Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Артеменков Михаил Николаевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 06.11.2026 16:09:23
Уникальный программный ключ:
a63b74166e8f4fc17bd1e0462725f79e393bfdf9

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

«***Утверждаю***»
Проректор по учебно-
методической работе
_____ Ю.А. Устименко
«25» июня 2022 г.

Рабочая программа дисциплины
Б1.В.ДВ.02.02 Технологии развития персонала и карьерный рост

Направление подготовки 38.04.01 Экономика
Направленность (профиль) Экономика и управление развитием организации
Форма обучения очная
Курс – 2
Семестр – 3
Всего зачетных единиц – 3, часов – 108
Форма отчетности: зачет 3 семестр

Программу разработал
кандидат педагогических наук, Кошевенко С.В.;
кандидат экономических наук, Ершова Е.Ю.

Одобрена на заседании кафедры
«14» июня 2022 г., протокол № 14

Зав. кафедрой _____
Е.А. Беляева

Смоленск
2022

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Технологии развития персонала и карьерный рост» Б1.В.ДВ.02.02 входит в Блок 1 «Дисциплины (модули)», дисциплины по выбору, формируемой участниками образовательных отношений по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (направленность (профиль): Экономика и управление развитием организации). Изучается студентами 2 курса в 3 семестре.

Изучение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных в процессе освоения дисциплин «Организационное развитие и управление изменениями», «Психология делового общения». Дисциплина «Технологии развития персонала и карьерный рост» ориентирована на изучение теоретических и практических аспектов технологий управления человеческими ресурсами, формирование навыков разработки технологического уровня системы управления человеческими ресурсами, способствуют углублению компетенций при изучении других профессиональных курсов, а также успешному прохождению практик, выполнению и защите выпускной квалификационной работы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция	Индикаторы достижения
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	**Знать**: правила командной работы; необходимые условия для эффективной командной работы. **Уметь**: планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; организовывать обсуждение разных идей и мнений; предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели. **Владеть**: навыками осуществления деятельности по организации и руководству работой команды для достижения поставленной цели.
ПК-4 Способен принимать управленческие решения в условиях неопределённости и риска с учётом современного законодательства, управлять коллективом при их реализации на основе современных теорий менеджмента	**Знать:** общие характеристики процессов организационного развития и организационных изменений; основные понятия, методы и инструменты принятия управленческих решений в условиях неопределённости и риска с учётом современного законодательства; современных теорий менеджмента для управления коллективом. **Уметь:** осуществлять диагностику организации, группы, личности с целью последующих организационных изменений; разрабатывать управленческие решения в условиях неопределённости и риска с учётом современного законодательства; использовать современные методы управления коллективом при реализации управленческих решений на основе современных теорий менеджмента. **Владеть:** навыками разработки и реализации управленческих решений в условиях неопределённости и риска с учётом современного законодательства; навыками управления коллективом при реализации управленческих решений; навыками управления изменениями в организации

3. Содержание дисциплины

Тема 1. Технологии обучения персонала

Профессиональное развитие персонала: ключевые концепции. Цели, виды и формы обучения персонала. Принципы профессионального обучения сотрудников.

Основные этапы процесса планомерного обучения персонала. Определение потребности в обучении персонала. Формирование бюджета обучения; определение содержания программ; выбор методов обучения; проведение обучения; оценка эффективности обучения.

Условия и показатели эффективности обучения. Методы обучения на рабочем месте и с отрывом от производства. Коучинг как прогрессивный метод обучения. Специфика внутрифирменного обучения. Учебные центры и корпоративные университеты. Стимулирование персонала к обучению.

Тема 2. Тренинговые технологии в развитии персонала

Введение. Термин «тренинг». Психодиагностические возможности тренинга. Обучающие возможности тренинга. Развивающие возможности тренинга. Организационные возможности тренинга. Коррекционные и реабилитационные возможности тренинга. Методические основы проведения тренинга. Тренинг как инструмент обучения и развития. Т-группы. Социально-психологический тренинг. Специфические черты тренинга. Методолого-концептуальные положения тренинга. Цель тренинга. Ведущая парадигма тренинга. Принципы поведения участников в тренинге.

Психологические особенности тренинговой группы. Преимущества групповой формы психологической работы. Групповые нормы. Ролевые позиции в группе. Понятие о групповой сплоченности. Гомогенность и гетерогенность тренинговых групп. Качественный состав тренинговых групп. Количественный состав тренинговых групп

Структура тренинга. Правила поведения в тренинге. Вступление: цели, средства, задачи. Основная часть: подборка упражнений. Завершение: самоанализ и анализ. Создание ситуации успеха.

Активные методы обучения: понятие и сущность. Понятие «активные методы обучения». Общая характеристика активных методов обучения. Принципы использования активных методов обучения. Кейс стади: сущность, функции, виды, алгоритм использования. Технология создания кейса. Достоинства и недостатки метода. Психогимнастические упражнения: понятия, виды, функции, алгоритм проведения. Рекомендации по использованию психогимнастических упражнений. Достоинства и недостатки психогимнастических упражнений. Групповая дискуссия: понятия, функции, задачи тренера при подготовке и проведении. Алгоритм проведения групповой дискуссии и рекомендации по использованию метода. Достоинства и недостатки групповой дискуссии. Мозговой штурм: понятие, функции, правила проведения. Алгоритм и рекомендации проведения мозгового штурма. Достоинства и недостатки метода. Ролевая игра: понятие, функции, виды, алгоритм и рекомендации по подготовке и проведению. Технология составления сценария ролевой игры. Достоинства и недостатки ролевых игр.

Ведущий тренинговой группы. Основные роли ведущего группы. Стили руководства группой. Характеристика личности группового тренера. Подготовка ведущих тренинговых групп.

Тема 3. Технологии карьерного развития персонала

Содержание понятия «карьера». Виды и модели деловой карьеры. Этапы деловой карьеры. Управление карьерой: понятие, цели. Организационные условия карьерного роста. Мероприятия по управлению карьерой с точки зрения разных субъектов (руководитель, менеджер по персоналу, сотрудник). Планирование деловой карьеры персонала. Карьерный план организации. Карьерограмма. Карьерные траектории. Индивидуальный план профессионального развития сотрудника. Принципы карьерной стратегии сотрудника.

Тема 4. Формирование кадрового резерва

Понятие, цели кадрового резерва. Типы кадрового резерва. Источники резерва кадров. Принципы формирования кадрового резерва. Способы выдвижения кандидатов в кадровый резерв. Этапы управления кадровым резервом. Анализ потребности в резерве. Комплектование резерва. Подготовка резерва: программы (общая, специальная, индивидуальная) и методы. Социально-психологическая подготовка резерва. Оценка готовности резервных кадров для назначений. Оценка эффективности работы с кадровым резервом.

Тема 5. Технологии развития команды

Понятие и преимущества командного менеджмента. Понятие «командный эффект». Конкурентные преимущества, создаваемые путем системного формирования и развития команд. Системный подход к развитию командных эффектов. Следствия устойчивых командных эффектов в организации. Различия между группой и командой. Понятие «команда». Типы команд.

Принципы и стадии развития команды. Принципы организации командной формы работ. Сущность основных подходов к этапам развития команды. Условия эффективности команды. Факторы окружения команды. Особенности материнской организации и ее влияние на деятельность команды. Компетентность руководства организации в управлении командной деятельностью. Выбор типа команды и ее целевая ориентация. Определение уровня полномочий команды и сроков решения поставленных задач. Ресурсное обеспечение работы команды. Размер и состав команды. Внутренние условия эффективности команды. Четкое определение цели создания команды и ожидаемых результатов. Определение ролевого состава команды. Организация и контроль групповой работы. Создание устойчивой модели и техник взаимодействия. Формирование специфической командной культуры. Инициатива и творческий подход к решению командных задач. Феномен группового мышления.

Технология командной работы. Комплектование команды. Ролевая структура команды. Портрет эффективного члена команды: личностные и профессиональные характеристики. Основные типы распределения функций в команде. Типологический подход Майерс-Бриггс. Типы ролевого распределения Т. Зинкевич-Евстигнеевой. Классический подход к распределению ролей между участниками команды Р.М. Белбина. Утверждение долгосрочной перспективы команды. Определение базовых ценностей. Формулировка цели команды. Разработка директив. Планирование выполнения проектов и поставленных задач. Четкое определение рабочих ролей и функциональных обязанностей. Разработка критериев оценки результатов деятельности команды. Анализ работы команды.

