятии 11 лет, образование высшее. Вторая кандидатура – Жуков А.В., менеджер того же отдела сбыта, 23 года, женат, имеет дочь, на предприятии работает два года, окончил торговый техникум и курсы английского языка, по темпераменту сангвиник.

Задание.

В роли руководителя предприятия выступите на совещании начальников отделов с оценкой перспективы деловой карьеры каждого кандидата и обоснуйте свое решение о направлении одного из них на курсы повышения квалификации.

Вариант 2.

В больнице освободилась должность начальника хирургического отделения. К менеджеру по персоналу пришел незнакомый хирург с просьбой принять его на вакантную должность. О себе он рассказал следующее: Соколов А.А., майор медицинской службы в отставке, уволился по собственному желанию, 35 лет, женат, двое детей, в Тольятти приехал из Ташкента, где он раньше служил в военном госпитале, сейчас живет с семьей у родственников, имеет опыт проведения операций в сложных, в т.ч. и боевых условиях, по темпераменту флегматик.

Задание.

В роли менеджера по персоналу оцените перспективу деловой карьеры хирурга Соколова и доложите свои соображения главному врачу больницы.

Задание 15 – Защита проекта по организации процедуры текущей, периодической оценки персонала

Вы – новый руководитель отдела управления персоналом. Фирма, на которой вы работаете, в течение нескольких лет не проводила оценку персонала.

Вам надо обосновать необходимость проведение такой процедуры перед руководителем. Понимая всю сложность задачи, вы объединяете свои усилия с вашим заместителем. Вместе вы готовите проект и его обоснование перед руководством фирмы.

Задача 1: руководителю отдела управление персоналом подготовить проект оценки персонала.

Задача 2: заместителю руководителя отдела управления персоналом подготовить обоснование проекта перед руководством фирмы.

Задача 3: руководителю организации найти обоснования для отклонения проекта оценки персонала.

Задача 4: заместителям руководителя фирмы найти объективные критерии для оценки проекта оценки персонала и объективные причины для отклонения или принятия проекта.

Задание 16 – Защита управленческого решения о развитии компетенций сотрудников

Вы – руководитель организации. Ваш аналитический отдел принес вам очередной отчет о развитии рынка. На основании этого отчета вы пришли к выводу о развитии новых компетенций своих сотрудников. Для решения этой задачи вы пригласили на деловое совещание своего заместителя, руководителя

аналитического отдела, руководителя отдела управления персоналом и его заместителя.

Задача 1: руководителю аналитического отдела организации подготовить отчет о ситуации на рынке и перспективах фирмы.

Задача 2: руководителю организации подготовить управленческое решение о развитии новых компетенции своих сотрудников. Подготовить деловое совещание, на котором сообщить о своем решении и поставить перед руководством отдела управления персоналом задачу.

Задача 3: руководителям отдела управления персоналом найти объективные критерии для согласия или несогласия с предложением руководителя организации развивать именно эти компетенции у сотрудников фирмы.

Задача 4: заместителю руководителя организации приготовить обоснование для защиты или отклонения предложений руководителей отдела управления персоналом.

Задание 17 – Реализация функций управления карьерой работника

Заполните табл. 9 с учетом должностных лиц и подразделений в реализации функций по управлению карьерой. Используйте следующие обозначения:

- О – отвечает за выполнение функции;
- У – участвует в выполнении функции;
- П – представляет исходные данные для выполнения функции;
- С – согласовывает документы;
- Р – принимает решение. Утверждает документы.

Таблица 9

Функции управления карьерой

Функции управления карьерой	Директор	Служба УП	Руководители отделов
Составление планов по управлению карьерой			
Проведение конкурсов на замещение вакансий			
Оформление в резерв и осуществление служебных перемещений			
Создание резерва на выдвижение			
Контроль работы руководителей подразделений по управлению карьерой			
Изучение движения кадров			
Разработка схемы замещения			
Составление отчетности по УК			

Задание 18 – Разработка служебно-квалификационных характеристик

Разработайте систему служебно-квалификационных характеристик кандидата на выдвижение на должность менеджер по управлению персоналом и руководитель отдела кадров.

2.3 Задания к разделу 3 «Виды, формы и методы обучения персонала»

Задание 19 – Обоснование необходимости обучения персонала руководителю фирмы по одному из методов

Вы – руководитель отдела управления персоналом. Ваша фирма лидирует на рынке. Однако Вы понимаете, что для удержания своих позиций необходимо повышения квалификации сотрудников, а возможно и организация обучение новым специальностям некоторых сотрудников. Проанализировав ситуацию на рынке, Вы разработали предложения для руководства фирмы. Вместе с этим Вы поручили своему заместителю подготовить проект обучения сотрудников фирмы. Ваш заместитель провел самостоятельный анализ ситуации на рынке и пришел к выводу о необходимости переобучения некоторых сотрудников новым специальностям. Вместе вы готовите обоснование необходимости обучения персонала перед руководством фирмы.

Задача 1: руководителю отдела управления персоналом подготовить анализ ситуации на рынке и на основе этого анализа предложения о необходимости обучения персонала для руководства фирмы.

Задача 2: заместителю руководителя отдела управления персоналом подготовить проект обучения персонала сотрудников фирмы на основе анализа ситуации на рынке.

Задача 3: руководству отдела управления персоналом подготовить обоснование необходимости обучения персонала перед руководством фирмы.

Задача 4: руководству фирмы найти объективные критерии для принятия или отклонения предложений руководителя отдела управления персоналом.

Задание 20 – Кейс «Обучение персонала»

Характеристика организации. Компания «Приборы». Профиль деятельности – оптовая и розничная торговля измерительными приборами, монтаж импортных высокоточных измерительных приборов для промышленного производства и строительства. Структура – управляющая компания, 2 склада и 5 торговых точек в столице, филиалы в 7 областных центрах; эксклюзивный договор с крупной зарубежной компанией «АВС», производящей приборы измерения. Численность персонала – около 400 человек. Срок существования компании – 11 лет.

Общая ситуация. Основной состав работников компании (70%) – инженеры высокой квалификации, средний возраст – 25-35 лет. Необходимость высокой квалификации специалистов обусловливается сложностью реализуемой продукции и услуг по установке и наладке, а также обучением персонала заказчика.

Сейчас рассматривается вопрос о преобразовании компании «Приборы» в филиал «АВС» с продажей блокирующего пакета акций, инвестициями в развитие и т. п. В связи с этим руководство предприняло ряд мер: постановку системы бюджетирования, МСФО, сертификацию по стандарту ИСО-9000, регламентацию деятельности и увеличение затрат на обучение персонала, бюджет на которое формируется в размере 5% от фонда оплаты труда.

В компании выделяются два направления обучения:

1. Повышение квалификации технических специалистов. Большинство программ этого блока проводятся компанией «АВС». При этом она требует постоянного повышения квалификации и регулярного (раз в квартал – 5-10 человек) обучения на ее базе в одной из европейских стран.

Кроме того, в фирме «Приборы» за последние четыре года сформированы и проводятся собственные стандартные программы для подготовки новых технических специалистов по трем направлениям продуктовой линейки (по материалам «АВС»).

2. Развитие универсальных навыков персонала (продаж, управления и т. п.). Большинство нетехнических учебных и тренинговых мероприятий осуществляется представителями обучающих компаний и сторонними тренерами. Кроме того, проводятся курсы английского и немецкого языка, и разрешается участвовать в учебных мероприятиях по выбору сотрудников в случае, если есть резерв по бюджету на обучение.

В этом году для повышения квалификации персонала в компании «Приборы» организован отдел обучения, который обеспечивает проведение значительного числа программ по выработке навыков продаж, проведения переговоров и совещаний, презентаций, наставничества (coaching skills), управления временем и т. п.

В созданном подразделении работают четыре специалиста: начальник отдела и три менеджера по обучению. Один из них отвечает за организацию и проведение программ повышения квалификации технических специалистов: составляет графики занятий, привлекает квалифицированных специалистов из штата компании «Приборы», размножает литературу и организует поездки на повышение квалификации. Двое других менеджеров отвечают за обучение универсальным навыкам и языкам: привлекают тренеров или тренинговые компании, выбирают программы и учебные заведения, информируют руководителей, собирают заявки, заключают договора, планируют занятия и организуют их проведение. При этом четко учитывается, кто, когда и какое обучение прошел, сколько на это потрачено средств.

Принцип формирования бюджета на обучение (процент от фонда оплат труда) привел к тому, что руководители стали пользоваться направлением сотрудников на обучение как частью социального пакета для стимулирования хороших, с их точки зрения, работников. В последнее время стали поступать рекламации от заказчиков на недостаточный уровень технической квалификации отдельных специалистов. Есть случаи увольнения после обучения. Руководство компании недовольно сложившейся ситуацией и считает, что средства на обучение расходуются нецелесообразно.

Вы – начальник отдела обучения персонала. Перед вами поставлена задача: разобраться с данной проблемой и реорганизовать систему обучения в компании, а также снизить затраты (на 1-2%). Главный критерий качества вашего решения руководство сформулировало так: «Все затраты на обучение должны быть обоснованы реальными потребностями в развитии сотрудников». Срок, отведенный на реорганизацию, три месяца. Можно воспользоваться учебным бюджетом для дополнительного стимулирования в рамках проекта (не только менеджеров по обучению, но и руководителей, специалистов и т.п.).

