

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 23.05.2025 09:27:50  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be130d12574d16f5c0ce536f0fc8

## МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе

О.Г. Локтионова

« 16 » 05

2025 г.



## ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Методические указания по выполнению самостоятельной работы  
для студентов направления подготовки  
38.03.03 Управление персоналом

Курск 2025

УДК 331.1

Составители: Т.А. Беляева, И.А. Козьева

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент *С.В. Малахова*

**Обучение и развитие персонала:** методические указания по выполнению самостоятельной работы для студентов направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Т.А. Беляева, И.А. Козьева, Курск, 2025. 41 с.

Методические указания содержат рекомендации по выполнению самостоятельной работы, вопросы для самоконтроля, задания для самостоятельного выполнения, материал для самостоятельной реферативной работы, рекомендуемые источники информации.

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению 38.03.03 Управление персоналом

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *16.05*. Формат 60×84 1/16.  
Усл.печ.л. 1,63. Уч.-изд.л. 1,47. Тираж 100 экз. Заказ *107* Бесплатно.  
Юго-Западный государственный университет.  
305040 г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Общие указания к изучению дисциплины и проведению практических занятий	5
2 Самостоятельная работа по теме «Концепции профессионального развития персонала»	6
3 Самостоятельная работа по теме «Организация работы по обучению персонала»	92
4 Самостоятельная работа по теме «Методы обучения и развития персонала»	13
5 Самостоятельная работа по теме «Управление карьерой персонала»	16
6 Самостоятельная работа по теме «Организация работы с кадровым резервом»	23
7 Самостоятельная работа по теме «Повышение квалификации руководителей»	27
8 Рекомендуемые источники информации	28

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях функционирования организаций эффективность их деятельности определяется не столько физическими ресурсами, сколько знаниями персонала, которые проявляются в новых продуктах, технологиях, навыках, отношениях с потребителями. В связи с чем необходимая квалификация персонала не может быть гарантирована базовым образованием, поскольку научно-технический и социальный прогресс требуют непрерывного накопления, обмена и использования новых знаний.

Знания становятся одним из главных нематериальных активов экономики, средством достижения высоких социально-экономических результатов, важным конкурентным преимуществом. Управление растущим активом знаний, извлечения возможной прибыли от интеллектуальных ресурсов, их преумножение посредством непрерывного развития – это наиболее рентабельное и долговременное решение проблемы оптимизация использования человеческого капитала.

Дисциплина «Обучение и развитие персонала» не только раскрывает теоретические аспекты, но и способствует развитию практических навыков, которые необходимы для успешного управления персоналом, повышения эффективности и устойчивого роста организации.

Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы по дисциплине «Обучение и развитие персонала» содержат вопросы и задания, структурированные по основным темам курса для оценки степени усвоения изученного материала.

Самостоятельная работа – это один из видов учебной работы, которая выполняется студентом во внеаудиторное время под руководством преподавателя.

Выполнение самостоятельной работы способствует развитию творческого потенциала студента, бакалавра в конфликтологии и управления персоналом. Знание современных методов обучения и развития персонала имеет большое значение для формирования профессионального экономического мировоззрения.

Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы адресованы студентам различных форм обучения.

## **1 Общие указания к изучению дисциплины и выполнению самостоятельной работы**

Цель дисциплины «Обучение и развитие персонала» заключается в формировании системы знаний, умений и навыков в области профессионального развития персонала для обеспечения эффективного функционирования и достижения целей организации

Задачи дисциплины:

- сформировать комплекс знаний в области теоретических основ обучения и развития персонала в организации;
- научить применять современные методы обучения и развития персонала для решения практических задач в области управления персоналом;
- сформировать практические навыки работы с документами, регламентирующими процесс обучения и развития персонала организации;
- сформировать устойчивые навыки реализации теоретических и прикладных знаний в образовательной и профессиональной практической деятельности HR – менеджера.

Изучив дисциплину «Обучение и развитие персонала», студент должен:

**знать:**

- современные теории и подходы к обучению персонала;
- цели, задачи и этапы системы обучения и развития персонала в организации;
- методы и формы обучения (в т.ч; очные, дистанционные, смешанные);
- принципы оценки потребностей в обучении;
- способы оценки эффективности обучения (в т.ч; модель киркпатрика);
- законодательные и нормативные основы обучения работников;
- тенденции развития корпоративного обучения и HR-технологий;

**уметь:**

- определять потребности в обучении сотрудников;
- разрабатывать программы обучения и развития персонала;
- подбирать адекватные методы и формы обучения для различных категорий сотрудников;

- организовывать процесс обучения и сопровождать его внедрение в организации;
- проводить оценку результатов и эффективности обучающих мероприятий;
- работать с внешними обучающими провайдерами и тренерами;

**владеть:**

- навыками анализа кадровых потребностей и компетентностного подхода;
- технологиями планирования карьерного и профессионального развития персонала;
- методами диагностики и аудита системы обучения;
- инструментами разработки учебных материалов и проведения тренингов;
- цифровыми HR-инструментами для онлайн-обучения.