4. Тематический план

Наименование темы	Всего часов	Формы занятий		
		Лекции	Практические занятия	Самост. работа
Тема 1. Технологии обучения персонала	19	2	2	15
Тема 2. Тренинговые технологии развития персонала	23	4	4	15
Тема 3. Технологии карьерного развития персонала	19	2	2	15
Тема 4. Формирование кадрового резерва	23	4	4	15

Тема 5. Технологии развития команды	24	4	4	16
ИТОГО	**108**	**16**	**16**	**76**

5. Виды образовательной деятельности
Занятия лекционного типа

Лекция 1. Технологии обучения персонала
План

1. Профессиональное развитие персонала: ключевые концепции.
2. Цели, виды и формы обучения персонала.
3. Принципы профессионального обучения сотрудников.
4. Основные этапы процесса планомерного обучения персонала.
5. Определение потребности в обучении персонала.
6. Организация обучения.
7. Оценка эффективности обучения.
8. Условия и показатели эффективности обучения.
9. Методы обучения на рабочем месте и с отрывом от производства.
10. Коучинг как прогрессивный метод обучения.
11. Специфика внутрифирменного обучения.
12. Учебные центры и корпоративные университеты.

Лекция 2. Тренинговые технологии в развитии персонала
План

1. Термин «тренинг». Возможности тренинга.
2. Методические основы проведения тренинга.
3. Тренинг как инструмент обучения и развития.
4. Методолого-концептуальные положения тренинга.
5. Цель тренинга. Ведущая парадигма тренинга.
6. Принципы поведения участников в тренинге.
7. Психологические особенности тренинговой группы.
8. Структура тренинга. Правила поведения в тренинге.
9. Вступление: цели, средства, задачи.
10. Основная часть: подборка упражнений. Завершение: самоанализ и анализ. Создание ситуации успеха.
11. Активные методы обучения: понятие и сущность.
12. Ведущий тренинговой группы. Основные роли ведущего группы.

Лекция 3. Технологии карьерного развития персонала
План

1. Содержание понятия «карьера».
2. Виды и модели деловой карьеры.
3. Этапы деловой карьеры.
4. Управление карьерой: понятие, цели.
5. Организационные условия карьерного роста.
6. Мероприятия по управлению карьерой с точки зрения разных субъектов (руководитель, менеджер по персоналу, сотрудник).
7. Планирование деловой карьеры персонала.
8. Карьерный план организации.
9. Карьерограмма. Карьерные траектории.
10. Индивидуальный план профессионального развития сотрудника.
11. Принципы карьерной стратегии сотрудника.

Лекция 4. Формирование кадрового резерва

План

1. Понятие, цели кадрового резерва.
2. Типы кадрового резерва.
3. Источники резерва кадров.
4. Принципы формирования кадрового резерва.
5. Способы выдвижения кандидатов в кадровый резерв.
6. Этапы управления кадровым резервом.
7. Анализ потребности в резерве.
8. Комплектование резерва.
9. Подготовка резерва: программы (общая, специальная, индивидуальная) и методы.
10. Социально-психологическая подготовка резерва.
11. Оценка готовности резервных кадров для назначений.
12. Оценка эффективности работы с кадровым резервом.

Лекция 5. Технологии развития команды

План

1. Системный подход к развитию командных эффектов. Следствия устойчивых командных эффектов в организации.
2. Различия между группой и командой. Понятие «команда». Типы команд.
3. Принципы и стадии развития команды.
4. Условия эффективности команды.
5. Выбор типа команды и ее целевая ориентация.
6. Создание устойчивой модели и техник взаимодействия.
7. Формирование специфической командной культуры.
8. Инициатива и творческий подход к решению командных задач.
9. Феномен группового мышления.
10. Технология командной работы.
11. Комплектование команды. Ролевая структура команды.
12. Утверждение долгосрочной перспективы команды.
13. Определение базовых ценностей. Формулировка цели команды.
14. Разработка директив.
15. Планирование работы команды.
16. Разработка критериев оценки результатов деятельности команды.
17. Анализ работы команды.

Занятия семинарского типа
(практические занятия)

Практические занятия 1. Технологии обучения персонала

Вопросы для обсуждения:

1. Профессиональное развитие персонала: ключевые концепции.
2. Цели, виды и формы обучения персонала.
3. Принципы профессионального обучения сотрудников.
4. Основные этапы процесса планомерного обучения персонала.
5. Определение потребности в обучении персонала.
6. Формирование бюджета обучения; определение содержания программ; выбор методов обучения; проведение обучения; оценка эффективности обучения.
7. Условия и показатели эффективности обучения.

8. Методы обучения на рабочем месте и с отрывом от производства.
9. Коучинг как прогрессивный метод обучения.
10. Специфика внутрифирменного обучения.
11. Учебные центры и корпоративные университеты.
12. Стимулирование персонала к обучению.

Доклады

Задания:

Задание 1. Подготовьте глоссарий по теме.

Задание 2. Проведите сравнительный анализ основных форм и методов обучения персонала, заполните таблицу.

Анализ форм и методов обучения персонала

Форма обучения	Методы обучения	Преимущества	Недостатки
Внутренне обучение			
Внешнее обучение			

Задание 3 (аналитическое). Проведите сравнительный анализ основных форм и методов обучения персонала, заполните таблицу

1) Разработайте возможную тематику обучающих программ (не менее 3-х) для менеджера по персоналу моделируемой организации. Для каждой из них предложите соответствующие методы обучения

2) Разработайте анкету (не менее 10 вопросов) для оценки эффективности обучения слушателями курсов.

3) Заполните таблицу, определив степень соответствия приведенных методов для решения каждой из трех задач: приобретение знаний; развитие умений, навыков; изменение способов общения, отношения.

При заполнении таблицы используйте следующие обозначения:

+ + метод является наилучшим для решения задачи

+ метод можно использовать для решения задачи

- использование метода неэффективно

? метод можно использовать «при некоторых обстоятельствах»

Использование методов обучения

Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие умений, навыков	Изменение способов общения, отношения
1. Инструктаж, демонстрация			
2. Наставничество			
3. Указания, советы руководства			
4. Метод усложняющихся заданий			
5. Работник как ассистент, стажер			
6. Ротация персонала			
7. Делегирование полномочий			
8. Лекции			
9. Конференции, семинары, круглые			

столы			
10. Практические ситуации (кейс-стади)			
11. Деловые игры			
12. Моделирование ситуаций			
13. Рабочие группы			
14. Разработка проектов			
15. Задания для самостоятельной работы			
16. Наглядное обучение (стенды, плакаты, таблицы, схемы, показ учебных фильмов, использование мультимедиа и т.п.)			
17. «Мозговая атака»			
18. Экспериментирование			
19. Тренинги			
20. Коучинг			
21. Обучение на открытом воздухе			
22. Обучение в вузах, колледжах			
23. Использование компьютерных обучающих программ			
24. Дистанционное обучение			
25. «Оставление на произвол судьбы»			

Практические занятия 2. Тренинговые технологии в развитии персонала

Вопросы для обсуждения

1. Термин «тренинг». Возможности тренинга.
2. Методические основы проведения тренинга.
3. Тренинг как инструмент обучения и развития.
4. Методолого-концептуальные положения тренинга.
5. Цель тренинга. Ведущая парадигма тренинга.
6. Принципы поведения участников в тренинге.
7. Психологические особенности тренинговой группы.
8. Структура тренинга. Правила поведения в тренинге.
9. Вступление: цели, средства, задачи.
10. Основная часть: подборка упражнений. Завершение: самоанализ и анализ. Создание ситуации успеха.
11. Активные методы обучения: понятие и сущность.
12. Ведущий тренинговой группы. Основные роли ведущего группы.

Форма проведения занятий – тренинги

Занятие 1. Тренинг целеполагания

Цель тренинга – развитие навыков целеполагания, прояснение личных целей и ценностей.

Задачи:

- формирование представлений о сущности и видах ценностей как фундаменте целеполагания;
- осознание своей миссии и предназначения;
- прояснение личностных целей и ценностей;
- знакомство со SMART-технологией постановки целей;
- обучение постановке стратегических целей;

- знакомство с требованиями к целям;
- освоение техники рефрейминга.

План

1. Конкретизация запроса.
2. Мини-лекция «Пирамида жизни».
3. Диагностика иерархии ценностей.
4. Упражнение «Эпитафия».
5. Упражнение-визуализация «Пирог моей жизни».
6. Видеоанализ «Куда приводят желания».
7. Упражнение «Волшебная лампа Аладдина».
8. Мини-лекция «SMART-технология правильной постановки целей».
9. Практикум.
10. Практикум «Техника рефрейминга».
11. Упражнение «Первое, что я сделаю…».

Практические занятия 3. Технологии карьерного развития персонала

Вопросы для обсуждения

1. Содержание понятия «карьера».
2. Виды и модели деловой карьеры.
3. Этапы деловой карьеры.
4. Управление карьерой: понятие, цели.
5. Организационные условия карьерного роста.
6. Мероприятия по управлению карьерой с точки зрения разных субъектов (руководитель, менеджер по персоналу, сотрудник).
7. Планирование деловой карьеры персонала.
8. Карьерный план организации.
9. Карьерограмма. Карьерные траектории.
10. Индивидуальный план профессионального развития сотрудника.
11. Принципы карьерной стратегии сотрудника.