Выполнить:

1. Сформулируйте цели и задачи вашего проекта.
2. Определите, какие данные вам нужны для выявления потребностей в техническом обучении и как вы будете контролировать качество обучающих программ, работу инструкторов и обученных сотрудников.
3. Определите, какие данные вам необходимы для анализа реальных потребностей в обучении по направлению «универсальные навыки», а также для выбора учебных программ на внешнем рынке; каким образом вы можете их получать с минимальными затратами и в сроки проекта.
4. Определите, как вы будете оценивать потребности в других видах обучения; каким образом вы можете их получать с минимальными затратами и в сроки проекта.
5. Составьте полный план работ по переходу на технологии «ABC» таким образом, чтобы через 3 месяца вы смогли показать руководству значимый результат и обосновать продолжение работ как развитие и углубление сделанного.

Задание 21 – Кейс «Эффективность обучения»

Исходные данные. Фирма «Стройинвест» занимается градостроительным производством. На фирме работают 1500 человек. Объекты находятся в центре города, где невозможно применять старые технологии по возведению фундаментов зданий. Это приводит к необходимости применения новых технологий по возведению фундамента. Для того чтобы освоить эти технологии, технологам, инженерам и рабочим фирмы необходимо пройти обучение, причем для некоторых категорий это обучение можно осуществить за рубежом.

Для фирмы «Стройинвест» критерием эффективности будет являться минимальная стоимость обучения. При расчете стоимости обучения необходимо учитывать, что его должны пройти следующие категории работников:

- а) технологи – пять человек;
- б) инженеры – четыре человека;
- в) рабочие – 50 человек.

Фирма по подготовке кадров «Кадры для вас», которая находится за рубежом, предлагает различные формы обучения для различных категорий работников.

1. Обучение с отрывом от основной работы стоит 400000 рублей за три месяца с учетом переезда до места учебы и оплатой проживания одного инженера; одного технолога – 150000 рублей в течение одного месяца. Время обучения для технологов и инженеров не может быть сокращено, хотя если заказчик изъявляет желание его сократить, то фирма идет на индивидуальное обучение, но это повышает стоимость обучения на 20%.

В связи с производственной необходимостью «Стройинвест» либо отправляет всех технологов и конструкторов на обучение за рубеж, либо всех обучает на месте с приглашением специалиста. При выезде к месту учебы возможно сокращение сроков обучения.

2. В случае обучения от одной организации более трех человек, фирма «Кадры для вас» делает ей скидку в оплате в размере 10% от стоимости обучения для всех обучаемых работников.

3. Фирма по подготовке кадров предлагает также пакет видеоматериалов и набор инструкций для заочного обучения всех инженеров и технологов за 100000 рублей; для рабочих такой пакет документов стоит 50000 рублей.

Для повышения качества усвоенного материала фирма присылает специалиста в Москву на консультирование из расчета 1500 рублей за консультации в день, не считая стоимости перелета туда и обратно (8000 рублей), проживание в гостинице и командировочные расходы (4000 рублей в день). Срок проживания специалиста не может быть меньше двух недель.

4. Обучение рабочих производится на месте с приглашением зарубежного специалиста. Стоимость оплаты труда и проживания специалиста в Москве равна в течение месяца 18000 рублей за группу не более 25 человек.

Постановка задачи.

1. Определить все варианты обучения для работников «Стройинвеста».
2. Рассчитать стоимость обучения по всем вариантам.
3. Определить, на какие параметры деятельности «Стройинвеста» будут влиять результаты обучения.
4. Определить возможные пути расчета эффективности обучения в процессе использования работников, повысивших свою квалификацию.

Методические указания. Для определения стоимости обучения необходимо проводить расчет по каждому варианту обучения всех категорий работников. Для этого предлагается затраты по вариантам заносить в табл. 10.

Таблица 10

Расчет стоимости обучения

№ п/п	Мероприятия	Расчет стоимости обучения
1 вариант		
1.		
...		
2 вариант		
1.		
...		

Задание 22 – Кейс «Выбор руководителя»

Цель кейса: выявить умение студента организовать, планировать работу и руководить командой. Освоение компетенции УК-3 «Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде».

Инструкция: внимательно прочитайте текст и изучите описание ситуации ее контекст и дополнительные материалы. После этого приступайте к выполнению задания кейса.

Описание ситуации: Вы – руководитель отдела, занимающегося продвижением проектов. Вашему отделу, по решению вышестоящего руководства, поручено важное задание по разработке брендбука крупной компании. Срок на выполнение данного заказа – один месяц. Показателями выполнения проекта является: одобрение заказчиков, представление не менее трех вариантов брендбука, отработка вариантов на фокус – группах. У Вас лично нет возможности самому участвовать в проекте, у Вас намечена важная обучающая командировка, Вы можете только осуществлять промежуточный и итоговый контроль, и в связи с этим должны поручить выполнение данного проекта своим подчиненным.

Контекст ситуации. В отделе работает несколько сотрудников. Один из них – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз, выполнявший подобные задачи, умеет договариваться с людьми, но часто не идет на поиск новых решений и возможностей, полагаясь на собственный опыт. В хороших отношениях с Вами- руководителем отдела.

Другой сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет длительного опыта реализации подобных проектов. Хорошо исполняет поставленные задачи. Иногда может проявить креативность и творчество, но больше закрыт в общении. Третий сотрудник находится на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя, фонтанирует идеями, понимает новые тренды. Вам очень импонирует этот сотрудник.

Дополнительные материалы. В отделе существуют примерные инструкции для реализации проектов. Смежные отделы фирмы не сотрудничают друг с другом напрямую, только посредством деловой коммуникации и переписки, личные отношения не смешиваются с рабочими. В фирме документально закреплено финансовое стимулирование работников за качественную работу, соблюдение показателей и временного отрезка выполнения работ.

Задание к кейсу. Проведите анализ текста и выполните задания в табл. 12.

Таблица 12

Результаты анализа текста

№ п/п	Задание	Поле для ответа
1.	Сформулируйте главную проблему, обозначенную в тексте	
2.	Определите сотрудника, которого вы оставите	

	вместо себя на время своего отсутствия	
3.	Сформулируйте не менее трех аргументов выбора данного претендента	

Оцените результаты анализа кейса в табл. 13.

Таблица 13

Оценочный лист кейса

Номер задания	Наблюдаемые индикаторы	Предлагаемые варианты выполнения задания	Баллы
1	<i>определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели</i>	Выделена основная проблема: Невозможность выполнения своих поручений руководителем, определение ответственного за работу в его отсутствие для качественного выполнения показателей проекта, оценка возможностей претендентов.	2
		Выделены составляющие проблемы: Сложности в оценке компетенций претендентов. Проблема выбора из трех претендентов. Некомпетентность руководителя. Не понимание роли в команде. Страх руководителя перед выполнением проекта.	1
2		Определен конкретный сотрудник	2
		Сомнения в выборе сотрудника или определение двух сотрудников.	1
3		Выделено не менее трех аргументов выбора претендентов, ответственных за проект: характеристика профессиональных качеств, оценка опыта и возможностей претендентов.	2
		Выделен один компонент проблемы, предлагаемые компоненты не связаны с проблемой и не выделены аргументы выбора ответственного.	1
		Отсутствие варианта ответа по любому из критериев	0

Сформулируйте заключение по результатам оценочного листа кейса, результаты отразите в табл. 14.

Таблица 14

Заключение

Заключение по компетенции	Комментарий для студента
Студент проявляет способность к распределению ролей в команде исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, проявляющуюся в: - обосновании целесообразности командной работы для решения конкретных задач - определении перечня функций каждого члена команды - формулировании задач для членов команды - прогнозировании результатов (последствий) как личных, так и коллективных действий	8-6

Студент в целом проявляет способность к распределению ролей в команде исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, проявляющаяся в: - обосновании целесообразности командной работы для решения конкретных задач - определении перечни функций каждого члена команды - формулировании задач для членов команды - прогнозировании результатов (последствий) как личных, так и коллективных действий		4-5
Студент практически не проявляет способность к распределению ролей в команде исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели. Выбранные варианты ответов показывают неумение выполнять основные действия, характерные для данной компетенции.		0-3

Задание 23 – Кейс «Убеди!»

Цель кейса: выявление способности к выбору стиля общения и его адаптации к ситуации взаимодействия. Освоение УК-4 «Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)».

Инструкция. Внимательно прочитайте текст и изучите описание ситуации ее контекст и дополнительные материалы. После этого приступайте к выполнению задания кейса.

Описание ситуации. В университете планируется День открытых дверей для абитуриентов. Вам поручили подготовить речь агитационную речь (убедительную и призывающую к поступлению именно на ваш факультет) Вы понимаете, что выступать придётся перед старшеклассниками, но в зале скорее всего будут и их родители. Вы действительно цените свой факультет и убеждены что он самый лучший, попробуйте теперь убедить в этом слушателей.

Задание. Напишите конспект агитационной речи, рассчитанной на 5-ти минутное выступление. Выберите тему речи. Уточните её формулировку. Определите аудиторию, для которой предназначена ваша речь. Продумайте систему логических и психологических доводов.

Материалы к заданию.

План агитационной речи:

1. Привлечь внимание, вызвать интерес.
2. Охарактеризовать предмет речи, изложить основной тезис.
3. Привести аргументы для доказательства тезиса.
4. Сделать вывод. Сформулировать призыв.

Задание к кейсу. Проведите анализ текста и выполните задания в табл.

15.

