

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

модуля(курса)

«Обучение и развитие персонала»

1. АННОТАЦИЯ

Дисциплина «Обучение и развитие персонала» является дисциплиной специализации программы и включает учебный материал, способствующий формированию у слушателей теоретических знаний и практических навыков, исходя из запросов внешних и внутренних пользователей в современных условиях хозяйствования.

Цель. Формирование и развитие профессиональных знаний, умений и навыков с учетом целей соответствующих подразделений, которые, определяются стратегией и целями организации.

2. СОДЕРЖАНИЕ

Учебная программа курса

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование и тематика лабораторных работ, практических занятий (семинаров), самостоятельной работы с указанием кол-ва часов, используемых образовательных технологий и рекомендуемой литературы
1.	2.	3.
1.	Тема 1. Обучение как система. Факторы формирования системы обучения и развития персонала. Планирование и контроль обучения.	Методологические особенности курса. Предмет, задачи, структура курса. (0,25 часа)
2.	Тема 2. Тренинг как активная форма обучения.	Общая характеристика возможностей тренингов: цели, функции, сферы применения, ограничения. Обучение и инновации через тренинг. (0, 25 часа)
3.	Тема 3. Компетентностный подход в обучении и развитии.	Компетенции: определения, подходы Эволюция подходов к обучению руководителей. Компетентностный подход в сравнении с традиционным обучением. (0,25 часа)
4.	Тема 4. Обучение для управления карьерой.	Понятие карьеры. Жизненные этапы, влияющие на карьеру. Традиционное и новое понимание карьеры в условиях нестабильной занятости. Факторы, влияющие на управление карьерой. (0,25 часа)
5.	Тема 5. Повышение квалификации руководителей.	Цели обучения и развития руководителей. Формальные и неформальные подходы к повышению квалификации. (0,25 часа)
6.	Тема 6. Обучение в аспекте других задач организации: адаптации, формирования команды, управления корпоративной культурой	Обучение при введении в организацию (в период адаптации). Вводный инструктаж. Знакомство с рабочим местом, официальные вводные курсы, welcome-тренинги. Вводное обучение на рабочем месте. (0,25 часа)
7.	Тема 7. Управление знаниями в компании	Определение управления знаниями. Понятия знаний. Типы знаний. Цели управления знаниями и выгоды для компании. (0,25 часа)
8.	Тема 8. Организация системы обучения и развития. Принципы	Корпоративные программы обучения. Требования ISO к содержанию программы. Формы программ (простые и комплексные). Корпоративный университет. Документы

	формирования бюджета на обучение и развитие персонала.	по обучению и развитию персонала. (0,25 часа)
9.	Практические занятия (семинары)	<p>Вопросы для изучения на семинарских занятиях</p> <p>По теме №1:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Предпосылки развития персонала. 2. Необходимость развития персонала в зависимости от сферы деятельности организации. 3. Влияние развития персонала на конкурентоспособность компании. 4. Составляющие системы развития персонала компании. 5. Деятельность службы управления персоналом в области развития персонала компании 6. Значение внутрифирменного обучения <p>(2 часа)</p> <p>По теме №2:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Типы тренингов: социально –психологический, бизнес-тренинг. 2. Классификация видов тренинга по разным основаниям: тематика, типы участники, уровни проблем. 3. Предложите критерии оценки эффективности работы наставника. 4. Перечислите участников процесса адаптации персонала и их функции <p>(2 часа)</p> <p>По теме №3:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом. 2. Понятия развития и обучения персонала. 3. Сравнительная характеристика развития и обучения персонала в рамках компетентного подхода. 4. Отличительные особенности компетентного развития и обучения персонала от традиционного подхода. 5. Модель компетенций как инструмент развития и обучения персонала. <p>(2 часа)</p> <p>По теме №4:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие, основа управления карьерой. 2. Процессы управления карьерой персонала и ее мотивационные аспекты. Карьерная лестница. 3. Концепции управления карьерой при административно-командной экономике и в переходный к рыночным отношениям период. 4. Система управления карьерным процессом персонала. Приоритетные направления. <p>(2 часа)</p> <p>По теме №5:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Влияние повышения квалификации в карьерном росте. <p>(1 час)</p> <p>По теме №6:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовая адаптация персонала. 2. Цели адаптации персонала. 3. Этапы адаптации персонала.