Доклады

Задания:

Задание 1. Составьте глоссарий по теме.

Задание 2. Раскройте содержание этапов и методов карьерного развития персонала

Этапы и методы карьерного развития персонала

Этап карьеры	Методы карьерного развития

Задание 3. Решите кейсы.

Кейс 2. Анализ ситуации «Профессиональная карьера государственного и муниципального служащего». Вы являетесь начальником отдела кадровой службы администрации муниципального образования Н.

Вопросы

1. Предложите примерный план работы с кандидатом, включенным в резерв.
2. Предложите аспекты, по которым можно провести проверку способностей и качеств этого кандидата.
3. Какие инструменты (деловые игры, практические задания, тесты, иные формы) можно использовать при работе с кандидатом?

Кейс. Только что открылась новая вакансия. Она кажется Вам заманчивой, хотя у Вас нет опыта в такого рода деятельности. Но так как Вы хорошо зарекомендовали себя,

друзья убеждают Вас решиться на это. Вам кажется, что способности позволяют Вам занять эту должность даже с недостаточным опытом.

Задание 4 (аналитическое и творческое). Составьте свой личный карьерный план, исходя из ориентировочной структуры индивидуального плана деловой карьеры.

Ориентировочная структура индивидуального плана деловой карьеры

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях? Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей? Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе? Какую работу я хочу выполнять через 10 лет? Есть ли у меня воодушевление и мотивация? Что является для меня мотиватором сейчас? Через пять лет? Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации? К каким мероприятиям я могу прибегнуть, чтобы убедиться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

Каково мое экономическое положение? Есть ли у меня личный бюджет, каков он, придерживаюсь ли я его рамок? Какие меры я могу в случае необходимости применять для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

Какова моя общая форма? На чем основана моя оценка? (собственное представление, тесты и т.д.). Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача? В каком лечебном заведении необходимо подлечиться?

1.4. Социальный статус, человеческие отношения

Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю? Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы? Интересует ли других мое мнение? Навязываю ли другим свои мысли и мнения? Умею ли я слушать? Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике? Стремлюсь ли я развивать людей, с которыми общаюсь? Как я забочусь о дружеских отношениях? Как я могу развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

Каково мое психологическое состояние? На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результат медицинского обследования)? Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне в настоящее время поменять работу? Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем? Как следует поменять образ жизни, круг общения, хобби? Нуждаюсь ли я в помощи психиатра?

1.6. Семейная жизнь

Имеются ли у меня условия для создания семьи? Следует ли завести еще одного ребенка? Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене (мужу), детям? Как лучше проводить досуг в кругу семьи? Куда поехать на отдых? Куда пойти учиться детям? Как помочь детям, имеющим свою семью?

2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

1) 2) 3)

2.2 Мои планы должны осуществиться до ____г. (сроки). Самое позднее (срок).

2.3. Какие факторы:

- способствуют достижению моей карьеры?
- какие препятствуют?

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

2.5. Что мне нужно задействовать для достижения моей карьеры (время, деньги, здоровье и т.д.) Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры

Для достижения поставленных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3. 1. В плане развития служебной деятельности 3. 2. В области экономического положения 3.3. В области здоровья и физического воспитания 3. 4. В области социального взаимовлияния, дружеских отношений и увлечений 3. 5. В области моральной мотивации и психологического состояния 3.6. В семейной жизни.		
Индивидуальный карьерный план		

Задание 5 (аналитическое). Проанализируйте проекты конкурсантов по технологиям карьерного развития персонала, представленные на премию HR-бренд на официальном сайте премии HR-бренд. URL: http://hrbrand.ru. Выделите самые эффективные технологии. Результаты оформите в виде презентации.

Задание 6 (аналитическое). Изучите содержание технологий карьерного развития персонала известной Вам организации (места работы), раскройте ее основные элементы. Сделайте выводы о наличии проблемных зон. Предложите основные направления ее улучшения. Результаты оформите в виде презентации.

Практические занятия 4. Формирование кадрового резерва

Вопросы для обсуждения

1. Понятие, цели кадрового резерва.
2. Типы кадрового резерва.
3. Источники резерва кадров.
4. Принципы формирования кадрового резерва.
5. Способы выдвижения кандидатов в кадровый резерв.
6. Этапы управления кадровым резервом.
7. Анализ потребности в резерве.
8. Комплектование резерва.
9. Подготовка резерва: программы (общая, специальная, индивидуальная) и методы.
10. Социально-психологическая подготовка резерва.
11. Оценка готовности резервных кадров для назначений.
12. Оценка эффективности работы с кадровым резервом.

Доклады

Задание 1. Оформите глоссарий по теме.

Задание 2. Раскройте содержание этапов и методов формирования кадрового резерва органов власти

Этапы формирования кадрового резерва организации

Этап кадрового резерва	Методы работы с кадровым резервом

Задание 3. Заполните таблицу.

Условия включения граждан и государственных служащих в кадровый резерв государственного органа

Граждане / государственные служащие	Условия включения в кадровый резерв
граждане	
граждане	
гражданские служащие для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста	
гражданские служащие для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста	
гражданских служащих для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста	
гражданские служащие, увольняемые с гражданской службы в связи с сокращением должностей гражданской службы либо упразднением государственного органа в соответствии	
гражданские служащие, увольняемые с гражданской службы	

Практические занятия 5. Технологии развития команды

Вопросы для обсуждения

1. Системный подход к развитию командных эффектов. Следствия устойчивых командных эффектов в организации.
2. Различия между группой и командой. Понятие «команда». Типы команд.
3. Принципы и стадии развития команды.
4. Принципы организации командной формы работ.
5. Сущность основных подходов к этапам развития команды.
6. Условия эффективности команды.
7. Выбор типа команды и ее целевая ориентация.
8. Организация и контроль групповой работы.
9. Создание устойчивой модели и техник взаимодействия.
10. Формирование специфической командной культуры.
11. Феномен группового мышления.
12. Технология командной работы.
13. Комплектование команды.
14. Ролевая структура команды.
15. Портрет эффективного члена команды: личностные и профессиональные характеристики.
16. Разработка критериев оценки результатов деятельности команды. Анализ работы команды.

Доклады

Задания

Задание 1. Оформите глоссарий по теме.

Самостоятельная работа

Практические занятия 1. Технологии обучения персонала

Задание 1. Решите кейсы.

Кейс. Обязательное обучение – руководящие служащие вашей организации должны пройти обучение способам управления. Сначала были посланы молодые, более честолюбивые сотрудники, но теперь пришла очередь г-на Н. Вам известны его аргументы: “Зачем мне в моем возрасте еще что-то учить?” и “Я больше не меняюсь; я отказываюсь обременять себя бесполезными знаниями”. Вы, как менеджер, сообщаете ему о своем решении.

Кейс. Городская администрация начала двухдневный курс по обучению навыкам общения. Цель обучения была следующей: улучшить навыки коммуникации операторов и секретарей на основе словарного запаса, используемого городской администрацией.

Была проведена оценка курса на основе форм обратной связи, интервью и бесед с участниками и получены следующие результаты.

Что было положительного в курсе:

- было получено много полезной информации и навыков;
- содержание курса отвечало потребностям стажеров;
- преподаватели выполняли требования о замене подходов в обучении;
- общение с преподавателями было дружеским;
- было приятно отвлечься от обычной работы в офисе.
- Что было отрицательного в курсе:
- объяснения наставников были слишком быстрыми и сложными;
- мало времени отводилось наставниками для того, чтобы стажеры усвоили новый материал;
- мало времени, чтобы попрактиковаться во вновь изученном материале;
- много новых навыков были забыты стажерами к тому времени, когда нужно было возвращаться на работу;
- учебные пособия были трудными для понимания.

Дайте ответы, основываясь на этих данных, на следующие вопросы / пункты:

Как бы Вы откорректировали первоначальные цели обучения в свете этой информации по оценке?

Определите кратковременную и долгосрочную стратегию для того, чтобы учесть критику.

Придумайте форму обратной связи для оценки курса по коммуникационным навыкам. Не забывайте цели курса и типы коммуникационных навыков, на которые направлен курс.

Результаты работы группы докладываются на пленарном заседании.

Кейс. Анализ ситуации «Разработка обучающих программ для реализации целей кадровой политики».