Таблица 15

Оценочный лист кейса

Номер задания	Наблюдаемые индикаторы	Предлагаемые варианты выполнения задания	Баллы
---------------	------------------------	--	-------

1.	<i>выбирает стиль общения на русском языке в зависимости от цели и условий партнерства</i>	Введение присутствует. Во введении присутствует обращение к аудитории. Введение интересное. Введение способно вызвать желательную реакцию, привлечь внимание к выступающему и теме.	2
		Введение присутствует. Введение содержит обращение к аудитории. Во введении кратко обозначена тема выступления.	1
		Введение отсутствует.	0
2.	<i>выбирает стиль общения на русском языке в зависимости от цели и условий партнерства</i>	Основная часть. Использованный в конспекте речи материал отражает заданную тему и способен вызвать интерес аудитории. В основной части представлены 2-3 довода, сопровождаемые аргументацией. Для достижения эффекта убеждения используются яркие и интересные примеры.	2
		Основная часть. Использованный в конспекте речи материал отражает заданную тему и способен вызвать интерес аудитории. В основной части перечисляются доводы в пользу выбора данного факультета, но аргументация недостаточно убедительная. В основной части речи отсутствуют примеры либо используемые примеры не являются яркими и интересными для целевой аудитории.	1
		Основная часть не раскрывает заявленную тему, не содержит убедительных аргументов в пользу выбора данного факультета	0
3	<i>выбирает стиль общения на русском языке в зависимости от цели и условий партнерства</i>	Заключение содержит призыв к действию.	2
		Заключение подытоживает сказанное в основной части	1
		Заключение отсутствует	0
4	<i>выбирает стиль общения на русском языке в зависимости от цели и условий партнерства</i>	В конспекте речи отсутствуют лексические и стилистические ошибки	2
		В конспекте речи присутствуют незначительные лексические и стилистические ошибки	1
		В конспекте речи присутствуют значительные лексические и стилистические ошибки	0
5	<i>адаптирует речь, стиль общения и язык жестов к ситуациям взаимодействия</i>	Оценка выступления: Помимо вербальных средств убеждения использует интонации и пантомимику, делает это выразительно и адекватно ситуации.	2
		Оценка выступления: Помимо вербальных средств убеждения использует интонации и пантомимику.	1
		Оценка выступления: Не использует интонации и пантомимику	0
Отсутствие выполнения задания			0

Сформулируйте заключение по результатам оценочного листа кейса, результаты отразите в табл. 16.

Таблица 16

Заключение

Заключение по компетенции	Комментарий для студента	
Студент проявляет способность к адекватному ситуации выбору стиля общения и эффективному в условиях заданной задачи использованию средств речи, проявляющейся в: - <i>демонстрирует навык выбора нужного вида делового общения в зависимости от ситуации</i> - <i>проявляет навыки использования вербальных и невербальных средств общения</i> - <i>использует в общении соответствующий ситуации стиль</i> - <i>пользуется вербальными и невербальными средствами общения</i>	Вы умеете выбирать соответствующий задаче стиль речи, грамотно строите структуру выступления, верно выбираете средства убеждения.	8-10
Студент в целом проявляет способность к адекватному ситуации выбору стиля общения и эффективному в условиях заданной задачи использованию средств речи, проявляющейся в: - <i>демонстрирует навык выбора нужного вида делового общения в зависимости от ситуации</i> - <i>проявляет навыки использования вербальных и невербальных средств общения</i> - <i>использует в общении соответствующий ситуации стиль</i> - <i>пользуется вербальными и невербальными средствами общения</i>	Вы достаточно грамотно подходите к подготовке выступления, знаете и умеете применять на практике основные средства риторики, но допускаете ряд ошибок.	5-7
Студент практически не проявляет способность к адекватному ситуации выбору стиля общения и эффективному в условиях заданной задачи использованию средств речи. Выбранные варианты выполнения задания показывают неумение выполнять основные действия, характерные для данной компетенции.	Вы не эффективно используете средства речи для достижения поставленной задачи.	0-4

2.4 Задания к разделу 4 «Организация работы с кадровым резервом»

Задание 24 – Управление карьерой работников

Задание 1. Составьте свой жизненный план на ближайшие 15 лет, заполнив бланк:

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа _____

1.2. Экономическое состояние _____

Физическое состояние _____

Социальное состояние (человеческие отношения) _____

Психологическое состояние _____

1.6. Семейная жизнь _____

2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

- 1) _____

- 2) _____

- 3) _____

2.2. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры?

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

2.3. Какие факторы препятствуют осуществлению моей карьеры?

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане? _____ _____ _____

2.5. Что мне нужно задействовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.? _____ _____ _____

2.5.1 Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели? _____ _____ _____

Задание 25 – Ситуации по теме «Выбор карьеры»

Обсудите ситуации по теме и сделайте выводы.

Ситуация 1.

Для получения более точной картины о рынке труда Вы обзваниваете ряд фирм Вашего города. Вы звоните на фирму, опубликовавшую объявление о потребности в кадрах или конкурсном отборе кандидатов. Вам необходимо получить нужные сведения о фирме, но секретарь не дает Вам полную информацию о фирме, а больше интересуется Вашими профессиональными и личными характеристиками.

Вы говорите: ...

Ситуация 2.

Ваш друг охотно и подолгу может что-нибудь мастерить, читать журналы об устройстве машин и механизмов, другими словами, он интересуется техникой. Вы же охотно ходите в музеи, театры, очень легко знакомитесь с

людьми, Вам не составляет труда убедить сверстников или младших поступать так, а не иначе.

Решая вопрос о поступлении в ВУЗ, Ваш друг уговаривает Вас поступать вместе с ним в технический университет, который находится в Вашем районе. Как Вы поступите?

Ситуация 3.

Только что открылась новая вакансия. Она кажется Вам очень привлекательной, хотя у Вас нет опыта в такого рода деятельности. Но так как Вы хорошо себя зарекомендовали, друзья убеждают Вас решиться на это. Вам кажется, что способности позволяют Вам занять эту должность, даже с недостаточным опытом. Как Вы поступите?

Ситуация 4.

Вам предлагают повышение. Новая должность выше оплачивается и весьма престижна. Но Вы не знаете, будет ли эта работа доставлять Вам удовлетворение, более того, предполагаете, что не будет. Как Вы поступите?

Задание 25 – Ситуации по теме «Выбор карьеры»

Павел Георгиевич Нечипоренко руководит обувной фабрикой АО «Стрела» в течение 15 лет. Через два года он собирается выйти на пенсию и полностью посвятить себя любимому делу – выращиванию гладиолусов. Как опытный руководитель он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить себе преемника. Это тем более важно, что АО «Стрела» переживает не лучшие времена – объемы производства падают, продукция не выдерживает конкуренции с импортной обувью, устаревшее оборудование требует замены. Павел Георгиевич рассматривает три возможные кандидатуры, но не может сделать свой выбор.

Таблица 17

Кандидатуры на выдвижение

Параметры	А. Плут	И. Семенова	И. Северский
Возраст	41-43	34	56-58
Образование	Высшее Инженер-экономист	Высшее Инженер-технолог	Высшее Инженер-механик
Занимаемая должность	Начальник отдела снабжения и сбыта (1 год)	Главный технолог (5 лет)	Главный инженер (11 лет)
Опыт работы	3 года – Генеральный директор ООО «Горизонт» (установка металлических дверей); 15 лет – служба в ВС (экономист, нач. финансовой части полка)	1 год – зам. главного технолога; 3 года – нач. цеха 3 года – инженер-технолог (все «Стрела»)	4 года – главный инженер; 5 лет – нач. производства; 4 года – нач. цеха; 3 года – бригадир; 6 лет – токарь (все Завод металлоконструкций)
Навыки коммуникации	хорошие	отличные	средние
Прилежание	хорошее	отличное	исключительное

Авторитет в коллективе	средний	высокий	высокий
Аналитические способности	хорошие	исключительные	хорошие
Настойчивость	исключительная	высокая	высокая

Вопросы для анализа, обдумывания и обсуждения

1. Кого бы вы посоветовали Павлу Георгиевичу в качестве приемника и почему?
2. Составьте индивидуальные планы развития для каждого из кандидатов по форме, представленной в табл. 18.

Таблица 18

План индивидуального развития

ФИО сотрудника						
Подразделение /должность						
ФИО руководителя						
Дата заполнения						
Период планирования						
Потребность в обучении (знания, компетенции, навыки)	ЦЕЛЬ	СРОК	Конкретные действия	Необходимая поддержка	Метод контроля	Отметка об исполнении
Комментарий линейного руководителя	внесен в кадровый резерв и сможет в ближайшем будущем претендовать на должность руководителя					
Комментарий сотрудника						

Дата заполнения						
Подпись руководителя	*			Подпись сотрудника	+	

Задание 26 – Ситуации по теме «Отбор руководителя из кадрового резерва»

Описание деловой игры. В публичном акционерном обществе «Торговый дом «Ли́ра» из состава работников сформирована группа кадрового резерва.

Правлению ПАО представлены данные о кандидатах на должность коммерческого директора (табл. 19) и оценки этих кандидатов подчиненными, коллегами и руководителями.