Самостоятельная работа студента (СРС) - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студентов). Самостоятельная работа студентов является важным видом учебной и научной деятельности студента. Обучение в ВУЗе включает в себя две, практически одинаковые по объему и взаимовлиянию части – процесса обучения и процесса самообучения. Поэтому СРС должна стать эффективной и целенаправленной работой студента. В процессе самостоятельной работы студенты вырабатывают навыки подбора и самостоятельной работы с научной и учебно-методической литературой, статистическими и интернет-источниками, а также учатся делать соответствующие выводы на основе изучения, обобщения, систематизации и анализа изучаемой информации.

Результаты самостоятельной работы доказывают готовность студентов квалифицированно решать теоретические и практические задачи, анализировать количественную и качественную информацию, разрабатывать программы и оценивать их эффективность по профессиональному развитию персонала, делать аргументированные выводы и обоснованные предложения по рассматриваемым проблемам.

## **2 Самостоятельная работа по теме «Концепции профессионального развития персонала»**

### **2.1 Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое профессиональное развитие персонала, и почему оно важно для организации?
2. Какие ключевые концепции лежат в основе профессионального развития сотрудников?
3. Какие основные этапы профессионального развития персонала существуют?
4. Чем отличаются карьерное развитие и профессиональное развитие сотрудников?
5. Какие методы и инструменты профессионального развития наиболее распространены в современных организациях?
6. В чем заключаются преимущества корпоративного обучения и как оно способствует профессиональному развитию?
7. Какую роль играют наставничество и коучинг в профессиональном развитии персонала?
8. Какие факторы могут препятствовать профессиональному развитию сотрудников?
9. Как измерить эффективность программ профессионального развития в организации?
10. Как связаны понятия профессионального развития и мотивации сотрудников?

### **2.3 Примерная тематика рефератов по теме «Обучение и развитие персонала в системе управления персоналом»**

1. Эволюция подходов к профессиональному развитию персонала: от традиционных к современным методам.
2. Системный подход к обучению и развитию персонала: анализ основных компонентов.
3. Концепция непрерывного профессионального развития и её влияние на карьерный рост сотрудников.
4. Ключевые методы и инструменты профессионального развития персонала в современной организации.

5. Персонализированное обучение как современная концепция развития кадрового потенциала.

6. Роль наставничества и коучинга в профессиональном развитии сотрудников.

7. Концепция обучения через практику: преимущества и недостатки для компании и персонала.

8. Развитие мягких навыков (soft skills) как неотъемлемая часть профессионального развития.

9. Управление знаниями в организации: основные подходы и практические аспекты.

10. Обучение и развитие персонала в условиях цифровой трансформации.

11. Компетентностный подход к развитию персонала: преимущества и реализация.

12. Концепция управления талантами как элемент профессионального развития персонала.

13. Методы оценки эффективности программ профессионального развития сотрудников.

14. Использование онлайн-курсов и цифровых технологий в развитии персонала: преимущества и вызовы.

15. Глобальные тенденции и лучшие практики профессионального развития персонала в международных компаниях.

16. Фриланс как метод организации труда.

17. Современные формы организация труда персонала

18. Система трудовых отношений в организации

19. Профессиональные стандарты в системе управления персоналом

20. Управление персоналом в условиях «четвёртой технологической революции»

## **Требования к написанию реферата**

Структура работы включает:

Выполненный реферат должен содержать:

1. Введение, где формулируется постановка проблемы, цель и задачи работы, актуальность и методы исследования.

2. Основную часть, которая состоит из 3 разделов с подробным изложением материала.

3. Заключение, где студент формулирует выводы по теме исследования или предложения (при необходимости).

4. Список литературы должен содержать не менее 5–10 источников (учебники, статьи, интернет-ресурсы и т.д.).

5. Приложения (по необходимости): схемы, графики, таблицы и др.

Оформление текста: объем выполненного реферата до 10–20 страниц; шрифт: Times New Roman, 12–14 кегль; межстрочный интервал: полуторный; нумерация страниц: на всех страницах, кроме титульного листа.

Защита реферата:

По результатам выполненной работы необходимо:

– подготовить краткое выступление (5–10 минут), отражающее основные положения реферата: цель, актуальность, основные выводы.

– мультимедийную презентацию, отражающую основной смысл, цели и задачи рассмотренной темы. Слайды должны быть лаконичными, с акцентом на главные выводы.

– быть готовым к научной дискуссии в рамках выбранной темы.

### **3 Самостоятельная работа по теме «Организация работы по обучению персонала»**

#### **3.1 Вопросы для самоконтроля**

1. Какова цель организации обучения персонала, и какие задачи она решает?

2. Какие этапы включает процесс организации обучения сотрудников?

3. Какие виды обучения персонала существуют, и в чем их основные отличия?

4. Каковы преимущества и недостатки внутреннего и внешнего обучения персонала?

5. Какие методы и технологии обучения наиболее эффективны в современных организациях?

6. Как определить потребности организации в обучении персонала?

7. Каковы критерии выбора поставщиков услуг по обучению и разработке образовательных программ?

8. Какова роль руководителей и HR-отдела в организации процесса обучения персонала?

9. Какие способы оценки эффективности обучения применяются в организациях?

10. Как обучение персонала способствует повышению производительности и конкурентоспособности компании?