В администрации региона Н. и его управлениях наблюдается хронический дефицит профессиональных служащих. В структуре возрастного состава служащих молодые специалисты в возрасте до 30 лет занимают всего 5 % от общего количества работающих. В то же время процент служащих в возрасте старше 55 лет составляет 40 %. Существует угроза преемственности кадров. Опытные специалисты, работающие на предприятиях, которые могли бы работать в отраслевых комитетах, не идут на муниципальную службу из-за низкой заработной платы. Перспективные выпускники школ уезжают из города, поступают в вузы и остаются в крупных городах, даже испытывая проблемы с жильем.

Новое руководство Городской думы поставило перед главой муниципального образования и аппаратом задачу – разработать программу кадровой политики муниципального образования Н. Предполагается достижение следующей цели: создать условия для закрепления работающих в администрации профессиональных специалистов и привлечения новых специалистов.

Задачи, которые должны найти отражение в программе:

- привлечение квалифицированных кадров за счет внешних источников;
- создание условий для закрепления специалистов в администрации региона;
- постоянное повышение уровня профессиональной компетентности служащих.

Также перед разработчиками поставлена задача – разработать критерии эффективности и результативности труда служащих в рамках программы кадровой политики.

Вопросы

1. Какие мероприятия вы можете предложить для решения каждой задачи программы кадровой политики муниципального образования Н.?
2. Какие критерии эффективности и результативности труда служащих в рамках программы кадровой политики региона вы можете предложить?

Задание 4. (аналитическое). Для любого сотрудника вашей организации выбрерите одну компетенцию (или группу компетенций, например лидерство, организационные навыки и т.п.) и предложить группу методов обучения, способствующих ее формированию и развитию.

Задание 2. Заполните недостающие этапы обучения в схеме его организации.



Задание 3. Подготовьтесь к проведению на занятии деловой игры по обучению персонала.

Описание деловой игры

Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга — дифференциация:

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;

- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;
- ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
- техническое превосходство;
- высочайший имидж и репутация;
- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;
- концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент и обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

Работник 1 (30 лет). Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармапрепаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо w рекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В свя-1И с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

Работник 2 (22 года). Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

Работник 3 (40 лет). Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании — 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приня-1Ю решение о замене

существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции — лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

Работник 4 (45 лет). Главный технолог холдинга. Имеет Высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

Работник 5 (37 лет). Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера — в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнителен. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются нелицеприятные разговоры с руководителем.

Работник 6 (39 лет). Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях - деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

Постановка задачи

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

Методические указания

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

1) работники и их руководители;

2) менеджеры по персоналу отдела обучения;

3) директор и его первый заместитель; зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения.

Каждая подгруппа должна решить определенные задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению; при этом необходимо взаимное согласование процесса обучения на всех этапах.

1 группа. Работники и их руководители: определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала. Согласовать с менеджерами по персоналу отдела обучения.

2 группа. Менеджеры по персоналу отдела обучения: проанализировать I:Iявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, порученные знания; во-вторых, эффективность преподавания. Согласование с тор-менеджерами.

3 группа. Директор и его первый заместитель: установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; установить ограничения

процесса обучения (по срокам, финансированию и т.п.); рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения: проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации.

Задание 7 (аналитическое). Одной из техник коучинга является техника реализации программы обучения «3-Д» (техника трех измерений). Проведите самостоятельное решение одной из собственных проблем, используя данную технику (т.к. использование техники «3-д» возможно для самостоятельной тренировки, а не только вместе с коучем).

Описание техники «3-Д»

Для максимально быстрой концентрации на потенциальных решениях, которые ученик может осознать и за реализацию которых он может взять на себя ответственность, используется практика техники «3-Д» - одна из наиболее полезных в данной ситуации тактик. Она базируется на анализе, проводимом в трех направлениях.

Проблема

↓

Выраженное одним предложением определение проблемы

↓

Барьеры

Мозговой штурм, призванный выявить по три аспекта проблемы, связанных с:

1) ситуацией----------

2) включенными в нее людьми----------

3) вами----------

↓

Варианты

Выберите по одному приоритетному аспекту по каждому пункту

1) ----------

2) ----------

3) ----------

↓

Адекватное действие

1) ----------

2) ----------

3) ----------

Для использования данной техники коучу необходим простой лист бумаги. Ученику предлагается быстро, одним предложением, определить существующую проблему. Правильная постановка вопросов и использование техники трехмерного анализа позволяет коучу и ученику за очень короткое время выделить три элемента проблемы под каждым из трех заголовков;

· *ситуация,* например временной режим, недостаток ресурсов, география;

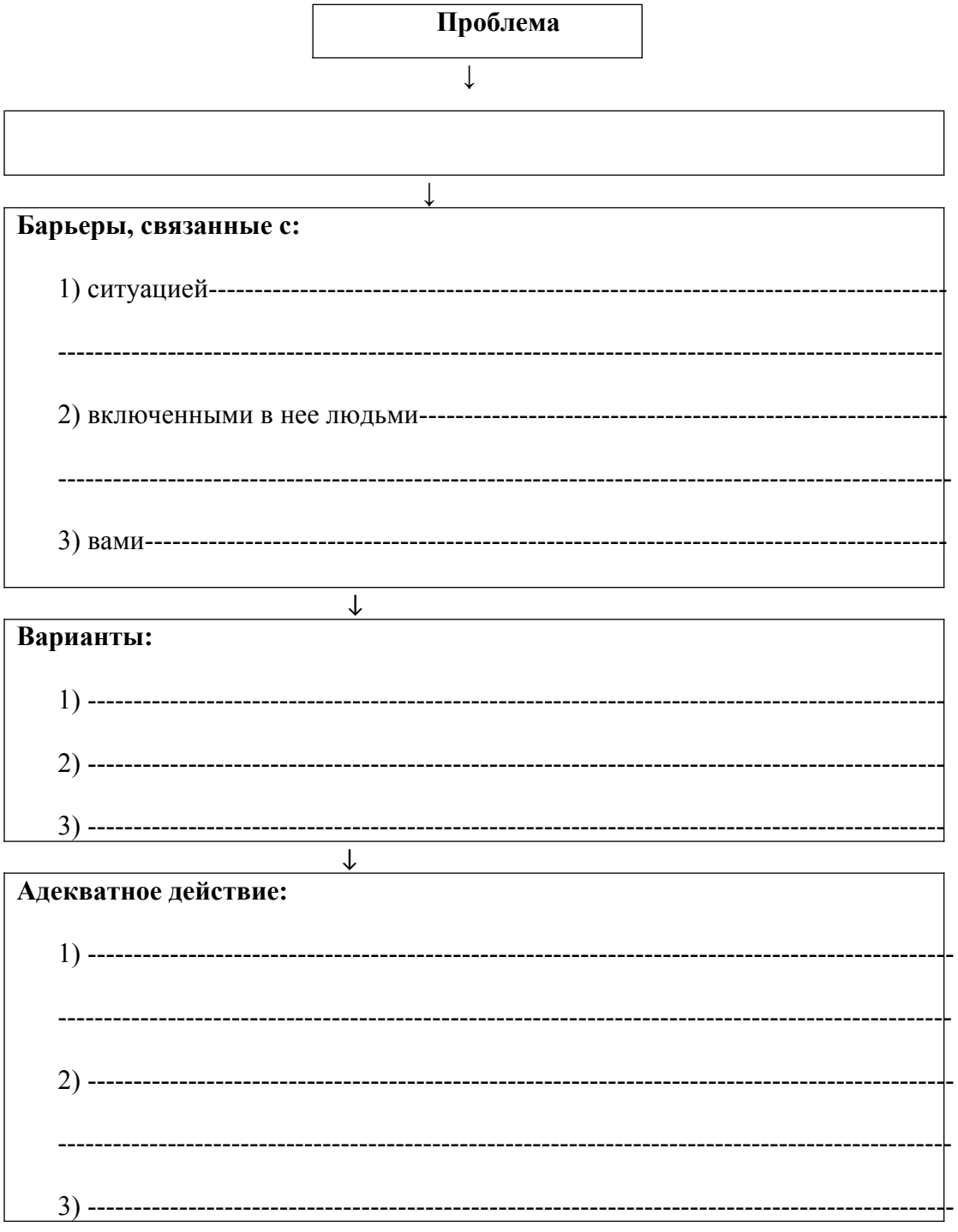
· *включенные в нее люди,* например недовольный потребитель, нетерпеливый начальник, ненадежный поставщик;

· *вы,* например недостаток технических знаний, конфликт приоритетов, общая установка ученика.

Выделив три измерения, или аспекта, существующей проблемы, обычно становится сравнительно легко определить несколько возможных вариантов действий - даже если большинство из них требует усилий исключительно самого ученика.

Окончательная стадия - выбор самого подходящего в данной ситуации варианта для его практической реализации.