		<p>4. Виды адаптации персонала.</p> <p>5. Особенности адаптации различных категорий персонала.</p> <p>6. Условия эффективной адаптации персонала в организации.</p> <p>7. Современные инструменты адаптации персонала.</p> <p>(2 часа)</p> <p>По теме №7:</p> <p>1. Подходы к управлению знаниями.</p> <p>2. Процесс передачи знаний: содержание, механизмы, факторы, влияющие на него.</p> <p>(1 час)</p> <p>По теме №8:</p> <p>1. Оценка эффективности процесса обучения и развития персонала.</p> <p>2. Процесс передачи знаний: содержание, механизмы, факторы, влияющие на него.</p> <p>3. Экономическая эффективность создания команд.</p> <p>(2 часа)</p>
10.	Самостоятельная работа	<p>Вопросы для самостоятельной подготовки</p> <p>1. Наставничество. Требования к наставникам. Разработка программы адаптации персонала.</p> <p>2. Нормативно-методическое сопровождение адаптации персонала.</p> <p>3. Информационное обеспечение процесса адаптации. Показатели эффективности адаптации персонала.</p> <p>4. Разработка модели компетенций.</p> <p>5. Стратегии организационного развития и задачи использования компетентностного подхода в работе с персоналом.</p> <p>6. Профиль компетенций. Формы и инструменты развития компетенций.</p> <p>7. Стратегии организационного развития и задачи использования компетентностного подхода в управлении персоналом.</p> <p>8. Карьерные мотивы и ценностные ориентации персонала.</p> <p>9. Планирование деловой карьеры. Карьерограмма.</p> <p>10. Организация перемещения кадров</p> <p>11. Выстраивание системы командного менеджмента в организации</p> <p>12. Особенности формирования различных видов команд и подготовка командных лидеров.</p> <p>13. Технологии командообразования</p> <p>(20 часов)</p>

3. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

(формы аттестации, оценочные и методические материалы)

Промежуточная аттестация представляет собой экзамен, который проводится по билетам, включающим в себя по 2 теоретических вопроса и тестовое задание. Для сдачи зачета слушатель должен подготовить ответы на следующие вопросы курса:

1. Содержание понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент».
2. Управление персоналом как система. Краткая характеристика основных элементов системы управления персоналом.
3. Теория управления о роли человека в организации. Исторические этапы становления функции управления персоналом.
4. Основные школы и концепции управления персоналом: «научного управления», «человеческих отношений», «человеческих ресурсов».
5. Государственная система управления трудовыми ресурсами.

6. Принципы и методы управления персоналом.
7. Субъекты управления персоналом. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами по управлению персоналом.
8. Организационная структура управления персоналом. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом.
9. Формирование структурных подразделений системы управления персоналом.
10. Методическое и нормативное обеспечение проектирования организационных структур управления персоналом.
11. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
12. Содержание понятия «философия управления персоналом». Варианты философии управления персоналом. Внешние и внутренние факторы, влияющие на философию управления персоналом.
13. Стратегия управления персоналом как основа кадровой политики. Значение разработки и задачи кадровой политики.
14. Элементы (составные части) кадровой политики. Место кадровой политики в разработке управленческих решений.
15. Методические основы подготовки кадровой политики организации.
16. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду.
17. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом. Бизнес–план по персоналу как основа бюджетирования.
18. Технология разработки бюджета расходов на персонал.
19. Сущность и задачи определения требований к кандидатам.
20. Документальное оформление описания работы и требований к кандидатам.
21. Цель и задачи набора персонала. Методы набора персонала.
22. Этапы и методы отбора персонала. Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме.
23. Организация высвобождения персонала.
24. Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы. Организация управления профориентацией персонала.
25. Сущность, цели и этапы адаптации персонала. Виды и содержание адаптации персонала в зависимости от объекта и предмета управления.
26. Факторы, влияющие на скорость адаптационных процессов. Условия успешной адаптации.
27. Организационный механизм управления процессом адаптации персонала.
28. Структурные элементы организации трудовой адаптации.
29. Технология процесса управления адаптацией. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.
30. Особенности адаптации руководителей. Стратегии начала работы в новой должности.
31. Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения персонала в организации.
32. Особенности обучения взрослых.
33. Место обучения в системе управления персоналом. Организационная структура и функции подразделений по обучению персонала.
34. Этапы и методы обучения персонала.
35. Сущность аттестации и деловой оценки персонала.
36. Цели оценки персонала. Место оценки в системе управления персоналом.
37. Объекты и субъекты деловой оценки персонала.
38. Группировка, отбор и содержание показателей оценки персонала. Методы оценивания персонала.
39. Содержание профессиональной и внутриорганизационной карьеры, служебного продвижения.
40. Принципы организации управления деловой карьерой. Инструментарий управления деловой карьерой.
41. Этапы деловой карьеры, их содержание.
42. Сущность служебно-профессионального продвижения работника. Этапы служебно-профессионального продвижения.
43. Сущность кадрового резерва. Цели формирования кадрового резерва. Этапы работы по формированию кадрового резерва.