Таблица 19

Данные о кандидатах на должность коммерческого директора ПАО «ТД «Ли́ра»

Перечень данных	Тарасов В.К.	Пономарев Л.И.	Зубова И.П.	Макаров С.Ф.
Возраст (лет)	43	49	39	33
Занимаемая должность	Начальник торгового отдела	Зам. директора по кадрам	Главный бухгалтер	Начальник юридического отдела
Образование	Высшее	Высшее	Высшее	Высшее
Специальность	Организация торговли	Педагог	Бухгалтерский учет в торговле	Юрист
Общий стаж работы	21	22	20	16
Выполняемая работа с начала трудовой деятельности	Товаровед, ст. товаровед, начальник торгового отдела	Учитель обществоведения, инспектор, зам. директора по кадрам	Рабочий, продавец, бухгалтер, зав. магазином, зам. гл. бухгалтера, гл. бухгалтер	Делопроизводитель, мл. юрист-консультант, юрист-консульт, начальник юридического отдела
Участие в работе общественных и руководящих выборных органов	Не участвует	Член профкома, депутат гордумы	Член правления ПАО	Член правления ПАО
Поощрения	Неоднократно поощрялся за хорошую организацию работы с поставщиками	Неоднократно поощрялся за активное участие в работе городского общества садоводов	Неоднократно поощрялась за хорошую организацию бухгалтерского учета	Поощрялся за активную общественную работу
Взыскания	Выговор за превышение служебных	Нет	Нет	Нет

	полномочий			
Семейное положение	Женат, 1 ребенок (5 лет)	Женат, детей нет	Замужем, детей нет	Женат, 2 ребенка (9 и 17 лет)
Состояние здоровья	Удовлетворительное	Находится на лечении в связи с сердечно-сосудистым заболеванием	Удовлетворительное	Хорошее

Эти оценки носят субъективный характер и нуждаются в соответствующей интерпретации.

Тарасов В.К.

Мнение руководителей. Обладает очень высокой профессиональной подготовкой. Много работает над изучением и внедрением передового опыта. Возникающие в процессе работы вопросы решает быстро и оперативно. Решения любит принимать самостоятельно, часто игнорируя при этом мнение вышестоящих руководителей. Работоспособен, однако не любит оставаться на работе после окончания рабочего дня. Эмоционально сдержанный человек, не любит вступать в публичные споры. Общественные работы выполняет неохотно.

Мнение подчиненных. Хороший специалист. Выполняет в отделе большую работу. Не любит решать вопросы, которые не носят производственного характера. Не пропускает и не прощает нарушений в работе.

Мнение коллег по работе. Скучный человек, занимается только работой, жизнью коллектива не интересуется, близких друзей не имеет. Излишне сдержан и замкнут.

Пономарев Л.И.

Мнение руководителей. Хороший общественник, умеет строить отношения с людьми, часто выступает арбитром во всякого рода конфликтах. Дисциплинирован. При выполнении важной работы не считается со своими личными интересами. Правильно воспринимает критику в свой адрес. Пользуется известностью и уважением в законодательных и исполнительных органах. Не совсем хорошо профессионально подготовлен. Часто общественную работу ставит выше своих непосредственных обязанностей.

Мнение подчиненных. Очень отзывчивый человек. Не попрекает по пустякам, но всегда требует выполнения своих заданий, с производственными вопросами к нему лучше не обращаться. Торгово-технических проблем почти не знает.

Мнение коллег по работе. Недостаточно компетентен в производственных вопросах, но отличный организатор. Умеет за счет правильного подбора кадров хорошо руководить работой, даже если

недостаточно компетентен в ней. Хороший товарищ, хотя временами бывает излишне эмоционален.

Зубова И.П.

Мнение руководителей. Очень опытный и знающий работник. Все распоряжения выполняет тщательно и беспрекословно. Ради работы не считается ни со своим личным временем, ни с временем подчиненных. Все свои решения обязательно согласовывает с вышестоящими руководителями. Критику в свой адрес воспринимает правильно. Незаменимый работник. В ее отсутствие бухгалтерия работает плохо. Имеет недостаток – большая текучесть кадров среди ее подчиненных.

Мнение подчиненных. Очень много работает сама и требует того же от других. Самостоятельно работать не дает, отвлекает по мелочам. Хорошие специалисты не срываются, ибо ничего без своего согласия она делать не позволяет. Если она станет коммерческим директором, то среди подчиненных достойной замены на должность главного бухгалтера не найти.

Мнение коллег по работе. Во всем любит оглядываться на вышестоящих руководителей. Не терпит ничего нового в работе. Держится за свое место. Очень суровый человек, друзей и подруг практически нет. Всегда выполняет свои обещания. Практически во всех случаях может добиться вынесения нужного ей решения.

Макаров С.Ф.

Мнение руководителей. Знающий свое дело специалист. Всегда имеет собственное мнение, но не отстаивает его, если не прав. Общественные поручения выполняет охотно и оперативно. Эмоционален, но умеет сдерживать свои чувства при любой ситуации. Всегда поддерживает хорошие отношения с нужными людьми.

Мнение подчиненных. Работу свою знает отлично. Любит все делать самостоятельно, других привлекает лишь в том случае, если объем работы для него слишком велик. Очень несдержан. Часто дает противоречивые указания. Наказывает за самые незначительные проступки.

Мнение коллег по работе. Хороший юморист, но не всегда разбирается в практике торговли. Несдержан, но когда ему это необходимо, спокойно воспринимает любые замечания в свой адрес. Излишне часто любит подчеркивать наличие у него влиятельных знакомых.

Постановка задачи.

1. Провести отбор кандидата на замещение вакантной должности коммерческого директора ПАО «Торговый дом «Лира» из кадрового резерва.

2. Обосновать выбор с указанием соответствия требованиям профстандарта, положительных качеств и слабых сторон данной кандидатуры с рекомендациями по улучшению профессиональной деятельности или по достижению требований профстандарта.

3. Для выполнения задания прочесть методические рекомендации и заполнить таблицы, представленные ниже.

Методические указания.

В деловой игре рассматриваются научно обоснованное применение систем и процедур замещения должностей менеджеров, управление процессом изучения профессионально-квалификационного уровня, деловых, личностных, психофизиологических качеств (эрудиция, работоспособность, отношение к работе, оперативность и т.д.) работников, порядок проведения аттестации, согласование кандидатуры на должность менеджера с различными категориями персонала. Особое внимание обращается на соответствующее документирование названных этапов кадровой работы по формированию резерва руководящих кадров предприятий и работы с ними.

Деловую игру рекомендуется проводить по этапам.

На первом этапе происходит введение в деловую игру, когда студенты выявляют главные и второстепенные проблемы с учетом того, что приводимая ситуация не имеет однозначного решения. Аудиторное время – 1 час.

На втором этапе проводятся анализ содержания деловой игры, подготовка множества решений и определение стратегии и групповой тактики в конкретных обстоятельствах. Аудиторное время – 2 часа. На третьем этапе организуется дискуссия по оценке различных подходов к принятому решению, где преподаватель выступает в роли консультанта. Аудиторное время – 1 час.

Исходя из данных о представленных кандидатурах, эксперты (студенты) оценивают их деловые и личностные качества с помощью специального листа (табл. 20-23). Оценка дается по 4-балльной системе. Для облегчения заполнения листа, а также правильного толкования признаков, качеств и уровня их проявления подготовлена специальная инструкция (табл. 24).

При обработке информации обязательно учитывается коэффициент значимости каждого качества в общем их наборе (коэффициенты значимости от 0 до 1 определяет экспертная комиссия), что позволяет в какой-то мере нивелировать субъективное мнение заполнявших листок оценок (табл. 25).

Имея комплект листов оценок деловых и личностных качеств кандидатур, отобранных из кадрового резерва, и зная итоговую сумму баллов по каждому из них, студенту (эксперту) предлагается оценить каждого кандидата из приведенного списка с точки зрения целесообразности назначения его на должность коммерческого директора (табл. 25). Оценка кандидатур производится по 5-балльной шкале от 0 до 5, при этом 5 – наиболее подходящая кандидатура на должность коммерческого директора; 4 и 3 – удовлетворительная кандидатура; 2 и 1 – наименее подходящая кандидатура; 0 – не знаю.

Примечания:

1. Экспертный лист не обрабатывается, если эксперт:

а) по всему списку указал одинаковую оценку (вне зависимости от ее содержания)

б) по всему списку оперировал 2-мя оценками.

После заполнения листа составляется сводная ведомость экспертных заключений (табл. 26).

2. Общая оценка рассчитывается делением суммы оценок, данных всеми экспертами по кандидатуре (ε_i), на общее количество экспертов (n) за вычетом количества экспертов, давших нулевую оценку (m), то есть:

$$\varepsilon_{об} = \frac{\sum_{i=1}^{n-m} \varepsilon_i}{n-m}$$

где ε_i - индивидуальная оценка i -го эксперта;

n – общее количество экспертов

m – количество экспертов, давших нулевую оценку

Обработка сводных экспертных листов ведется по следующим показателям:

Индекс блокировки α рассчитывается следующим образом:

$$\alpha = \frac{{}_1^nc_5 + {}_1^nc_4 + {}_1^nc_3}{n},$$

где C_5, C_4, C_3 – число экспертов, поставивших оценки 5, 4, 3 соответственно;

n – общее количество экспертов.

При $\alpha \leq 50\%$ кандидат далее не рассматривается.

Если $\alpha > 50\%$? То определяется индекс степени согласия WCC :

$$WCC = \frac{{}_1^nc_1}{n+5},$$

где $C_1 = \sum_1^n \dot{y}_{65} + \sum_1^n \dot{y}_{64} + \sum_1^n \dot{y}_{63}$ – сумма пропускных балансов (5, 4, 3),

набранная кандидатом;

n - число экспертов, участвовавших в оценке.

При $WCC > 0,7$ кандидат рекомендуется на должность коммерческого директора.

При $WCC = 0,6 - 0,69$ – рассматривается как резервная кандидатура, причем требуется уточнить причины ослабляющих позиций.

$WCC < 0,6$ – не рекомендуется на должность коммерческого директора.

На основании учета оценок всех экспертов (табл. 20-23) делается вывод о целесообразности назначения кандидата коммерческим директором.