После выполнения этой структурированной техники появляется возможность быстро сконцентрироваться на потенциальных действиях. Опираясь исключительно на задавание вопросов, коуч может помочь людям проговорить большую часть проблем и самих вариантов действий. Таким образом, коуч позволяет ученику более четко сфокусировать свое внимание и передает исключительно ему ответственность за принятие окончательных решений. На практике эта техника может проводиться за 10-15 минут.



Задание 4 (аналитическое). Проанализируйте проекты конкурсантов по технологиям обучения персонала, представленные на премию HR-бренд на официальном сайте премии HR-бренд. URL: http://hrbrand.ru. Выделите самые эффективные технологии. Результаты оформите в виде презентации.

Задание 9 (аналитическое). Изучите содержание технологий обучения персонала известной Вам организации (места работы), раскройте ее основные элементы. Сделайте выводы о наличии проблемных зон. Предложите основные направления ее улучшения. Результаты оформите в виде презентации.

Практические занятия 2. Тренинговые технологии в развитии персонала

Занятие 1. Тренинг лидерства

Цель тренинга – развитие лидерских качеств студентов-менеджеров.

Задачи:

- выработать мотивацию и стремление к лидерству;
- сформировать лидерское мировоззрение;
- развивать лидерские качества (профессионально-управленческие и социально-психологические);
- сформировать положительный опыт лидерского поведения;
- создать и закрепить положительный опыт лидерского взаимодействия;
- освоение приёмов и стратагем лидерства.

План

1. Конкретизация запроса.
2. Личностный модуль.

2.1 Мини-лекция «Лидерская Я-концепция».
2.2 Упражнение «Кто я?».
2.3 Упражнение «Каким меня видят?».
2.4 Упражнение «Мои сильные стороны».
2.5 Упражнение «Чувство успеха».

3. Профессионально-управленческий модуль.

3.1 Мини-лекция «Правила управленческого взаимодействия».
3.2 Упражнение «Спасение медведя».
3.3 Упражнение «Проблемный диалог».
3.4 Упражнение «Разрешение на уверенное управление».
3.5 Упражнение «Переправа».

4. Организационно-лидерский модуль.

4.1 Притча.
4.2 Упражнение «Топь».
4.3 Упражнение «Растяжка».

5. Рефлексия и саморефлексия.

Занятие 2. Тренинг «тайм-менеджмента»

Цель тренинга – повысить личную эффективность в организации своего времени.

Задачи:

- формирование представлений об основных принципах тайм-менеджмента;
- индивидуальная диагностика психологических барьеров, препятствующих оптимизации временного ресурса;
- знакомство с принципами использования таких инструментов тайм-менеджмента, как хронометраж, приоритезация, многозадачность;
- развитие навыков текущего планирования;
- обучение способам оптимизации временного ресурса;

- освоение принципов эффективного делегирования.

План

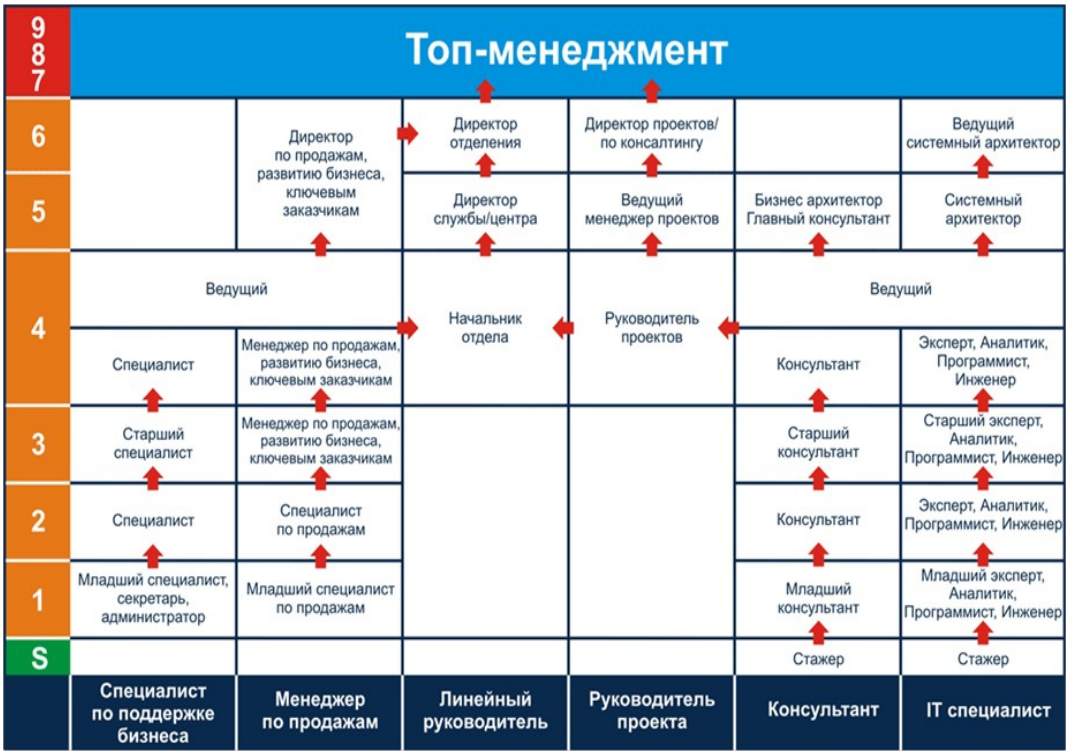
1. Конкретизация запроса.
2. Мини-лекция «Базовые навыки тайм-менеджмента».
3. Групповая мини-дискуссия.
4. Организация опроса, диагностики и рефлексии «Факторы неэффективного обращения с временными ресурсами» и «Определение своих биоритмов и способов самовосстановления».
5. Упражнение-визуализация «Метафора времени».
6. Мини-лекция «Хронометраж».
7. Упражнение «Шестое чувство».
8. Кейс-стади «Пчела Майя».
9. Практикум «Матрица Эйзенхаура».
10. Мини-лекция «Многозадачность».
11. Упражнение «Формула делегирования».
12. Кейс-стади «Цейт-нот менеджера».
13. Упражнение «Вспомнить всё».

Практическое занятие 3. Разработка карьерных планов и карьерограмм организации

Индивидуальная работа и работа в микрогпуппах (2–3 человека).

Задания:

Задание 1 (аналитическое). Разработайте карьерный план моделируемой организации или органа власти (по выбору студентов). Оформите результаты в программе Microsoft Office Excel.



Задание 2. Схематично отобразите возможный типовой карьерный путь HR-менеджера, отталкиваясь от низовой должности. Ориентируйтесь на предложенный вариант карьерного плана, предусмотрите возможность его оптимизации.

Карьерный план HR-менеджера

Траектория карьерного роста по должностям	Группа	Категория	Квалификационные требования	Необходимое профессиональное развитие для замещения должности

Оформите результаты в программе Microsoft Office Excel.

Задание 3 (аналитическое). Постройте карьерограммы возможного карьерного пути (путей) государственного служащего после окончания высшего учебного заведения. Результаты оформите в виде презентаций.

Практические занятия 4. Формирование кадрового резерва

Задание 1 (аналитическое). Сравните работу с кадровым резервом в государственных органах Администрации Смоленской области и любого субъекта Российской Федерации. Результаты оформите в виде презентации.

Задание 2 (аналитическое). Разработайте возможный индивидуальный план развития сотрудника (государственного гражданского/муниципального служащего), входящего в резерв управленческих кадров.

Задание 3 (аналитическое). Дополните параметры экспертного листа по формированию резерва управленческого персонала (минимум еще на 5 позиций).

ЭКСПЕРТНЫЙ ЛИСТ

Данный опрос проводится для формирования резерва управленческого персонала. Наиболее надежную оценку кандидату могут дать люди, работающие с ним непосредственно. Просим Вас выразить свое мнение о кандидате в резерв на руководящую должность

Оцените человека, фамилия которого указана в столбце таблицы, по параметрам, указанным в строках таблицы. Для этого в клетке пересечения столбца (ФИО кандидата) и строки соответствующего параметра поставьте оценку (от 1 до 7), которая, на Ваш взгляд, отражает степень выраженности данного параметра у этого кандидата.

(1 балл - данное качество практически отсутствует, 7 баллов - параметр максимально выражен).

ПАРАМЕТРЫ:

1. Уровень профессиональной подготовки (обладает ли кандидат достаточными профессиональными знаниями и навыками, специфичными для деятельности подразделения, в котором он работает?
2. Уровень знания нормативных актов, регламентирующих деятельность подразделения (обладает ли кандидат достаточными знаниями нормативных актов, использует ли в работе опыт отечественных и зарубежных организаций?)
3. Знание способов решения профессиональных проблем (насколько кандидат хорошо ориентируется, к кому и по каким вопросам следует обращаться, где получить необходимую информацию, в чьей компетенции решение возникающих проблем?)
4. Умение работать с документами (насколько хорошо кандидат знает правила составления и оформления деловых бумаг, ориентируется в том, какие документы следует готовить руководителю, какие поручать подчиненным?)
5. Умение работать с людьми (умеет ли кандидат четко и доходчиво пояснить задание, своевременно проконтролировать выполнение задания, ориентируется ли в деловых возможностях подчиненных или коллег?)