44. Планирование и организация работы с резервом кадров. Контроль за работой с кадровым резервом.
45. Сущность мотивации персонала.
46. Сущность содержательных теорий мотивации.
47. Особенности процессуальных теорий мотивации.
48. Концепции повышения внутренней мотивации.
49. Роль условий труда персонала и оптимального режима работы для внутренней мотивации персонала. Формирование преданности организации и сознательной дисциплины труда.
50. Основы построения системы стимулирования персонала. Формы стимулирования и их соответствие мотивационным типам. Варианты применения модели «МотивацияСтимул».
51. Методы оценки результатов управления персоналом. Направления оценки: результативность, эффективность, полезность.
52. Показатели результативности, эффективности и полезности управления персоналом.
53. Экономическая сущность затрат на персонал. Задачи учета, анализа и планирования затрат на персонал.
54. Различия понятий «обучение» и «развитие» персонала.
55. Жизненный цикл и стадии развития организации как факторы формирования системы обучения и развития персонала.
56. Роль сотрудников, отвечающих за обучение и развитие персонала, в общей системе управления.
57. Обоснование для выбора оптимальных способов подготовки сотрудников: основные принципы разработки программ.
58. Оценка программ обучения.
59. Обучение на этапе адаптации работников.
60. Роль и формы обучения в управлении корпоративной культурой.
61. Профессиональное обучение.
62. Анализ потребностей в обучении. Виды обучения
 - Тестовые задания
 - 1. Развитие персонала - это:
 - а - процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
 - б - процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
 - в - обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.
 - 2. Какие методы наиболее эффективные для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе). При необходимости указать несколько:
 - а - инструктаж;
 - б - ротация;
 - в - ученичество и наставничество;
 - г - лекция;
 - д - разбор конкретных ситуаций;
 - е - деловые игры;
 - ж - самообучение;
 - з - видеотренинг.
 - 3. Какие методы наиболее эффективные для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам). При необходимости указать несколько:
 - а - инструктаж;
 - б - ротация;
 - в - ученичество и наставничество;
 - г - лекция;
 - д - разбор конкретных ситуаций;
 - е - деловые игры;
 - ж - самообучение;
 - з - "сидя рядом с Нелли".

4. Карьера - это:

- а - индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
- б - повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
- в - предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

5. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

- а - неструктурированный, непланируемый;
- б - планируемое развитие за пределами работы;
- в - планируемое развитие на работе.

6. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

- а - анализ исполнения работы;
- б - анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
- в - балансовый метод.

7. Главными задачами персонал-маркетинга являются изучение развития производства, исследование рынка труда, анализ источников покрытия потребности в персонале, анализ путей получения персонала, анализ затрат на приобретение персонала, выбор альтернатив или комбинирование вариантов источников и путей покрытия потребностей в персонале:

- а - верно все;
- б - частично верно;
- в - неверно.

8. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает (при необходимости указать несколько):

- а - обучение по договору учебным центром;
- б - ротацию менеджеров;
- в - делегирование полномочий подчиненному;
- г - формирование резерва кадров на выдвижение.

9. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:

- а - резерв руководителей на выдвижение;
- б - аттестационная комиссия;
- в - кадровая служба.

10. Работа с резервом преемников-дублеров не должна носить целевого характера: организация заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10-20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности. Верно ли высказывание:

- а - да;
- б - нет;
- в - иногда.

№ п/п	Наименование процедуры	Основные показатели оценки	Формы и методы контроля и оценки
1	Промежуточный контроль. 1. Обучение и развитие персонала	Владеет терминологией и теорией Обучения и развития персонала	Экзамен/Устный опрос

Критерии оценки

№ п/п	Наименование процедуры	Основные показатели оценки	Формы и методы контроля и оценки
	Промежуточный контроль. Обучение и развитие персонала	<p>Отлично. Высокий уровень подготовки, безупречное владение теоретическим материалом, слушатель демонстрирует творческий подход к решению нестандартных ситуаций. Слушатель дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы билета, подтверждая теоретический материал практическими примерами из практики. Слушатель активно работал на практических занятиях.</p> <p>Хорошо. В целом хорошая подготовка с заметными ошибками или недочетами. Слушатель дает полный ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Допускаются ошибки при ответах на дополнительные и уточняющие вопросы экзаменатора. Слушатель работал на практических занятиях.</p> <p>Удовлетворительно. Минимально достаточный уровень подготовки. Слушатель показывает минимальный уровень теоретических знаний, делает существенные ошибки при характеристике нормативно-правовой базы бухгалтерского учета, но при ответах на наводящие вопросы, может правильно сориентироваться и в общих чертах дать правильный ответ. Слушатель посещал практические занятия.</p> <p>Неудовлетворительно. Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Слушатель дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета, так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора. Слушатель пропустил большую часть практических занятий.</p>	Экзамен/Устный опрос

4. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ МОДУЛЯ

4.1 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы:

Для эффективного освоения компетенций, формируемых учебной дисциплиной важно использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий.