### 3.2 Задания для самостоятельного выполнения

*Задание 1.* Прочитайте приведенные ниже варианты текстов и найдите несоответствия между содержанием лекции и данными текстами. Занесите в таблицу исправленные фрагменты текстов из каждого варианта.

№ варианта	Исправленные фрагменты
1	
2	
3	
4	

#### *Вариант 1.*

А.П. Егоршин дает следующее определение этого термина: «Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и в то же время на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия».

П. Юнг определяет развитие человеческих ресурсов как комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы.

По мнению В.М. Масловой, развитие персонала – это совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятий.

В трактовке П.Э. Шлендера, развитие человеческих ресурсов – это система мероприятий, направленных на поддержку способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых квалифицированных сотрудников, осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров.

*Вариант 2.* Развитие персонала – это система взаимосвязанных действий, которые включают разработку стратегии, процессы прогнозирования и планирования запаса и потребности в персонале, управление профессиональным ростом и карьерой, а также организацию процесса тренинга, обучения, формирование организационной культуры, адаптации. Профессиональное развитие раскрывается как процесс подготовки персонала к выполнению производственных задач и обновленных функций, построения карьеры путем занятия новых должностей.

Развитие персонала – представляет собой комплекс мер, содержащих профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров, включающих планирование персональной карьеры работников в организации.

*Вариант 3.*

В развитие персонала не включаются такие *компоненты*, как: повышение квалификации и переподготовку, профессиональное обучение, ротацию, планирование карьеры, делегирование полномочий.

*Вариант 4.*

Основные принципы развития персонала:

- целостное единство всей системы развития на предприятии, преемственность методов, форм и видов развития персонала;
- на основе прогнозирования векторов развития научно-технического прогресса, условий развития организации обучением и развитие персонала не носит опережающий характер;
- вариативность методов, форм и видов развития, гибкость их использования на разных этапах развития;
- стимулирование развития человеческих ресурсов на профессиональном и личностном уровнях;
- с учетом социально-экономических условий функционирования предприятия, его конкретных возможностей актуализация системы развития персонала.

*Задание 2.* Разработайте методику проведения анализа профессионального обучения персонала в организации. С этой целью:

- укажите подразделения аппарата управления, в которых может быть получена исходная информация;
- укажите формы статистической отчетности, на основе которых может быть проведен такой анализ:
- укажите основные направления анализа и разработайте макеты таблиц для представления аналитических расчетов;
- на основе данных по конкретной организации, проведите анализ обучения персонала за последние годы и сделайте выводы.

*Задание 3.* В приведенной таблице на примере организации (по выбору студента) раскройте содержание основных этапов управления процессом дополнительного обучения персонала. Укажите обеспечивающие этапы данного процесса подразделения организации, ее специалистов, руководителей и т.д.

Таблица – Содержание и обеспечение основных этапов управления процессом дополнительного обучения персонала организации

Наименование управления процессом дополнительного обучения персонала	Основное содержание этапа	Подразделения организации, специалисты, руководители, обеспечивающие реализацию этапа
1. Планирование процесса обучения персонала организации		
2. Организация процесса обучения персонала организации		
3. Мотивация процесса обучения персонала организации		
4. Контроль процесса обучения персонала организации		
5. Принятие решений по результатам процесса обучения персонала организации		

*Задание 4.* Определение экономического эффекта обучения персонала.

*Исходные данные.* В связи с расширением дилерской сети ООО «Рассвет» провело обучение персонала в количестве 10 человек. Затраты на обучение одного специалиста в области маркетинга – 1 360 тыс. руб. Продолжительность воздействия программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, три года. Стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 940 тыс. руб.

*Постановка задачи:*

1. Определите, на какие параметры работы организации будут влиять результаты обучения работников.

2. Рассчитайте эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда.

*Методические указания к выполнению задания*

В последнее время большинство зарубежных фирм все больше внимания уделяют моделям «полезности». С их помощью можно оценить экономические последствия изменения трудового поведения работников в результате тех или иных мероприятий. Чаще всего оцениваются программы повышения квалификации и другие формы обучения.

Экономический эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда и качества продукции можно определить по следующей формуле:

$$\text{Э} = \text{П} \cdot \text{Н} \cdot \text{В} \cdot \text{К} - \text{Н} \cdot \text{З},$$

где П – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности труда работников (лет);

Н – количество обученных работников;

В – стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников (тыс. руб.);

К – коэффициент, характеризующий меру влияния обучения работников на результаты их деятельности (рост результативности, выраженный в долях). Значение коэффициента устанавливается экспертным путем в пределах от 0 до 1;

З – затраты на обучение одного работника (тыс. руб.).

В данной формуле в определении эффекта важную роль играет «стоимостная оценка различий в результативности труда». Она представляет собой соотношение (разность) оценок ценности для организации результатов труда (могут быть учтены

производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) «лучших» и «средних» работников, исполняющих одинаковую работу.

В результате обучения работников необходимым навыкам и усиления мотивации этот разрыв можно сократить на величину коэффициента  $K$ , значение которого может быть принято на уровне 0,75 стоимостной оценки различий в результативности труда

## **4 Самостоятельная работа по теме «Методы обучения и развития персонала»**

### **4.1 Вопросы для самоконтроля**

1. Какие основные методы обучения и развития персонала существуют, и чем они отличаются друг от друга?