6. Способность к деловому общению (умеет ли кандидат выслушать и понять собеседника, достичь взаимопонимания и убедительно высказать свои мысли в беседе, выступлении?)

7. Умение организовать эффективную работу группы (насколько хорошо кандидат умеет ставить цели работы, распределять задания, планировать деятельность группы?)

8. Ответственность (насколько реалистична оценка кандидатом собственных возможностей? Всегда ли выполняет взятые на себя обязательства?)

9. Умение доводить дело до конца (способен ли кандидат довести дело до конца без напоминаний, постоянного контроля со стороны руководства?)

10. Умение ориентироваться в сложной ситуации (как ведет себя кандидат при возникновении непредвиденных, сложных ситуаций? Способен ли он правильно ориентироваться и принять решение?)

Задание 4. Заполните таблицу.

Анализ состояния и использования трудового потенциала и кадровые мероприятия

Направление анализа	Методика анализа	Использование результатов анализа. Кадровые мероприятия

Задание 5 (аналитическое). Проанализируйте проекты конкурсантов по технологиям управления кадровым резервом, представленные на премию HR-бренд на официальном сайте премии HR-бренд. URL: http://hrbrand.ru. Выделите самые эффективные технологии. Результаты оформите в виде презентации.

Задание 6 (аналитическое). Изучите содержание технологий управления кадровым резервом персонала известной Вам организации (места работы), раскройте ее основные элементы. Сделайте выводы о наличии проблемных зон. Предложите основные направления ее улучшения. Результаты оформите в виде презентации.

Практические занятия 5. Технологии развития команды

Задание 1. Тренинг «Моя команда»

Работа в группах по 4–5 человек. Каждая группа должна придумать и представить метафору своей команды.

Общее обсуждение: Как Вы ощущаете себя в настоящий момент? Ваше видение группы в настоящий момент. Являлись ли вы командой? Какие признаки группы можете назвать, которые проявились? Какие признаки команды?

Вывод каждой группы по результатам обсуждения: «Мы-группа», «Мы-команда».

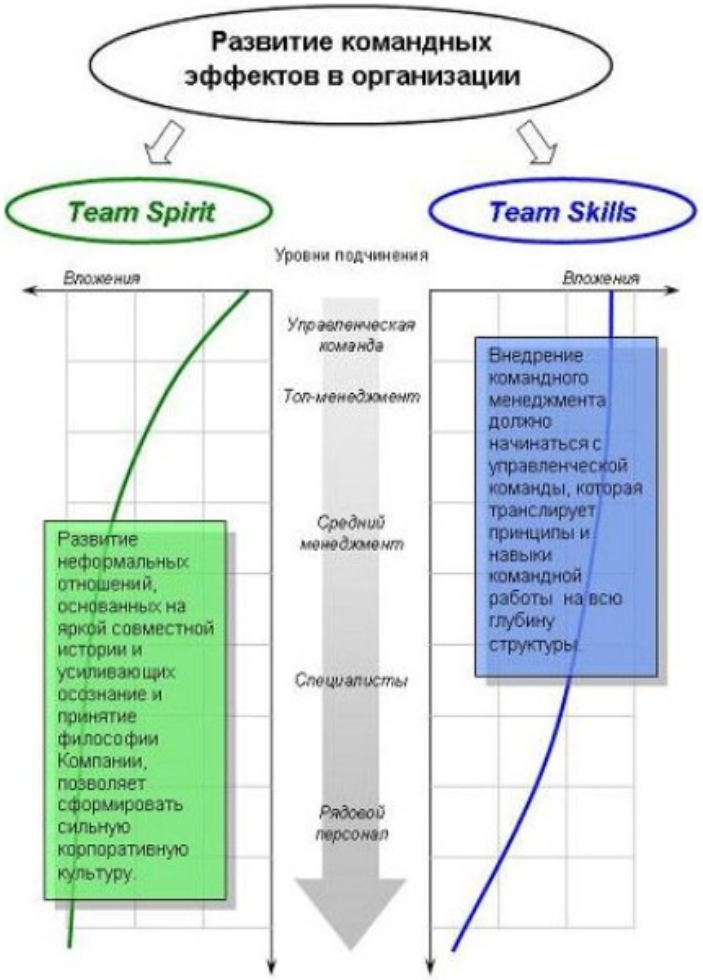
По результатам выполнения первого задания каждая группа составляет и презентует сводную аналитическую таблицу: различия между группой и командой.

Группа и команда

Рабочая группа	Критерий	Команда

Общее обсуждение и подведение итогов тренингового занятия. Обратная связь. Вывод об особенностях команды и определение понятия «команда».

Задание 2 (аналитическое). Объясните схему «Развитие командных эффектов в организации», проиллюстрируйте ее конкретным примером.



Задание 3. Заполните таблицу.

Стадии развития команды

Стадия развития команды	Характерные черты
1.Формирование (forming)	
2. Бурление (storming)	
3.Нормирование (norming)	
4.Функционирование (performing)	
5.Закрытие (finishing)	

Задание 4. Работа в группах по 4–5 человек. Каждая группа должна построить «Дом команды» из подручного материала и сделать его презентацию.

Задание 5. (аналитическое). Каждая из рабочих групп анализирует свою деятельность и определяет внутренние и внешние условия эффективности работы команды на собственном примере. Общее дискуссионное обсуждение условий эффективности работы команды, выявление основных из них.

Задание 6. Заполните таблицу.

Иллюстрация феномена группового мышления

Признаки деформации группового мышления	Характерные черты	Пример проявления

Задание 7. Тренинг «Ролевая структура команды». Работа в группах по 4-5 человек. Каждая группа рисует машину (автомобиль), который соответствует образу группы. Каждый член рабочих групп определяет свое место (роль) в данном автомобиле (двигатель, руль, шофер, тормоз и т.д.). Затем в ходе совместного обсуждения группы место каждого уточняется. Презентация автомобилей каждой группой и ее общее обсуждение. Каждый из членов группы отвечает на вопросы: Сами ли Вы определили для себя данное место в автомобиле или нет? Устраивает ли Вас занимаемое место?

Проекция «деталей» машины на ролевые функции членов команды в ходе совместного обсуждения. «Поедет ли ваша машина?»: выводы об эффективности ролевого распределения каждой из рабочих групп.

Подведение итогов тренингового занятия. Обратная связь.

Задание 8. Анализ ролевого распределения на основе методики М.Белбина. Анализируются возможность комбинаций эффективных команд из членов группы. Ролевое распределение соотносится с результатами тренингового занятия.

Задание 9. Заполните таблицу

Три «кита» командной работы

Основа командной работы	Содержание деятельности команды
1. Целеустремленность	
2. Сплоченность	
3. Ответственность	

Задание 11 (аналитическое и творческое). Работа в группах по 4–5 человек. Каждой рабочей группой на основе анализа «100 советов руководителю» происходит их систематизация, структурирование по блокам и выделение приоритетных правил в форме составления своеобразной «Памятки эффективного руководителя». Затем в дискуссионном ключе происходит обсуждение и определение единой «памятки».

Перечень тем докладов и рефератов

1. Коучинг как современный подход к обучению персонала организации.
2. Дистанционное обучение: содержание и эффективность.
3. Активные методы обучения персонала.
4. Оценка эффективности обучения.
5. Оценка эффективности инвестиций в развитие персонала.
6. Корпоративные университеты в практике российских корпораций.
7. Тренинги в системе обучения государственных/муниципальных органов.
8. Индивидуальные планы профессионального развития: технология построения.
9. Карьерные планы и карьерограммы: лучшие кадровые практики.
10. Женская карьера: препятствия и преимущества.
11. Персональная карьерная стратегия.
12. Как построить карьеру HR-менеджера?
13. Работа с кадровым резервом: лучшие практики.
14. Резерв на государственной гражданской службе: реальность или формальность?
15. Обучение сотрудника, состоящего в кадровом резерве.
16. Болезнь XXI века: стресс на рабочем месте и тренинговые технологии в его преодолении.

6. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины

6.1. Оценочные средства и критерии оценивания для текущей аттестации

Виды текущего контроля, предусмотренные рабочей программой дисциплины:

1) устный опрос;
2) составление глоссария;
3) подготовка докладов;
4) подготовка презентации;
5) составление схем и таблиц
6) выполнение аналитических и творческих заданий, проведению деловых игр, тренинговых упражнений, решению кейсов.