Изучение учебной дисциплины предполагает наличие аудиторной и самостоятельной видов работ слушателей. В ходе практических занятий рассматриваются бизнес-кейсы, практические задачи, наиболее сложные ситуации из практики с целью наиболее полного овладения умениями и навыками.

Лекции по учебной дисциплине призваны формировать знания, предусмотренные учебной программой, и включают теоретическую базу ведения Обучения и развития персонала, на базе которой строятся прикладные аспекты.

Освоение дисциплины предполагает значительный объем самостоятельной внеаудиторной работы, которую слушатели должны выполнять как индивидуально, так и в малых группах. Наряду с проработкой основной литературы (глав базового учебника) предусмотрено самостоятельное чтение дополнительной литературы (статей и других научных публикаций), а также проведение анализа кейсов, которые обсуждаются в ходе дискуссий на практических занятиях.

Практические занятия в малых группах и самостоятельная внеаудиторная работа направлены на выработку навыков экономического анализа деятельности предприятий и формирования профессиональных компетенций, установленных в соответствии с целями и задачами дисциплинами.

Для достижения поставленных целей преподавания дисциплины реализуются следующие средства, способы и организационные мероприятия:

- изучение теоретического материала дисциплины на лекции с использованием компьютерных технологий;

- самостоятельное изучение теоретического материала дисциплины с использованием Internet-ресурсов, информационных баз, электронных библиотек, методических разработок, специальной и научной литературы;

- закрепление теоретического материала при проведении практических занятий с использованием учебного и научного оборудования, выполнения проблемно-ориентированных, поисковых, творческих заданий.

Самостоятельная работа слушателей включает:

1. Изучение учебной литературы по курсу.
2. Решение практических ситуаций и задач
3. Изучение источников управленческой информации
4. Работу с ресурсами Интернет
5. Решение практических ситуаций в виде творческих заданий
6. Изучение практических материалов деятельности конкретных предприятий
7. Изучение статистикой информации
8. Подготовку к экзамену по курсу «Обучение и развитие персонала».

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

4.2. Содержание комплекта учебно-методических материалов.

конспект лекций по курсу «Обучение и развитие персонала»

https://thelib.ru/books/avtorov_kollektiv/upravlenie_personalom.html

https://thelib.ru/books/s_k_mordovin/upravlenie_personalom_sovremennaya_rossiyskaya_praktika.html

4.3. Используемые образовательные технологии. Применяются методы проблемного и интерактивного обучения.

4.4. Литература.

а) основная литература:

Психология управления персоналом : учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.] ; под общей редакцией Е. И. Рогова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03827-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511237>

саева, О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 168 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-07215-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513169>

Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510735>

Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510775>

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, 2023. — 203 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-16778-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531688>

Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519897>

б) дополнительная литература

Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 409 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03111-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511885>

Пузов, Е. Н. Стратегическое управление стоимостью компании : учебное пособие для вузов / Е. Н. Пузов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 256 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14754-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520200>

Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 217 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16215-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530633>

Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511328>

Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М.М. Панов. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 255 с. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=356826>

4.5. Материально-технические условия реализации программы:

Приводятся сведения об условиях проведения лекций, лабораторных и практических занятий, а также об используемом оборудовании и информационных технологиях.

Материально-техническая база

№ п.п.	Наименование модуля (тем, разделов)	Материально-технические условия для реализации программ (наличие лабораторий, производственных участков и т.п. по профилю программы профессиональной переподготовки)
1.	Тема 2. Тренинг как активная форма обучения.	Реализация дисциплины предполагает наличие: - аудиторий для лекционных и практических занятий с необходимым мультимедийным оборудованием; - операционная система Microsoft Windows, пакет прикладных программ Microsoft Office и свободно распространяемого программного обеспечения. В ходе проведения занятий рекомендуется использовать компьютерные иллюстрации для поддержки различных видов занятий, подготовленные с использованием Microsoft Office или других средств визуализации материала.
2.	Тема 3. Компетентностный подход в обучении и развитии.	
3.	Тема 4. Обучение для управления карьерой.	
4.	Практические занятия (семинары)	