2. В чем заключается разница между формальными и неформальными методами обучения персонала?

3. Какие преимущества и недостатки у методов обучения «на рабочем месте» (on-the-job training)?

4. Что такое наставничество и коучинг, и как они способствуют развитию сотрудников?

5. Каковы особенности тренингов и семинаров как методов обучения?

6. Какие современные цифровые технологии используются для обучения и развития персонала?

7. Как метод ротации и стажировок помогает развивать профессиональные навыки сотрудников?

8. В чем заключаются достоинства и ограничения самообучения и дистанционного обучения для сотрудников?

9. Как интерактивные методы обучения (игровые методики, симуляции) влияют на процесс профессионального развития?

10. Какие критерии помогают выбрать наиболее подходящий метод обучения для разных категорий персонала?

### **4.2 Задания для самостоятельного выполнения**

*Задание 1* Изучите различные методы обучения персонала (наставничество, коучинг, тренинги, семинары, электронное обучение и др.), разработайте макет таблицы и заполните ее,

отразив преимущества, недостатки, типы навыков, которые развивает каждый метод, а также ситуации, в которых их лучше применять.

*Задание 2.* Подготовьте программу тренинга для менеджеров по продажам (организация занимается продажей строительных инструментов). Ответьте на вопросы.

1. Каковы цели тренинга?
2. Каковы этапы организации и проведения?
3. Какие методы можно использовать на тренинге?
4. Какие организационные условия необходимо обеспечить для проведения тренинга?
5. Как оценить его эффективность?
6. Какова процедура посттренингового сопровождения?

Предложите варианты поведения обучающегося при различных формах сопротивления на тренинге. Результаты выполнения задания оформите в виде письменного отчета.

*Задание 3* Проектирование онлайн-курса. Создайте структуру и контент для онлайн-курса по одной из тем для обучения сотрудников. Определите формат уроков, интерактивные элементы и систему обратной связи.

Примерный перечень тем для подготовки проекта онлайн - курса и их примерное содержание (студент может самостоятельно выбрать тему, в зависимости от его научных интересов).

1. Введение в медиативные практики и конфликтологию (основы конфликтологии: причины и виды конфликтов; понятие медиации и её роль в разрешении конфликтов; обзор направлений и типов медиации (семейная, трудовая, коммерческая, школьная и пр.)

2. Основные теории конфликта (психологические, социологические и культурологические теории конфликта; конфликтные стили личности и их влияние на поведение в конфликте; природа и стадии эскалации конфликта)

3. Этика и профессиональные стандарты медиатора (Принципы беспристрастности, конфиденциальности и нейтральности медиатора; основные стандарты и

профессиональные нормы для медиаторов; этические дилеммы и способы их разрешения)

4. Фазы медиативного процесса (подготовка к медиации: сбор информации и анализ ситуации; основные этапы процесса медиации; стратегии сопровождения участников на каждой стадии)

5. Методы разрешения конфликтов (переговоры и посредничество: сравнение методов; принципиальные переговоры как подход к разрешению конфликтов; интегративные и дистрибутивные стратегии в медиации)

6. Медиативные техники и инструменты в различных сферах (особенности семейной медиации: решение конфликтов между партнерами и родственниками; медиация в трудовых конфликтах: подходы к разрешению споров между сотрудниками и руководством; коммерческая медиация: работа с корпоративными конфликтами и интересами бизнеса)

7. Профилактика конфликтов в организациях (системные подходы к управлению конфликтами в команде; создание корпоративной культуры мирного разрешения конфликтов; внедрение медиации и фасилитации в HR-политику организации)

8. Применение онлайн-инструментов в медиации (организация медиации онлайн: платформы, технические средства и их особенности; виртуальные переговоры и медиация на расстоянии; психологические и технические аспекты ведения медиативного процесса в виртуальной среде)

9. Юридические аспекты медиации (правовой статус медиатора: обязанности и права; юридические основы медиации в разных сферах (семейное, трудовое, корпоративное право; заключение медиативного соглашения и его юридическая сила)

10. Продвижение и развитие профессиональной карьеры медиатора (как строить карьеру в области медиации и конфликтологии; продвижение услуг медиатора: личный бренд, маркетинг и работа с клиентами; обзор профессиональных ассоциаций и сертификационных программ для медиаторов)

*Задание 4.* Анализ трендов в обучении персонала. Изучите современные тренды в области обучения персонала (например, микролернинг, геймификация, виртуальная реальность). Подготовьте презентацию с описанием каждого тренда, его

преимуществ и сфер применения, а также примеров использования в компаниях.

*Задание 5.* Подготовьте рефераты и сообщения по ним, представляющие следующие методы обучения в организации:

- Тренинги: сущность, технология проведения, области использования;
- Коучинг: сущность, значение и сфера применения;
- Дистанционное обучение в организации

## **5 Самостоятельная работа по теме «Управление карьерой персонала»**

### **5.1 Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое управление карьерой персонала, и какие цели оно преследует?

2. Какие этапы включает процесс планирования и управления карьерой сотрудников?

3. Каковы основные виды карьерных путей, и чем они отличаются друг от друга?

4. Какую роль играют руководители и HR-отдел в управлении карьерой сотрудников?