1. Требования к устному ответу на вопросы семинарского (практического) занятия

Ответы студенты должны иллюстрировать конкретными примерами, опираться на нормативно-правовую базу, прослеживать связи между теоретическими и практическими положениями учебной дисциплины, применять теоретические знания к решению вопросов.

Устный ответ предполагает:
- грамотность устной речи;
- убедительность устной речи;
- ясность, точность;
- строгая последовательность, иллюстрация.

Критерии оценки устного ответа

При оценке ответа учитывается:
- полнота и правильность ответа;
- логика изложения;
- степень осознанности и понимания изученного;
- связь теории с практикой.

«Отлично» ставится, если студент:	- обстоятельно и достаточно полно излагает материал; - обнаруживает полное понимание материала, может обосновать свои суждения, привести примеры; - строит ответ последовательно.
«Хорошо» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание материала, однако:	- допускает единичные ошибки, но исправляет их самостоятельно после замечаний преподавателя; - не всегда может убедительно обосновать свое суждение; - допускает отдельные погрешности.
«Удовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных теоретических положений темы, но:	-излагает материал недостаточно полно; - не может обосновать свои суждения и привести необходимые примеры; нарушает последовательность в изложении материала.
«Неудовлетворительно» ставится, если студент:	- обнаружил незнание большей части темы (раздела, вопроса); - при ответе на вопрос искажает его смысл;

	- излагает материал беспорядочно и неуверенно.

Оценка может быть поставлена студенту как за единовременный ответ, так и за ответ, рассредоточенный во времени, т.е. за сумму ответов, данных в процессе занятий.

2. Требования к составлению глоссария и критерии его оценки

Данный вид самостоятельной работы студента выражается в подборе и систематизации терминов, встречающихся при изучении темы. Оформляется письменно (или в печатном варианте), включает название и значение понятий в алфавитном порядке.

Роль студента:

- прочитать материал источника, выбрать главные понятия;
- подобрать к ним и записать основные термины и их определения;
- критически осмыслить подобранные определения и попытаться их модифицировать (упростить в плане устранения избыточности и повторений);
- оформить работу и представить в установленный срок.

Критерии и показатели оценки:

- полнота выполнения задания (основные терминов по каждому вопросу темы);
- ссылка на источник и автора определения;
- правильность трактовки понятий.

«Зачтено» –75–100% правильно выполненного задания;

«Не зачтено» – менее 75% правильно выполненного задания.

3. Требования к подготовке докладов и критерии их оценки

Работа по подготовке устного выступления начинается с формулировки или выбора темы. Само выступление должно состоять из трех частей: вступления (10-15% общего времени), основной части (60-70%) и заключения (20-25%). После выступления нужно быть готовым к ответам на возникшие у аудитории вопросы. Регламент устного публичного выступления – не более 10 минут.

Роль студента:

- собрать и изучить литературу по теме;
- составить план или графическую структуру сообщения;
- выделить основные понятия;
- ввести в текст дополнительные данные, характеризующие объект изучения;
- оформить текст письменно;
- озвучить в установленный срок.

Критерии и показатели оценки:

- полнота раскрытия темы;
- структурированность;
- свободное владение материалом;
- соблюдение требований к оформлению и объёму сообщения.

«Зачтено» – от 75 до 100% правильно выполненного задания;

«Не зачтено» – менее 75% правильно выполненного задания.

Особенности подготовки доклада в форме презентаций

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы студентов по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint.

Этот вид работы требует координации навыков студента по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко

отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint.

Роль студента:

- изучить материалы темы, выделяя главное и второстепенное;
- установить логическую связь между элементами темы;
- представить характеристику элементов в краткой форме;
- выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;
- оформить работу и предоставить к установленному сроку.

Не рекомендуется:

- перегружать слайд текстовой информацией;
- использовать блоки сплошного текста;
- использовать переносы слов;
- текст слайда не должен повторять текст, который выступающий произносит вслух (зрители прочитают его быстрее, чем расскажет выступающий, и потеряют интерес к его словам).

Рекомендуется:

- сжатость и краткость изложения, максимальная информативность текста: короткие тезисы, даты, имена, термины — главные моменты опорного конспекта;
- использование коротких слов и предложений, минимум предлогов, наречий, прилагательных;
- использование табличного (матричного) формата предъявления материала, который позволяет представить материал в компактной форме и наглядно показать связи между различными понятиями;
- тщательное выравнивание текста, буквиц, маркеров списков;
- каждому положению, идее должен быть отведен отдельный абзац текста;
- идеально, если на слайде только заголовок, изображение (фотография, рисунок, диаграмма, схема, таблица и т.п.) и подпись к ней.

Критерии и показатели оценки:

- соответствие содержания теме;
- правильная структурированность информации;
- наличие логической связи изложенной информации;
- эстетичность оформления, его соответствие требованиям;
- работа представлена в срок.

«Зачтено» – от 75 до 100% правильно выполненного задания;

«Не зачтено» – менее 75% правильно выполненного задания.

4. Требования к подготовке презентации и критерии оценки

Требования к презентации

Презентация должна содержать не менее 10 слайдов, первый слайд – титульный лист (тема выступления, сведения об авторе, руководителе, колонтитулы и т. п.), второй слайд – оглавление, последний слайд – ссылки на использованные источники и иллюстративные материалы; все слайды читабельны, текст представлен ключевыми словами и фразами, содержание презентации не дублирует, а дополняет и иллюстрирует устное выступление; иллюстративные материалы соответствуют содержанию, выбранные эффекты не отвлекают, а акцентируют основные содержательные моменты выступления, подготовлены заметки к слайдам.

Критерии и показатели оценки презентации

Критерии	Показатели	Баллы			
		2 (слабо)	**3 (удовл.)**	**4 (хорошо)**	**5 (отл.)**
Структура	Соответствует теме				
	Содержатся и логически оформлены разделы: введение; основная часть и заключение				
Логика и аргументация изложения материала	Раскрытие актуальности выбранной темы				
	Аргументы логически структурированы, факты представлены точно				
	Наличие примеров				
Новизна и креативность	Оригинально и творчески представлен материал				
Стиль	Аккуратность выполнения				
	Концентрированный текст				
	Эффективное использование схем / таблиц для подтверждения аргументов				
Оформление	Работа оформлена в соответствии с требованиями				
	Разумный объем				
Грамотность	Грамматически правильные предложения, нет орфографических ошибок				
Источники	Адекватное использование источников				

Количество балов	Оценка
От 56 до 65	зачтено
Менее 35	не зачтено

5. Требования к составлению таблиц/схем и критерии их оценки

Это вид самостоятельной работы студента по систематизации объемной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы/схемы.

Формирование структуры таблицы/схемы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации. Краткость изложения информации характеризует способность к ее свертыванию. Таблицы/схемы создаются как помощь в изучении большого объема информации, желая придать ему оптимальную форму для запоминания. Задание носит обязательный характер, а его качество оценивается по качеству знаний в процессе контроля. Оформляется письменно.

Роль студента:

- изучить информацию по теме;
- информацию представить в сжатом виде и заполнить ею основные графы таблицы, элементы схемы;

- пользуясь готовой таблицей/схемой, эффективно подготовиться к контролю по заданной теме.

Критерии и показатели оценки:

- соответствие содержания теме;
- правильный отбор информации;
- наличие обобщающего (систематизирующего, структурирующего, сравнительного) характера изложения информации;
- грамотные и адекватные примеры, иллюстрирующие основной материал (при необходимости);
- соответствие оформления требованиям;
- работа сдана в срок.

Таблицы и схемы по курсу, обязательные для выполнения

Тема 1. Технологии обучения персонала	*Заполнение таблицы: «Анализ форм и методов обучения персонала»* *Оформление схемы организации обучения персонала*
Тема 3. Технологии карьерного развития персонала	*Заполнение таблиц: «Этапы и методы карьерного развития персонала», «Карьерный план», «Карьерограмма HR-менеджера»*
Тема 4. Формирование кадрового резерва	*Заполнение таблиц: «Этапы формирования кадрового резерва организации», «Условия включения граждан и государственных служащих в кадровый резерв государственного органа», «Анализ состояния и использования трудового потенциала и кадровые мероприятия»*
Тема 5. Технологии развития команды	*Заполнение таблиц «Группа и команда», «Стадии развития команды», «Иллюстрация феномена группового мышления», «Три «кита» командной работы»*

«Зачтено» – от 75 до 100% правильно выполненного задания;
«Не зачтено» – менее 75% правильно выполненного задания.

6. Требования к проведению дискуссионного обсуждения в процессе устного рассмотрения вопросов темы, выполнению аналитических и творческих заданий, проведению деловых игр, тренинговых упражнений, решению кейсов

Это виды самостоятельной работы студента по аналитической обработке информации, принятию самостоятельных решений, инициированию творческих идей, их оформлению в творческие продукты.