Таблица 20

Лист оценок деловых и личностных качеств кандидата на должность
коммерческого директора

№ п/п	Качество	Оценка (от 1 до 4)
	Ф.И.О. Тарасов В.К.	
1	Профессиональное мастерство (знание дела, умения, навыки)	
2	Организаторские способности (умение четко организовать и планировать свой труд)	
3	Чувство долга (сочетание общественных и личных интересов)	
4	Инициативность (внутренне побуждение к новым формам работы)	
5	Добросовестность в работе	
6	Работоспособность	
7	Чувство ответственности за порученное дело	
8	Авторитет в коллективе, контактность (неформальное отношение с людьми)	

9	Уверенность в человеке (в его способности справиться с производственными трудностями)	
10	Отношение к критике (реакция на замечания)	
11	Способность к самооценке в случае производственных неудач	
12	Настойчивость, целеустремленность при достижении цели	
13	Чуткость и внимательное отношение к людям (их просьбам, пожеланиям)	
14	Общий культурный уровень, широта кругозора	
15	Мнение оцениваемого о себе, проявление этого мнения в коллективе	
16	Внешнее впечатление, производимое на людей (умение следить за своей внешностью)	
17	Состояние здоровья	
18	Вредные привычки	

Итоговая оценка:

Эксперт _____

Дата _____

Таблица 21

Лист оценок деловых и личностных качеств кандидата на должность
коммерческого директора

№ п/п	Качество	Оценка (от 1 до 4)
	Ф.И.О. Пономарев Л.И.	
1	Профессиональное мастерство (знание дела, умения, навыки)	
2	Организаторские способности (умение четко организовать и планировать свой труд)	
3	Чувство долга (сочетание общественных и личных интересов)	
4	Инициативность (внутренне побуждение к новым формам работы)	
5	Добросовестность в работе	
6	Работоспособность	
7	Чувство ответственности за порученное дело	
8	Авторитет в коллективе, контактность (неформальное отношение с людьми)	
9	Уверенность в человеке (в его способности справиться с производственными трудностями)	
10	Отношение к критике (реакция на замечания)	
11	Способность к самооценке в случае производственных неудач	
12	Настойчивость, целеустремленность при достижении цели	
13	Чуткость и внимательное отношение к людям (их просьбам, пожеланиям)	
14	Общий культурный уровень, широта кругозора	
15	Мнение оцениваемого о себе, проявление этого мнения в коллективе	
16	Внешнее впечатление, производимое на людей (умение следить за своей внешностью)	
17	Состояние здоровья	
18	Вредные привычки	

Итоговая оценка:

Эксперт _____

Дата _____

Таблица 22

Лист оценок деловых и личностных качеств кандидата на должность
коммерческого директора

№ п/п	Качество	Оценка (от 1 до 4)
	Ф.И.О. Зубова И.П.	
1	Профессиональное мастерство (знание дела, умения, навыки)	
2	Организаторские способности (умение четко организовать и планировать свой труд)	
3	Чувство долга (сочетание общественных и личных интересов)	
4	Инициативность (внутренне побуждение к новым формам работы)	
5	Добросовестность в работе	
6	Работоспособность	
7	Чувство ответственности за порученное дело	
8	Авторитет в коллективе, контактность (неформальное отношение с людьми)	
9	Уверенность в человеке (в его способности справиться с производственными трудностями)	
10	Отношение к критике (реакция на замечания)	
11	Способность к самооценке в случае производственных неудач	
12	Настойчивость, целеустремленность при достижении цели	
13	Чуткость и внимательное отношение к людям (их просьбам, пожеланиям)	
14	Общий культурный уровень, широта кругозора	
15	Мнение оцениваемого о себе, проявление этого мнения в коллективе	
16	Внешнее впечатление, производимое на людей (умение следить за своей внешностью)	
17	Состояние здоровья	
18	Вредные привычки	

Итоговая оценка:

Эксперт _____

Дата _____

Таблица 23

Лист оценок деловых и личностных качеств кандидата на должность
коммерческого директора

№ п/п	Качество	Оценка (от 1 до 4)
	Ф.И.О. Макаров С.Ф.	
1	Профессиональное мастерство (знание дела, умения, навыки)	
2	Организаторские способности (умение четко организовать и планировать свой труд)	
3	Чувство долга (сочетание общественных и личных интересов)	
4	Инициативность (внутренне побуждение к новым формам работы)	
5	Добросовестность в работе	
6	Работоспособность	
7	Чувство ответственности за порученное дело	
8	Авторитет в коллективе, контактность (неформальное отношение с людьми)	
9	Уверенность в человеке (в его способности справиться с	

	производственными трудностями)	
10	Отношение к критике (реакция на замечания)	
11	Способность к самооценке в случае производственных неудач	
12	Настойчивость, целеустремленность при достижении цели	
13	Чуткость и внимательное отношение к людям (их просьбам, пожеланиям)	
14	Общий культурный уровень, широта кругозора	
15	Мнение оцениваемого о себе, проявление этого мнения в коллективе	
16	Внешнее впечатление, производимое на людей (умение следить за своей внешностью)	
17	Состояние здоровья	
18	Вредные привычки	

Итоговая оценка:

Эксперт _____

Дата _____

Таблица 24

Краткое определение и характеристики уровней оценок качеств кандидатов

№ п/п	Определение качества	Характеристика уровней проявления качеств кандидатов			
		1 балл	2 балла	3 балла	4 балла
1	2	3	4	5	6
1	Профессиональное мастерство (знание дела, умения, навыки)	Имеет очень низкий уровень проф. мастерства, нет опыта работы	Уровень проф. мастерства средний, опыт работы незначительный	Имеет высокий уровень проф. мастерства, обладает достаточным опытом работы	Обладает очень высоким проф. мастерством, богатым опытом работы
2	Организаторские способности (умение четко организовывать и планировать свой труд)	Не всегда рационально использует рабочее время, не может правильно организовать свой труд	Умеет организовать трудовой процесс, однако не всегда планирует работу	Умеет хорошо и рационально организовать трудовой процесс, планирует работу	Умеет создать четкий порядок в работе, всегда планирует свой труд, успевает решить в течение рабочего дня все намеченные вопросы
3	Чувство долга (сочетание общественных и личных интересов)	В служебных делах руководствуется личными интересами	На первое место ставит личные интересы, а дела отодвигает на второй план	Интересы дела волнуют лишь постольку, поскольку несет за это прямую ответственность	Интересы дела ставит прежде всего, зачастую в ущерб личным интересам
4	Инициативность (внутреннее побуждение к новым формам работы)	Не ищет новых форм работы ни при каких обстоятельствах	Редко сам ищет новым формы работы, даже если этого требуют обстоятельства	Ищет новые формы работы тогда, когда этого требуют обстоятельства	Постоянно ищет новые формы работы
5	Добросовест-	Задания	Иногда бывает	В основном	Всегда честен и

	ность в работе	выполняет небрежно, допускает ошибки, пренебрегает своими обязанностями	недобросовестен, редко но допускает ошибки в работе	выполняет обязанности честно и тщательно	тщателен в выполнении обязанностей
6	Работоспособность	Быстро утомляется, сохраняет работоспособность на сравнительно короткое время	Утомляется по мере увеличения интенсивности труда, сохраняет средний уровень работоспособности в течение всего рабочего времени	Способен в течение всего рабочего времени поддерживать достаточно высокий уровень работоспособности	Способен трудиться интенсивно в течение всего рабочего времени, сохраняет высокий уровень работоспособности даже при изменившихся внешних условиях (холод, жара и т.д.)
7	Чувство ответственности	Не развито вообще	Развито крайне слабо	Чувство ответственности нужно постоянно «поддерживать» с помощью руководителя	Развито очень сильно, готов лично нести полную ответственность. За качество и своевременность выполнения задания
8	Авторитет в коллективе, контактность (неформальное общение с людьми)	Замкнут, необщителен, находится в «моральной изоляции». Не имеет авторитета среди товарищей по работе	Вступает в контакт с людьми только по деловым вопросам. Авторитет в коллективе низкий	В контакт вступает не совсем легко и в основном по деловым вопросам. Авторитет в коллективе высокий.	Легко вступает в контакт с разными людьми, умеет расположить в себе людей и добиться уважения. Имеет очень высокий авторитет в коллективе
9	Уверенность в человеке (его способности справиться с производственными трудностями)	Нет уверенности	Уверенность незначительная, постоянно необходим контроль. «Нужен глаз да глаз»	Можно быть уверенным, но контроль не вреден. «Доверяй но проверяй»	Есть твердая уверенность, что на этого человека можно положиться. Его

					информация достоверна, работа сделана до конца. «Уверен как в самом себе»
10	Отношение к критике (реакция на замечания)	Не любит когда его критикуют, и не пытается скрыть это	Воспринимает критику как неизбежное. Но неприятное, недостатки исправляет под большим нажимом	Критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает	Принимает критику как справедливое и должное, старается исправить недостатки
11	Способность к самооценке в случае производственных неудач	Склонен винить кого угодно, но только не себя	Склонен видеть причины неудач лишь во внешних обстоятельствах	Старается справедливо рассудить и найти причины неудач	Во всем винит себя, не принимая во внимание объективные причины или обстоятельства
12	Настойчивость, целеустремленность при достижении цели	Для достижения цели не прилагает никаких усилий	Если желаемой цели нельзя добиться, сразу «складывает крылья»	Видит цель, добивается ее, однако неудачи выбивают его из колеи	Ясно видит цель, добивается ее, прилагает максимум усилий. Неудачи только подстегивают и прибавляют упорства
13	Чуткость и внимательное отношение к людям (их просьбам, пожеланиям)	Никогда и ни в чем не старается помочь людям	На просьбы и пожелания товарищей по работе «закрывает глаза»	Просьбы и пожелания выслушивает, обещает помочь, но ничего не делает	Всегда внимательно и чутко относится к просьбам и пожеланиям людей, старается помочь
14	Общий культурный уровень, широта кругозора	Интересы не выходят за рамки личных	Мало читает, мало знает, круг интересов ограничен	Много читает и много знает, но круг интересов ограничен	Обладает широким кругозором, много читает и много знает, всесторонне развит
15	Мнение оцениваемого о себе,	Считает себя незаменимым	О себе большого мнения и не	Знает себе «цену», но не старается это	Никогда и ни в чем не проявляет