5. Какие факторы влияют на выбор карьерного пути сотрудника?

6. В чем заключается отличие между вертикальной и горизонтальной карьерой?

7. Какие методы и инструменты помогают организации поддерживать развитие карьеры сотрудников?

8. Как оценить потенциал сотрудника для карьерного роста?

9. Какие программы и мероприятия могут способствовать карьерному росту внутри компании?

10. Как управление карьерой сотрудников влияет на уровень мотивации и удержание персонала?

### **5.2 Задания для самостоятельного выполнения**

*Задание 1.* В приведенной ниже таблице представьте наименования основных стадий развития карьеры и раскройте их характерные особенности.

Таблица – Характерные особенности стадий развития карьеры

Стадии развития карьеры	Возрастные границы	Основные цели и задачи	Наиболее часто возникающие трудности
Стадия 1 «Подготовка к работе»			
Стадия 2			
Стадия 3			
Стадия 4			
Стадия 5			

*Задание 2.* Сотрудники компании, занимающиеся оптовой продажей стройматериалов, раз в полгода проходят обучение, направленное на формирование и развитие навыков продаж.

Несмотря на систематичность тренингов, менеджеры по продажам не демонстрируют качественное обслуживание клиентов и привлечение новых. Есть случаи нарушения контрактов с клиентами.

В компании возникает проблема по мотивации к обучению. Менеджеры считают себя подготовленными продавцами, знающими технологию продаж и обладающими базовыми навыками, освоившими технологии SPIN, говорят, что умеют работать с любыми клиентами.

Работники недовольны по поводу необходимости посещения семинаров и тренингов, ищут возможность не посещать собрания.

*Определите*, какие действия на разных уровнях принятия решения должны быть сделаны для изменения ситуации.

*Задание 3.* Составьте индивидуальный профиль карты успеха в карьере.

Инструкция: Каждый пункт содержит два утверждения. Выберите одно, наиболее точно описывающее Вас, или более правдивое, подходящее к Вам. Вы должны выбрать одно положение, даже если оно Вам не нравится или нравится (не нравится) оба.

Не перескакивайте через пункты и не обводите оба альтернативных ответа в одной паре. Обведите букву, соответствующую тому положению, которое Вы выбираете как наиболее отражающее Ваши черты. Не тратьте много времени на взвешивание ответов.

Обведите одну букву в каждой паре.

1. (V) Я люблю организовывать себя и других, чтобы достигнуть успеха. (X) Я предпочитаю заниматься своим делом в организации.
  2. (Y) Работа должна быть сбалансирована временем для отдыха и развития отношений. (V) Я должен подчинять свои личные потребности для того, чтобы продвигаться по работе.
  3. (W) Я хотел бы работать в организации, которая вознаграждает напряженную работу, лояльность и преданность. (X) Мне нравится определять свои собственные цели и достигать их собственным путем, в своем темпе и по-своему.
  4. (V) Я энергичен и у меня хорошие аналитические и организаторские способности. (Y) Я способен сохранять хороший баланс между моей работой и моей семьей.
  5. (X) Я хочу работать независимо. (W) Мне нравится ощущать свою принадлежность к организации.
  6. (Z) Мне доставляет удовольствие работа в качестве консультанта или разработчика и участие в каком-либо захватывающем проекте. (V) Мне нравится работать в ситуации, когда я лидер и отвечаю за достижение определенных целей.
  7. (Y) Мой(я) супруг(а)/партнер также важен для меня, как моя карьера. (Z) Мой(я) супруг(а)/партнер отходит на второй план по отношению к работе, когда я увлечен очень перспективным проектом.
  8. Самым важны для меня является: (X) Свобода. (Y) Сохранение работы/жизненной перспективы.
  9. (W) Я компетентен, лоялен, достоин доверия, трудолюбив. (V) Я обладаю навыками политика, являюсь хорошим лидером и хорошим администратором.
- Обо мне можно сказать:*
10. (X) Уверенный в себе. (Y) Уравновешенный.
  11. (W) «Загорающийся» от захватывающих проектов. (X) Сам себе хозяин.
  12. (Y) Рациональный. (Z) Восторженный.

13. (X) Самостоятельный. (Z) Впечатлительный.  
14. (W) Стабильный. (X) Усидчивый.  
15. (V) Умеет отлично планировать и организовывать.  
(Z) Умеет анализировать ситуацию и разрабатывать новые творческие решения.  
16. (Z) Эксперт в своей области. (W) Примерный гражданин.  
17. (W) Способный видоизменять свои собственные цели, приспособившись к целям организации и лидерам. (Y) Стремящийся находить пути согласования целей организации и своих личных.

*Моя личная цель*

18. (X) Контролировать свою собственную судьбу. (Y) Не давать работе вмешиваться в мою личную жизнь.

*Важно:*

19. (W) Иметь работу, которая дает безопасность и чувство принадлежности. (Y) Иметь возможность посвящать время семье и другой личной деятельности.