Критерии и показатели оценки:

- соответствие содержания теме;
- четкость и логичность изложения;
- свободное владение информацией;
- наличие аргументации;
- оригинальность, новизна идеи (для творческих работ);
- знание альтернативных подходов к проблемному вопросу;
- оперирование практической информацией (умение приводить примеры);
- умение делать логические умозаключения и выводы;
- соответствие оформления требованиям; работа сдана в срок.

«Зачтено» – от 75 до 100% правильно выполненного задания;
«Не зачтено» – менее 75% правильно выполненного задания.

Аналитические задания (примеры)

Задание (аналитическое). Проведите сравнительный анализ основных форм и методов обучения персонала, заполните таблицу

1) Разработайте возможную тематику обучающих программ (не менее 3-х) для менеджера по персоналу моделируемой организации. Для каждой из них предложите соответствующие методы обучения

2) Разработайте анкету (не менее 10 вопросов) для оценки эффективности обучения слушателями курсов.

3) Заполните таблицу, определив степень соответствия приведенных методов для решения каждой из трех задач: приобретение знаний; развитие умений, навыков; изменение способов общения, отношения.

При заполнении таблицы используйте следующие обозначения:

+ + метод является наилучшим для решения задачи

+ метод можно использовать для решения задачи

- использование метода неэффективно

? метод можно использовать «при некоторых обстоятельствах»

Задание (аналитическое). Для любого сотрудника вашей организации выбрерите одну компетенцию (или группу компетенций, например лидерство, организационные навыки и т.п.) и предложить группу методов обучения, способствующих ее формированию и развитию.

Задание (аналитическое). Проанализируйте проекты конкурсантов по технологиям обучения персонала, представленные на премию HR-бренд на официальном сайте премии HR-бренд. URL: http://hrbrand.ru. Выделите самые эффективные технологии. Результаты оформите в виде презентации.

Задание (аналитическое). Изучите содержание технологий обучения персонала известной Вам организации (места работы), раскройте ее основные элементы. Сделайте выводы о наличии проблемных зон. Предложите основные направления ее улучшения. Результаты оформите в виде презентации.

Задание (аналитическое). Разработайте карьерный план моделируемой организации или органа власти (по выбору студентов). Оформите результаты в программе Microsoft Office Excel.

Задание (аналитическое). Постройте карьерограммы возможного карьерного пути (путей) государственного служащего после окончания высшего учебного заведения. Результаты оформите в виде презентаций.

Кейсы (примеры)

Кейс. Обязательное обучение – руководящие служащие вашей организации должны пройти обучение способам управления. Сначала были посланы молодые, более честолюбивые сотрудники, но теперь пришла очередь г-на Н. Вам известны его аргументы: “Зачем мне в моем возрасте еще что-то учить?” и “Я больше не меняюсь; я отказываюсь обременять себя бесполезными знаниями”. Вы, как менеджер, сообщаете ему о своем решении.

Кейс. Анализ ситуации «Профессиональная карьера государственного и муниципального служащего». Вы являетесь начальником отдела кадровой службы администрации муниципального образования Н.

Вопросы

4. Предложите примерный план работы с кандидатом, включенным в резерв.
5. Предложите аспекты, по которым можно провести проверку способностей и

качеств этого кандидата.

6. Какие инструменты (деловые игры, практические задания, тесты, иные формы) можно использовать при работе с кандидатом?

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

Деловая игра по обучению персонала

Описание деловой игры

Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга — дифференциация:

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;
- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;
- ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
- техническое превосходство;
- высочайший имидж и репутация;
- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;
- концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент и обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

Работник 1 (30 лет). Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармапрепаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо w рекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В свя-1И с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить

работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

Работник 2 (22 года). Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

Работник 3 (40 лет). Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании — 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приня-1Ю решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции — лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

Работник 4 (45 лет). Главный технолог холдинга. Имеет Высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

Работник 5 (37 лет). Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера — в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнителен. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются нелицеприятные разговоры с руководителем.

Работник 6 (39 лет). Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях - деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

Постановка задачи

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

Методические указания

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

1) работники и их руководители;

2) менеджеры по персоналу отдела обучения;

3) директор и его первый заместитель; зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения.

Каждая подгруппа должна решить определенные задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его

удовлетворению; при этом необходимо взаимное согласование процесса обучения на всех этапах.

1 группа. Работники и их руководители: определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала. Согласовать с менеджерами по персоналу отдела обучения.

2 группа. Менеджеры по персоналу отдела обучения: проанализировать I:Iявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, порученные знания; во-вторых, эффективность преподавания. Согласование с тор-менеджерами.

3 группа. Директор и его первый заместитель: установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; установить ограничения процесса обучения (по срокам, финансированию и т.п.); рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения: проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации.

Тренинг (пример)

Тренинг целеполагания

Цель тренинга – развитие навыков целеполагания, прояснение личных целей и ценностей.

Задачи:

- формирование представлений о сущности и видах ценностей как фундаменте целеполагания;
- осознание своей миссии и предназначения;
- прояснение личностных целей и ценностей;
- знакомство со SMART-технологией постановки целей;
- обучение постановке стратегических целей;
- знакомство с требованиями к целям;
- освоение техники рефрейминга.

План

1. Конкретизация запроса.
2. Мини-лекция «Пирамида жизни».
3. Диагностика иерархии ценностей.
4. Упражнение «Эпитафия».
5. Упражнение-визуализация «Пирог моей жизни».
6. Видеоанализ «Куда приводят желания».
7. Упражнение «Волшебная лампа Аладдина».
8. Мини-лекция «SMART-технология правильной постановки целей».
9. Практикум.

10. Практикум «Техника рефрейминга».
11. Упражнение «Первое, что я сделаю…».

6.2. Оценочные средства и критерии оценивания для промежуточной аттестации

Зачет предполагает проверку учебных достижений обучаемых по всей программе дисциплины с целью оценивания полученных теоретических знаний, навыков самостоятельной работы, умения на практике применять полученные знания. Зачет формируется по результатам освоения курса.

Оценка «зачтено» выставляется студенту:

1) отработавшему 75% практических занятий;
2) получившему оценку «зачтено» за презентацию;
3) получившему оценку «зачтено» за составление глоссария;
4) получившему оценку «зачтено» за подготовка докладов;
5) получившему оценку «зачтено» за составление схем и таблиц;
6) получившему оценку «зачтено» за выполнение аналитических и творческих заданий, проведению деловых игр, тренинговых упражнений, решению кейсов;
7) получившему оценку «зачтено» за выполнение практических заданий.

Оценка «не зачтено» выставляется студенту:

1) отработавшему менее 75% практических занятий;
2) И/ИЛИ получившему оценку «зачтено» за презентацию;
3) И/ИЛИ получившему оценку «зачтено» за составление глоссария;
4) И/ИЛИ получившему оценку «зачтено» за подготовка докладов;
5) И/ИЛИ получившему оценку «зачтено» за составление схем и таблиц;
6) И/ИЛИ получившему оценку «зачтено» за выполнение аналитических и творческих заданий, проведению деловых игр, тренинговых упражнений, решению кейсов;
7) И/ИЛИ получившему оценку «зачтено» за выполнение практических заданий.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

7.1. Основная литература

1. 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, 2022. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/494037
2. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00729-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489113

7.2. Дополнительная литература

1. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 208 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-09156-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/492747

2. Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 168 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14713-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/497151

7.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Научная электронная библиотека ELIBRARY.RU
2. Сообщество менеджеров https://www.e-xecutive.ru/
3. Сообщество менеджеров по продажам http://www.prodaznik.ru/
4. Сообщество «Искусство подавать» https://www.superjob.ru/community/sale/
5. Журнал о электронной коммерции - https://e-pepper.ru/
6. Журнал «Управление магазином» http://www.trademanagement.ru/

8. Материально-техническое обеспечение

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус №2, ауд. 518 (кабинет менеджмента и маркетинга)
Стандартная учебная мебель (24 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.
Кафедра для лектора – 1 шт.
Доска настенная трехэлементная – 1 шт.
Наборы учебно-наглядных пособий
Нестационарный мультимедийный комплекс: мультимедийный проектор BenQ - 1 шт.; ноутбук Lenovo - 1 шт.; переносной настенный экран – 1шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус №2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)
Компьютерный студенческий стол – 15 шт.
Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.
Интерактивная доска IQBoard
Мультимедиа проектор Optoma PX 329 DLP
16 персональных компьютеров с выходом в Интернет
Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

9. Программное обеспечение

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».

Microsoft Open License в составе:

– Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;

– Microsoft Office 2003-2016 Russian.