	проявление этого мнения в коллективе		старается скрыть это	внешне проявить	превосходства над другими
16	Внешнее впечатление, производимое на людей (умение следить за своей внешностью)	Постоянно имеет неряшливый вид	Довольно часто имеет неряшливый вид	Не всегда следит за своим внешним видом	Всегда подтянут и аккуратен
17	Состояние здоровья	Постоянно болеет, имеет большие потери рабочего времени, «больше болеет, чем работает»	Состояние здоровья неудовлетворительное, велики потери рабочего времени (находиться на больничном листе более 60 дней в году)	Практически здоров, имеет небольшие потери рабочего времени (находиться на больничном листе до 30 дней в году)	Болеет крайне редко, потери рабочего времени незначительны
18	Вредные привычки	Пьет очень часто и в любой компании теряет над собой контроль	Большой любитель выпить (было бы желание, а повод всегда найдется)	Может выпить, чтобы поддержать компанию, придерживается принципа «пей, да дело разумей»	Не употребляет спиртные напитки ни при каких обстоятельствах, даже в компании

Таблица 25

Экспертный лист № _____

Ф.И.О.	Сведения о кандидатах					Оценка эксперта
	Возраст	Специальность	Должность	Общий стаж	Поощрения	

Таблица 26

Сводная ведомость экспертных заключений

№ п/п	Фамилии (инициалы) кандидатов	Индивидуальные оценки, выставленные экспертами				
		Э1	Э2	Э3	Э4	Э5
1	2	3	4	5	6	7

Число экспертов			Сумма баллов граф с 3 по 7	Общая оценка гр. 11 / гр. 10 <i>Э^{об}</i>	Примечание
Всего	Давших нулевую оценку	Гр. 8 – гр. 9			
8	9	10	11	12	13

Далее необходимо составить протокол заседания рабочей группы.

ПРОТОКОЛ

№ _____

Собрания членов группы _____

По выборам _____ коммерческого директора

1. Из числа общего числа членов группы _____ человек присутствовало _____ человек, или _____ %.

2. В списки для голосования включены следующие кандидатуры:

3. Итоги голосования:

подавно голосов (количество, %): за _____; против _____;

а) _____

б) _____

в) _____

недействительными признаны _____ бюллетень(ей).

4. По итогам голосования представляется на должность коммерческого директора _____,

(Ф.И.О.)

получивший наибольшее количество голосов.

Председатель собрания _____

(подпись)

Счетная комиссия _____

(подпись)

Таблица 27

Групповая ведомость результатов экспертных заключений и результатов
обработки

Кандидат	Эксперты												Индекс блокиро вки (α)	Индекс степени согласия (WCC)	$\vartheta^{об}$
	Э 1	Э 2	Э 3	Э 4	Э 5	Э 1	Э 2	Э 3	Э 4	Э 5					
	0	2	3	4	0	0	1	3	3	3	3	1	0,66	0,32	2,56
	2	2	0	0	3	0	3	2	2	2	2	1	0,22	0,10	2,11
	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	1	4	0,92	0,73	3,75
	5	4	5	0	5	5	5	4	4	2	4	4	0,90	0,75	4,27

3 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельное изучение учебного материала (внеаудиторная работа с обоснованным временем на ее выполнение).

Таблица 28

Вид обучения: 4 года очное бакалавриат

Номер раздела данной дисциплины	Наименование тем, вопросов, вынесенных для самостоятельного изучения
Содержание процессов самоорганизации и самообразования	Структура личностного потенциала человека: психофизический, трудовой и творческий элементы. Уровень притязаний личности. Самоуважение личности. Социально-психологическая структура личности в управлении. Характеристика управленческих способностей
Основы профессионального развития персонала	Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением. Типология личностей Дж. Голланда. Кадровый маркетинг и его задачи
Виды, формы и методы обучения персонала	Методы обучения персонала вне рабочего места. Образовательные программы в системе подготовки кадров. Анализ потребности в обучении персонала. Основы обучения и повышения квалификации персонала
Организация работы с кадровым резервом	Кадровый резерв организации, планирование и методы работы

Ситуационные задачи для самостоятельной работы

Задача 1.

Сформулировать миссию организации, генеральную цель развития, название, форму собственности слоган, логотип. Записать исходные данные, содержащие общие сведения об организации и сведения о персонале.

Оценить принятый в организации стиль управления, элементы корпоративной культуры. Сформировать организационные структуры управления организацией и службы управления персоналом. Разработать штатное расписание.

Задача 2.

Описать кадровую политику (открытая/закрытая, пассивная/активная). Связать кадровую политику со стратегией развития организации. Построить дерево целей управления персоналом на основании миссии и генеральной цели развития организации. На уровне внутренних целей раскрыть теоретически одну актуальную задачу управления персоналом по выбору (мотивация, оценка, карьера, отбор).

Разработать сценарий «Корпоративного праздника» в зависимости от контекста ситуации День фирмы, Новый год, День обувщика.

Задача 3.

Выявить факторы появления дополнительной потребности в персонале: расширение, реконструкция, создание филиалов, расширение сферы деятельности.

Заполнить таблицу функциональных взаимосвязей службы управления персоналом с другими подразделениями организации. Смоделировать организационную структуру и штатное расписание после расширения.

Разработать оперограмму управленческих процедур: планирование потребности в персонале, разработка плана повышения квалификации, анализ текучести кадров, увольнение, проведение аттестации специалиста, проведение адаптации специалиста, формирование резерва кадров на выдвижение.

Задача 4.

Разработать стратегию маркетинга для следующих товаров и услуг-новинок:

- 1) новый вид услуг грузоотправителям на железных дорогах;
- 2) электродвигатель для автомобиля на солнечной энергии;
- 3) новое лекарство;
- 4) новый вид услуг коммерческого банка.

Комплекс маркетинга всегда содержит 4 основные элемента. Предусмотрите ответы на вопросы: какие свойства товара нужны покупателям, зачем покупают данный товар, где, кто его покупает, за какую цену; наличие инструкции, гарантии и т.д.

Задача 5.

Разработайте стратегию маркетинга персонала для следующих сегментов трудовых ресурсов:

- 1) работающие на предприятии выпускники колледжей, продолжающие обучение в вузе;
- 2) рабочие предприятия предпенсионного возраста;
- 3) менеджеры низового звена (мастера, заместители начальников отделов);
- 4) сотрудники предприятия, проживающие в общежитии;
- 5) безработные, имеющие профессии, аналогичные имеющимся на предприятии вакансиям с низкой оплатой труда;
- 6) высококвалифицированные служащие, работающие в настоящее время в конкурирующих компаниях.

Задача 6.

Кейс «Метод портфельного анализа и кадровая политика» Метод портфеля для оценки управленческих кадров введен американской компанией General Electric Company (GE). Основной целью было выяснение того, насколько управленцы, реализуя свое менеджерское поведение, готовы к проведению ресурсно-ориентированной стратегии персонала. Составляющими оценивания были такие организационные ценности, как включение

(приобщение) сотрудников; прямые, личностные коммуникации, аналогичные контактам на малых предприятиях; так называемый менеджмент без границ, т. е. коммуникация и сотрудничество, невзирая на уровни иерархии или границы сфер деятельности.

Такая цель была определена из-за сложившейся ситуации в компании, которая характеризовалась тем, что «...некоторые руководители не хотели или были не в состоянии уйти от привычки автократического руководства и роли «крупных китов» и принять те ценности, которые пытались развить в компании». В результате проведенной работы были определены четыре типа руководителей, в подчинении которых находились другие руководящие работники, в зависимости от того, способствуют они или мешают проведению организационных ценностей.

К первому типу были отнесены руководители, которые вовлекают своих работников в принятие решения и разделяют ценности компании. Такой вариант поведения прогрессивен: использующая его управленческая команда представляет суть организационного топ-менеджмента на длительную перспективу.

Второй тип руководителей не принимает предложений подчиненных и не разделяет ценностей компании, поэтому в компании не задерживается. Руководители третьего типа, с одной стороны в целом разделяют ценности компании, хотя не всегда, а с другой – иногда не принимают предложений сотрудников. У такой категории руководителей «есть шанс исправиться». Руководители, относящиеся к четвертому типу, характеризуются хорошими краткосрочными результатами в работе и критиковать их не за что.

Однако достижения осуществляются за счет их авторитарного поведения, что противоречит ценностям компании и может снизить готовность сотрудников к долгосрочной результативной работе. Доказательством готовности компании подкреплять слова делом стало решение устранить управленцев четвертого типа. Этот поворотный пункт был необходим: единственно возможный вариант для того, чтобы сотрудники General Electric Company отвечали за слова, и помимо поддержания традиционных авторитарных отношений и функционального кастинга научились бы активно сотрудничать друг с другом.

Задание к кейсу:

1. Как классифицируются на матрице БКГ «Портфеля человеческих ресурсов» указанные в кейсе руководители четвертого типа (см. методические указания к теме)?

2. Почему, несмотря на высокие результаты руководителей четвертого типа, в компании GE было принято решения освободиться от них? Считаете ли Вы это решение правильным? Почему?