*Я предпочитаю:*

20. (V) Карьеру с возможностью продвижения. (Z) Возможность отвечать на «вызов», который мне бросают проблемы и задачи.  
21. (V) Я люблю быть в центре внимания. Мне нравится быть влиятельным человеком. (W) Для меня важно иметь долгосрочную занятость, быть принятым, оцененным по заслугам в моей организации.  
22. (V) На мой взгляд, знание нужных людей и правильный выбор знакомств важны для продвижения по службе. (X) На мой взгляд, возможность развивать мою карьеру в рамках сферы моих интересов является крайне существенным фактором.  
23. (Y) Для меня плавное — это достижение баланса между работой и частной жизнью. (W) Для меня главное — это стабильность, высокая оценка и гарантированное, надежное место в организации.  
24. (X) Я бы предпочел должность с максимальным самоконтролем и автономностью (V) Я бы предпочел должность «в кругу приближенных».  
25. (W) Для меня основное - стабильность, высокая оценка и надежное место в организации. (V) Для меня основное - успехи, развитие, продвижение моей организации.

26. (V) На мой взгляд, финансовый успех, укрепление власти и престиж -важные составляющие успеха в карьере. (Y) Я представляю успешность карьеры, как равное распределение времени между работой, семьей и саморазвитием.

*Я бы предпочел:*

27. (Z) Выделяться из толпы. (W) Считаться надежным и лояльным. Я предпочитаю:

28. (W) Работу в команде на долгосрочной и устойчивой основе.

(Z) Работу в спецгруппе особого назначения или в проектной группе на краткосрочной основе.

29. (Z) Профессиональное развитие и постоянное усовершенствование важны сами по себе. (X) Профессиональное развитие важно, как средство становления меня как эксперта и достижения большей гибкости и независимости.

30. (Y). Для меня главное - найти равновесие между личной и профессиональной жизнью. (Z) Главное для меня в работе - вдохновение и поощрение, стимулирующее рост.

#### Подсчет результатов

Закончив отвечать на вопросы теста, просмотрите снова свои ответы и подсчитайте, сколько раз Вы обвели букву «Y». Потом то же проделайте с остальными буквами, отмечая их количество. Если Вы аккуратно заполнили тест, сумма будет равна тридцати ( $V + W + X + Y + Z=30$ ).

#### Подсчет результатов

Закончив отвечать на вопросы теста, просмотрите снова свои ответы и подсчитайте, сколько раз Вы обвели букву «Y». Потом то же проделайте с остальными буквами, отмечая их количество. Если Вы аккуратно заполнили тест, сумма будет равна тридцати ( $V + W + X + Y + Z=30$ ).

продвижение	безопасность	независимость	равновесие	развитие	итого
V=	W=	X=	Y=	Z=	30

#### Индивидуальный профиль карты успеха в карьере

Показатели	Продвижение	Безопасность	Независимость	Равновесие	Развитие
Максимум 12-11 баллов					
Сильно 10-8 баллов					
Средне 7-4 баллов					
Слабо 3-0 баллов					

#### *Продвижение (по службе)*

Это динамичная, мобильная ориентация обычно ассоциируется с продвижением в должностной иерархии или статусной схеме и связана также с усилением влияния. Престиж и финансовое вознаграждение обычно связываются с каждым последующим повышением. Лица, придерживающиеся такой стратегии, большей частью встречаются в больших организациях и профессиональных ассоциациях. Многие исполнительные директора и ценящие статус профессионалы следуют этому профилю карты успеха карьеры.

#### *Безопасность*

Некоторые лица движимы потребностью в безопасности работы, организационной принадлежности, необходимости ощущения общего порядка и постоянности своего места. В ответ на лояльную, преданную, тяжелую службу они ищут долгосрочную занятость, доходы (благополучие), признание и высокую оценку со стороны нанимателя. В лучших ситуациях их отношение характеризуют обоюдное уважение, взаимность и лояльность. Эти люди часто ищут продвижения, повышения как символа их ценности, состоятельности. Многие из тех, кто осуществляет карьеру в больших и стабильных организациях, следуют этой внутренней ориентации.

#### *Независимость (свобода)*

Вместо того чтобы двигаться вверх, карьеристы, следующие этой стратегии, изыскивают пути продвижения к промежуточному, маргинальному состоянию. Идеал - достижение личной автономии, собственного «пространства», минимального контроля и руководства, ответственности за результаты вместо того, чтобы быть связанным чужим процессом, нормами и правилами. Эти люди желают трудиться очень много, чаще как профессионалы или мелкие бизнесмены, для достижения условий, обеспечивающих большую независимость и самоконтроль. Интересная и увлекательная работа очень важна и часто сопутствует этой ориентации, но индивидуальная свобода является необходимым условием и высшей целью.

#### *Профессиональное развитие (рост)*

Некоторые карьеристы движимы потребностью того, чтобы процесс работы был увлекательным, вызывающим и захватывающим. В таком типе карьеры человек ищет вовлечения, хотя бы косвенно, в эпицентры действия, приключений, творчества.

Организационное ядро может быть большим или маленьким, но бюрократия склонна являться ограничением. Эти умельцы, технологи, предприниматели, люди искусства и творчества, так же, как и следующие ориентациям на продвижение и на независимость, с трудом отделяют себя от своей работы. В то время, как автономия может быть важным компонентом ориентации на профессиональное развитие, основным фактором здесь является интересная, увлекательная работа.