3. Объясните, почему топ менеджеры GE считают, что избавление от руководителей 4-го типа приведет к тому, что сотрудники станут «отвечать за свои слова»?

4 ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

4.1 Содержание процессов самоорганизации и самообразования

1. Оценка личности самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей называется ...

- самооценкой
- интроспекцией
- рефлексией
- притязанием

2. Сознательное действие, оцениваемое с точки зрения нравственного самоопределения человека, называется...

- поступком
- установкой
- переживанием
- поведением

3. Система сложившихся взглядов на окружающий мир и свое место в нем называется ...

- мировоззрением
- самосознанием
- самоопределением
- убеждением

4. К показателям способностей человека относят:

- знания, умения, навыки
- темп продвижения в области деятельности
- мотивацию деятельности
- характерологические черты

5. Процесс запоминания, сохранения, воспроизведения и последующего забывания информации – это...

- процессы памяти
- процессы обучения
- процессы развития
- прогресса

6. Основными механизмами развития личности являются...

- присвоение, обособление и идентификация
- присвоение, обожествление и раздвоение
- присвоение, использование и отчуждение
- присвоение, отстаивание и использование

7. Система взглядов на понимание сущности содержания и методики организации учебного процесса - это...

- концепция обучения
- мировоззрение педагога
- профессиональное сознание
- педагогическая система

8. Поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, связанное с изменением уровня профессионализма, размеров вознаграждения и статуса, называется ...

- деловой карьерой
- должностным ростом
- профессиональным ростом
- повышением

9. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию...

- неструктурированный, непланируемый
- планируемое развитие за пределами работы
- планируемое развитие на работе
- использование стандартизированных моделей

10. Развитие личности – это ...

- элемент общего формирования человека, связанный с его сознанием и самосознанием
- это тип движения в природе и обществе
- процесс обучения новым знаниям и понятиям
- состояние перехода от старого к новому

4.2 Основы профессионального развития персонала

1. Развитие персонала – это ...

- процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач
- процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах
- обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей
- периодическое обновление кадрового состава организации

2. Процесс разработки и внедрения проекта развития персонала организации состоит из стадий...

- предпроектная подготовка, проектирование, внедрение
- проектирование, разработка, внедрение

- разработка, внедрение, оценка
- рассмотрение, подготовка, внедрение

3. Переподготовка кадров - это:

- обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию труда
- обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности
- целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками под руководством руководителей
- планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения

4. К показателям деловой оценки относят:

- профессиональное поведение
- личностные качества
- физические данные работника
- производственные отношения

5. Профессиональная подготовка кадров, как вид обучения, имеет следующие характеристики:

- расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствии с современными требованиями производства
- углубление знаний и способностей с целью овладения определённой профессией
- получение специфической профессиональной квалификации
- подготовка к выполнению качественно более высоких задач

6. Выявляя профпригодность работника и потенциал его профессионального развития, следует использовать ...

- профессиограмму и тестирование
- карьерограмму и интервью
- карьерный план работника и анкетирование
- листок по учету кадров

7. Знания, умения, навыки, способности и модели поведения, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей, называются ...

- компетенциями
- полномочиями
- предпочтениями
- привилегиями

8. Данная карьера, предполагает переход в другую функциональную область, расширение полномочий в рамках того же уровня структурной иерархии ...

- горизонтальная
- вертикальная
- ступенчатая
- скрытая

9. Карьера, при которой работник проходит все стадии карьерного пути в рамках одной организации в рамках одной или разных специальностей, профессий, называется ...

- организационной
- внеорганизационной
- неспециализированной
- специализированной

10. Комплексное оценочное мероприятие, направленное на определение степени соответствия компетенций работника требованиям занимаемой должности, называется ...

- аттестацией
- адаптацией
- профориентацией
- отбором

4.3 Виды, формы и методы обучения персонала

1. Знания, умения, навыки, способы общения являются ... обучения ...

- предметом
- объектом
- средствами
- способами

2. Первичным обучением является обучение:

- в техникумах, колледжах
- в вузах
- на специально организованных курсах на предприятиях
- на факультетах повышения квалификации

3. Концепция специализированного обучения квалифицированных кадров включает следующие характеристики:

- ориентация на ближайшее будущее
- обучение эффективно только непродолжительный отрезок времени
- повышение внутренней производственной и внепроизводственной мобильности работника
- меньшая привязанность работника к соответствующему рабочему месту

4. Концепции многопрофильного обучения соответствует:

- повышение внутрипроизводственной и внепроизводственной мобильности работника
- меньшая привязанность работника к соответствующему рабочему месту
- эффективность обучения только на непродолжительный отрезок времени
- отношение только к персоналу, обладающему талантом руководителя

5. Эффективной с экономической точки зрения для обучения квалифицированных кадров будет концепция...

- многопрофильного обучения
- ориентированная на личность
- специального обучения
- индивидуального обучения

6. Для работников, занятых в производстве и имеющих практический опыт, характерны виды обучения:

профессиональная специализированная подготовка

- профессиональная переподготовка
- профессиональное совершенствование
- профессиональная начальная подготовка
- переподготовка

7. По степени организации процесса обучения выделяют формы обучения персонала:

- организованное
- неорганизованное
- внутреннее
- целевое

8. Производственный инструктаж - это:

- сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии
- введение в специальность и адаптация работника к новой обстановке
- пассивный метод обучения, используемый для изложения теоретических знаний, практического опыта
- метод внепроизводственного обучения

9. Для изложения и передачи большого объема теоретических и методических знаний в сжатые сроки наилучшим образом подходит ...

- лекция
- деловая игра
- тренинг
- наставничество

10. Учебный план – это нормативный документ, определяющий:

- перечень предметов, изучаемых в данном учебном заведении
- количество часов на изучение каждого предмета
- перечень наглядных пособий
- количество времени на изучение тем курса

4.4 Организация работы с кадровым резервом

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

- сокращает текучесть рабочей силы
- сокращает расходы на управление персоналом
- способствует притоку специалистов со стороны
- снижает эффективность управления персоналом

2. Какие преимущества создает для организации развитие карьеры ...

- сокращение текучести кадров
- возможность планировать профессиональный рост
- удовлетворенность трудом
- нет правильного ответа

3. На основании аттестации часть работников, соответствующих должности, была направлена на обучение, часть – на повышение, а третья часть – ...

- в кадровый резерв
- на стажировку
- на увольнение
- в командировку

4. Потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации...

- кадровый резерв
- резерв на выдвижение
- резерв руководителей
- должностной запас

5. По содержанию происходящих изменений в процессе карьерного движения выделяют следующие виды карьеры (уберите лишнее) ...

- собственноручная
- властная
- статусная
- монетарная

6. Тип целей, отсутствующий при планировании карьеры ...

- общие

- личные
- предметные
- инструментальные

7. Тип подходов к построению карьеры, к которому относится сознательная карьера, НЕ склонная к необдуманным решениям ...

- альпинист
- иллюзионист
- коллекционер
- узурпатор

8. Показатель, по которому НЕ осуществляется классификация управленческих карьер ...

- время года
- последовательность должностей
- перспективная ориентация
- скорость продвижения

9. Карьерограмма – это ...

- в- требования к результатам труда руководителей и специалистов
- в+ типовой маршрут профессионально-квалификационного продвижения для каждой категории руководителей и специалистов
- в- описание работы по каждой ступени типичной карьеры руководителей и специалистов
- в- описание компетенция, получаемых в процессе обучения кадрового резерва

10. Какие стадии проходит человек в ходе своей карьеры ...

- предварительная, первоначальная, стадия стабильной работы, стадия отставки
- подготовительная, первая, вторая, третья
- первая, вторая, третья, заключительная
- стадия стабильной работы, подготовительная, вторая, заключительная

5 ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Вопросы для оценки результата освоения «Знать»:

- 1) Управление нововведениями в кадровой работе.
- 2) Управление деловой карьерой персонала.
- 3) Управление служебно-профессиональным развитием персонала.
- 4) Методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.
- 5) Методы оценки результатов труда персонала.
- 6) Методы оценки затрат на персонал.
- 7) Методы управления конфликтами и стрессами.
- 8) Теорию поведения личности в организации.
- 9) Методы нормирования труда персонала.
- 10) Методику аудита персонала.

Вопросы для оценки результата освоения «Уметь»:

- 1) Использовать и реализовывать личностные способности, творческий потенциал в различных видах деятельности и социальных общностях.
- 2) Пояснить проблемные вопросы профессионального развития персонала.
- 3) Пояснить понятие управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала.
- 4) Анализировать методы обучения персонала в организации.

Вопросы для оценки результата освоения «Иметь навыки»:

- 1) Продемонстрировать приемы саморазвития и самореализации в профессиональной и других сферах деятельности.
- 2) Продемонстрировать применение на практике методов обучения персонала.
- 3) Продемонстрировать применение на практике методов работы с кадровым резервом.
- 4) Охарактеризовать виды, формы и методы обучения персонала.

Оценка знаний обучающихся проводится на основании показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, которые представлены в табл. 29.

Таблица 29

Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Результат обучения	Компетенция	Этап формирования в процессе освоения ОП (семестр)	Этапы формирования компетенции при изучении дисциплины (раздел дисциплины)	Показатель сформированности компетенции	Критерий оценивания

Знает, Умеет, Имеет навыки	ОК-7	8	1	Балльная оценка на экзамене	- полнота усвоения материала, - качество изложения материала, - правильность выполнения заданий, - аргументированность решений.
			1	Выполненное практическое задание	- правильность выполнения заданий.
Знает, Умеет, Имеет навыки	ПК-6	8	2, 3, 4	Балльная оценка на экзамене	- полнота усвоения материала, - качество изложения материала, - правильность выполнения заданий, - аргументированность решений.
			2, 3, 4	Выполненное практическое задание	- правильность выполнения заданий.