#### *Равновесие (баланс)*

Некоторые люди стремятся достичь баланса между работой, отношениями и саморазвитием. Такая гармония в жизни признается необходимой или желательной многими людьми, но редко является их основной ориентацией. Для таких лиц, однако, работа является лишь одним из важных измерений их общей жизненной ориентации, хотя такие карьеристы могут по-разному расставлять акценты в зависимости от времени года и под давлением различных внешних обстоятельств. Так же, как и в ориентации на независимость, эта карьерная ориентация требует существенной гибкости, но в отличие от ориентации на свободу, она стремится к гармонии, балансу, и эти карьеристы стараются отделить себя от своей работы. Многие талантливые супружеские пары (каждый со своим типом карьерной ориентации), географически

«привязанные» персоны и ориентированные на рост индивиды попадают в эту категорию.

Критерии оценки выполнения задания:

«5»- таблица заполнена, верно, диагностика проведена, выводы и обоснование выбора профессии сформулированы четко

«4»- таблица заполнена, диагностика проведена, выводы и обоснование выбора профессии сформулированы нечетко

«3»- таблица заполнена, диагностика проведена, выводы сформулированы

## **6 Самостоятельная работа по теме «Организация работы с кадровым резервом»**

### **6.1 Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое кадровый резерв, и какова его роль в организации?
2. Какие основные цели ставит перед собой работа с кадровым резервом?
3. Каковы этапы формирования кадрового резерва в организации?
4. Какие методы и критерии используются для отбора сотрудников в кадровый резерв?
5. В чем заключаются преимущества и риски использования внутреннего и внешнего кадрового резерва?
6. Какую роль играют руководители и HR-отдел в работе с кадровым резервом?
7. Какие программы обучения и развития наиболее эффективны для сотрудников из кадрового резерва?
8. Как оценить эффективность работы с кадровым резервом и его влияние на организацию?
9. Какие факторы могут препятствовать успешному внедрению системы кадрового резерва?
10. Как кадровый резерв способствует преемственности управления и снижению рисков при замещении ключевых должностей?

## 6.2 Задания для самостоятельного выполнения

*Задание 1.* Составить «гlossарий» по изучаемой теме «Организация работы с кадровым резервом». Данная работа предполагает изучение студентами соответствующей литературы, классификацию и систематизацию разных точек зрения и позволяет развивать навык изложения материала научным языком.

*Задание 2.* Составить тематический «кроссворд» по изученной материалу лекции. Такая самостоятельная работа направлена на развитие творческого научно-исследовательского потенциала студента и закрепление получаемых им теоретических знаний.

Подготовленные в домашних условиях «кроссворды» студенты сдают на проверку преподавателю, после чего лучшие варианты могут быть представлены другим студентам для индивидуального или группового отгадывания с целью промежуточного контроля знаний студентов на практических занятиях.

*Задание 3.* Подготовить эссе по следующим темам:

1. Роль кадрового резерва в стратегическом управлении организацией. *Исследуйте, как наличие кадрового резерва может влиять на долгосрочные цели и устойчивость компании.*

2. Методы формирования и оценки кадрового. *Рассмотрите различные подходы к созданию кадрового резерва и методы оценки его эффективности.*

3. Психология и мотивация сотрудников в кадровом резерве. *Проанализируйте, как мотивация и психологические факторы влияют на успех сотрудников из кадрового резерва.*

4. Кадровый резерв как инструмент управления талантами. *Обсудите, как организация может использовать кадровый резерв для выявления и развития талантливых сотрудников.*

5. Влияние цифровизации на работу с кадровым резервом. *Исследуйте, как современные технологии и HR-аналитика меняют подход к управлению кадровым резервом.*

6. Кадровый резерв в условиях кризиса. *Рассмотрите, как организации могут использовать кадровый резерв для быстрого реагирования на изменения в бизнес-среде.*

7. Разработка программ обучения для сотрудников кадрового резерва. *Обсудите важность обучения и развития для подготовки сотрудников к будущим ролям в компании.*

8. Этика и прозрачность в управлении кадровым резервом. *Исследуйте вопросы этики и прозрачности при отборе и развитии сотрудников в кадровом резерве.*

9. Сравнительный анализ подходов к кадровому резерву в разных странах. *Рассмотрите, как культура и законодательство различных стран влияют на практики работы с кадровым резервом.*

10. Будущее кадрового резерва: тренды и прогнозы. *Обсудите будущие тенденции в управлении кадровым резервом и их влияние на рынок труда*

Эссе (франц. *essai* – опыт, набросок) – это жанр прозы, сочетающий подчеркнута индивидуальную позицию автора с непринужденным изложением, ориентированным на разговорную речь. Это сочинение небольшого объема, свободно выражающее индивидуальные впечатления и размышления студента по поводу услышанного, прочитанного, просмотренного.

Цель работы – раскрыть предложенную тему путем приведения каких-либо аргументов. Как правило, эссе не может содержать много идей, а отражает только один вариант размышлений и развивает его.

Эссе должно быть написано в научно-публицистическом стиле: логично, связно и без излишней лексики. Следует избегать разговорных выражений и излишней эмоциональности. Каждое утверждение желательно подкреплять аргументами или ссылками на источники.