Для каждого результата обучения по дисциплине определены шкалы и процедуры оценивания, отображенные в таблице 30.

Таблица 30

Шкалы и процедуры оценивания

Значение оценки	Уровень освоения компетенции	Шкала оценивания (для аттестационной ведомости, зачетной книжки, документа об образовании)	Процедура оценивания
Балльная оценка - «отлично», «хорошо», «удовлетворительно». Дуальная оценка - «зачтено».	Пороговый, Базовый, Высокий	В соответствии со шкалой оценивания в разделе РПД «Описание шкал оценивания компетенций»	Экзамен (письменно-устный). Выполнение практического задания в аудитории.
Балльная оценка - «неудовлетворительно». Дуальная оценка - «не зачтено».	Не достигнут		

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации : [федер. закон : принят Гос. Думой 30 декабря 2001 г. : по состоянию на 4 ноября 2014 г.]. – СПб. : Стаун-кантри, 2015.
2. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утв. приказом Минсоцразвития России от 06.10.2015 №69/н.
3. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. Утвержден постановлением правительства РФ от 31 октября 2002 г. N 787. Электронный ресурс
4. Абакумова, Н. Н. Социально-экономический аудит персонала : учеб. пособие / Н. Н. Абакумова, И. С. Бажутин. – М. : Ай Пи Ар Медиа, 2021. – 175 с. – ISBN 978-5-4497-1191-5. – Текст : электронный. // ЭБС IPR BOOKS.
5. Алексеев, В. Технологии управления персоналом в России : опыт профессионалов / В. Алексеев. – М. : «HRС. Кадровый клуб», «Книжный мир», 2001. – 240 с.
6. Альтшуллер, Г. Найти идею : введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач : учеб. пособие / Г. Альтшуллер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007
7. Алехина, Л.Л. Воздействие службы управления персоналом на формирование трудового коллектива в организации / Баева А. А, Ключикова Ю.О. – Текст : электронный // Вестник ОрелГИЭТ. – 2016. - № 3. – С. 22-28 // ЭБ Лань.
8. Андреева, Т.А. Анализ соответствия компетенций выпускников вузов требованиям, предъявляемым руководителями крупных промышленных предприятий / Андреева Т.А. – Текст : электронный // Социология и право. – 2017. - № 4. – С. 67-72 // ЭБ Лань.
9. Андреева, Т.А. Уровень подготовки выпускников вузов в соответствии с образовательными стандартами и требования руководителей крупных промышленных предприятий: сравнительный анализ / Т.А. Андреева. – Текст : электронный // Экономика и управление. – 2017г. – № 12. – С. 70-75 // ЭБС Лань.
10. Блинова, Т.Н. Анализ систем обучения и развития торгового персонала страховых организаций в России (на примере СПАО «Ингосстрах» и ООО «Зетта страхование») / Блинова Т.Н, Дюйзен Е.Ю. – Текст : электронный// Российское предпринимательство.-2018. - № 6. – С. 1891-1902 // ЭБ Лань
11. Бутко, Г.П., Уровень подготовки кадров в условиях конкурентоспособности [Электронный ресурс] / Г.П. Бутко, Поротников П.А. // Вопросы управления. – 2018г. – №6 // ЭБ Лань.
12. Верескун, В.Д. Развитие кадрового потенциала научно-технического комплекса ОАО «РЖД» [Текст] / В. Д. Верескун // Бюллетень объединенного ученого совета ОАО «РЖД». – 2014. – № 2. – С. 19-27. // ЭБ НТБ РГУПС.
13. Ветитнев, А.М. Дополнительное профессиональное образование в постолимпийском развитии г. Сочи : учебное пособие / А. М. Ветитнев, Ю. И. Вербин, В. И. Шаповалов. – Саратов : Вузовское образование, 2017. – 160 с. –

ISBN 2227-8397. – Текст : электронный. // ЭБС IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/58318.html>.

14. Воронина, А.В. Управление развитием персонала : учеб.-метод. пособие / ФГБОУ ВО РГУПС А.В. Воронина, О. Г. Сорокина. – 2017. ЭБС РГУПС

15. Джемаев, О.Т. Моделирование стратегии развития персонала компаний на базе дифференцирования профессиональных компетенций [Текст] / О.Т. Джемаев // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2016. – № 2. – С. 40-44. // ЭБ НТБ РГУПС.

16. Ильин, М.В. Разработка содержания профессионального образования на основе компетентностного подхода [Электронный ресурс]: методические рекомендации/ М.В. Ильин, Э.М. Калицкий. – Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2016.— 91 с. ЭБС IPRbooks

17. Критерии оценки персонала : восемь способов анализировать потенциал персонала [Электронный ресурс] // Директор по персоналу. – 2017. – № 3. – Режим доступа : http://www.hr-director.ru/article/65700-red-qqq-15-m9-kriterii-otsenki-personala?utm_medium=letter&ustp=F&utm_source=letternews%2cletternews&utm_campaign=letternews_2017_01_29_DPP%2cletternews_2017.01.28_dpp_sun_2017_01_29_readers_51935&IdSL=1506280204 &IdBatch=3054270.

18. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.В. Антонова [и др.]; под редакцией Н.В. Антоновой, Н.Л. Ивановой. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 370с. – ISBN 978-5-9916-8176-6. – Текст : электронный. // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL:<https://biblio-online.ru/bcode/436457>.

19. Кудрявцева, В.А. Опыт эффективного обучения кадрового резерва [Текст] / В. А. Кудрявцева, М. С. Яцкина // Автоматика, связь, информатика. – 2015. – № 9. – С. 34-36. // ЭБ НТБ РГУПС.

20. Кязимов, К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 202 с. – ISBN 978-5-534-09762-7. – Текст : электронный. // ЭБС Юрайт.

21. Ладанов, И.Д. Практический менеджмент (Психотехника управления и самотренировки) : учеб. пособие / И.Д. Ладанов. – М. Копоративныестратегии, 2010. – 492 с.

22. Методические указания, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций: учебно-методическое пособие / М.С. Тимофеева; ФГБОУ ВО РГУПС. – 3-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д, 2021. – 60 с.: ил. – Библиогр.: с. 44 (ЭБС РГУПС)

23. Методика непрерывного профессионального развития кадров сферы дополнительного образования детей : учеб. пособие / А.В. Золотарева [и др.]; под науч. ред. А.В. Золотаревой. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2021. – 239 с. – ISBN 978-5-534-09033-8. – Текст : электронный. // ЭБС Юрайт.

24. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 424 с. – ISBN 978-5-9916-6202-4. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://bibli-online.ru/bcode/431885>.

25. Охотников, А.В. Особенности подготовки специалистов [Текст] / А. В. Охотников, М.В. Шевченко, В.Д. Верескун // Управление организацией и персоналом: вопросы теории и практики : коллективная монография / ред. А.В. Охотников, А.В. Воронина ; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2015. – Гл. 11. – С. 144-162. // ЭБ НТБ РГУПС.

26. Охотников, А. В. Повышение конкурентоспособности персонала как фактор роста конкурентоспособности организации [Текст] / А. В. Охотников, А. В. Воронина // Труды РГУПС. – 2018. – № 5 (спецвыпуск). – С. 44-47.// ЭБ НТБ РГУПС.

27. Сорокина, О.Г. Современные технологии привлечения и подбора персонала в организациях / О.Г. Сорокина. – Текст : непосредственный // Управление государственное, муниципальное и корпоративное : материалы Шестой Международ. науч.-практ. конф. (12-13 нояб. 2021 г.) // Ростов н/Д, 2021. - С. 229-232. // НТБ РГУПС.

28. Управление организацией и персоналом: вопросы теории и практики [Текст] : монография / ФГБОУ ВО РГУПС ; ред.: А. В. Охотников, А. В. Воронина. - Ростов н/Д : [б. и.], 2015. - 187 с. : ил., табл. – Библиогр.: 106 назв. – ISBN 978-588814-418-3 ЭБС РГУПС

29. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Г.И. Михайлина [и др.]. – М.: Дашков и К, 2014. – 280 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24834>, ЭБС «IPRbooks».

30. Шкурина, Л.В. Экономика труда и система управления трудовыми ресурсами на железных дорогах Российской Федерации и Республики Казахстан: учеб. пособие / Л.В. Шкурина и др.; под ред. Л.В. Шкуриной и К.Ж. Даубаева. – М.: ФГБОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2015. – 352 с. – ISBN 978-5-89035-857-8. – Электронный ресурс(Сайт МИИТ)

Электронные образовательные ресурсы в сети «Интернет»

1. <http://rgups.ru/>. Официальный сайт РГУПС
2. <http://www.iprbookshop.ru/>. Электронно-библиотечная система "IPRBooks"
3. <http://cmko.rgups.ru/>. Центр мониторинга качества образования РГУПС
4. <https://urait.ru/>. Электронно-библиотечная система "Юрайт"
5. <https://portal.rgups.ru/>. Система личных кабинетов НПР и обучающихся в ЭИОС
6. <https://webirbis.rgups.ru/>. Электронно-библиотечная система РГУПС

Учебное издание

Воронина Александра Владимировна
Кузьминов Александр Николаевич
Кузьминова Юлия Александровна

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

Печатается в авторской редакции
Технический редактор

Подписано в печать Формат 60×84/16
Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л.
Тираж экз. Изд. № Заказ .

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.

Адрес университета: 344038, г. Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового Полка
Народного Ополчения, д. 2.