Структура эссе: титульный лист; введение: краткое описание темы, постановка проблемы, цели и задачи эссе; основная часть (3-5 страниц): логичное и последовательное раскрытие темы; заключение: краткое резюме основных выводов, подведение итогов работы; список использованных источников.

## **7 Самостоятельная работа по теме «Повышение квалификации руководителей»**

### **7.1 Вопросы для самоконтроля**

1. Что понимается под повышением квалификации руководителей, и почему оно важно для организации?
2. Какие основные цели ставятся перед программами повышения квалификации для руководителей?
3. Какие компетенции и навыки являются ключевыми для успешного руководства и требуют регулярного обновления?
4. Какие методы повышения квалификации наиболее эффективны для развития управленческих навыков?
5. Чем отличается обучение руководителей от обучения других категорий сотрудников?
6. Какую роль играют коучинг и наставничество в процессе повышения квалификации руководителей?
7. Какие современные тренды в обучении и развитии руководителей существуют?
8. Как оценить эффективность программ повышения квалификации для руководителей?
9. Как повышение квалификации руководителей влияет на эффективность работы команды и всей организации?
10. Какие барьеры могут возникнуть при организации повышения квалификации руководителей, и как их преодолеть?

### **7.2 Задания для самостоятельного выполнения**

В практике ассессмента распространена метафорическая деловая игра (МДИ). Процедура МДИ включает в себя следующие этапы:

- 1 Четко записать проблему из реальной организационной жизни.
- 2 В проблеме четко выделить субъектов действия.
- 3 Сконцентрировать внимание на отношениях между субъектами, их мотивации.
- 4 Подобрать по аналогии пример (сказка, мультфильм, притча).
- 5 Определить количество команд и их название.

6 Сформулировать задания для каждой команды (команды получают похожие вопросы).

7 Дать время командам на продумывание вариантов ответов на вопрос.

8 Определить порядок выступления команд и заслушать каждую из них.

9 Оценить успешность решения задачи.

10 Перевести метафоричные решения на язык реальности.

Разработайте программу МДИ для следующих организационных ситуаций:

– высокая текучесть кадров среди молодых руководителей (специалистов);

– саботаж сотрудниками некоторых организационных решений руководителя;

– неудовлетворенность сотрудников организационной культурой;

– сложности в адаптации вновь принятых сотрудников.

Результаты оформите в виде письменного отчета и презентации, отражающей ключевые моменты подготовленной программы деловой игры.

## **8 Рекомендуемые источники информации**

### **8.1 Основная учебная литература**

1 Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник для студентов, обучающихся по направлению подготовки "Управление персоналом" / Финансовый университет при Правительстве РФ ; под ред. М. В. Полевой. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Инфра-М, 2022. - 273 с. - (Высшее образование. Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-016387-1: 934.67 р. - Текст : непосредственный.

2 Управление персоналом организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры: учебник / Е. Н. Валишин, И. А. Иванова, Е. В. Камнева [и др.]; ред.: М. В. Полевая [и др.]. - Москва: Прометей, 2021. - 330 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=690654> (дата

обращения: 21.05.2024). - Режим доступа: по подписке. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-00172-199-4: Б. ц. - Текст: электронн

3 Управление персоналом: учебное пособие / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская; Тюменский индустриальный университет. - Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2019. - 212 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332> (дата обращения: 21.05.2024). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

## 8.2 Дополнительная учебная литература

4 Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина. - Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. - 90 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 21.05.2024). - Режим доступа: по подписке. - Б. ц. - Текст: электронный.

5 Капранова, М. В. Основы психологической диагностики и оценки персонала: учебное пособие / М. В. Капранова, М. В. Бучацкая. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. - 161 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572173> (дата обращения: 21.05.2024). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

6 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева [и др.]; Ставропольский государственный аграрный университет. - Ставрополь: АГРУС, 2019. - 80 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614455> (дата обращения: 21.05.2024). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

7 Иванникова, Н. Н. Управление персоналом: шпаргалка: учебное пособие / Н. Н. Иванникова, А. Н. Кошелева. - 2-е изд. - Саратов: Научная книга, 2020. - 32 с.: табл. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=578451> (дата обращения: 21.05.2024). - Режим доступа: по подписке. - ISBN 978-5-9758-1994-9 : Б. ц. - Текст : электронный.

### **8.3 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

- 1 HR-портал - <https://hr-portal.ru/>
- 2 Битрикс24 - <https://www.bitrix24.ru/>
- 3 Группа Актион - <https://action.group/about/>
- 4 Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации - <https://mintrud.gov.ru> -
- 5 Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ - <http://www.gks.ru>
- 7 Центр раскрытия корпоративной информации - <https://www.e-disclosure.ru/>
- 8 Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» <http://window.edu.ru/library>
- 9 Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online» <http://www.biblioclub.ru>
- 10 <http://www.top-personal.ru> – Журнал «Управление персоналом».
- 11 <http://www.hr-director.ru> – Журнал «Директор по персоналу»
- 12 <http://www.hr-portal.ru/tags/korporativnaya-kultura> – Сообщество HR-менеджеров.
- 13 <http://www.kadrovik.ru> – Национальный союз кадровиков.
- 14 [www.shrm.org](http://www.shrm.org) – Сайт «Society for Human Resource Management»
- 15 <http://www.pro-personal.ru> – Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом