УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Утверждаю
зав. кафедрой
Ф.Ф. Хамидуллин
_____
Протокол заседания
кафедры № 7
от «26» февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Организация обучения персонала
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом
Профиль подготовки	Управление персоналом в условиях цифровой трансформации
Год набора	2026

Составители:

канд. психол. наук, доц. Е.А. Багрова
ст. преподаватель Н.К. Метлаш

Казань

Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины 3
2. Место дисциплины в структуре ОПОП 4
3. Требования к результатам освоения дисциплины 6
4. Структура и содержание дисциплины 7
4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций 7
4.2 Содержание дисциплины по темам (разделам) 9
4.3 Планы практических и семинарских занятий 10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов 14
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 16
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины 17
8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине 17

Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 20

Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине 21

1. Цели и задачи учебной дисциплины

Целями освоения учебной дисциплины «Организация обучения персонала (тренинг)» являются: освоение обучающимися теоретических знаний в области управления персоналом в организации, приобретение умений применять их на практике и формирование общекультурных и профессиональных компетенций, необходимых в управленческой деятельности.

Задачи курса:

- изучение системы обучения персонала;
- изучение особенностей организации корпоративного обучения персонала;
- изучение поведения персонала в организации.

После освоения данной дисциплины студент должен:

Знать: основы организации обучения

Уметь: осуществлять организацию и проведение мероприятий по организации обучения персонала

Владеть: навыком выбора инструментов для организации и осуществления мероприятий по обучению персонала

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1 учебного плана. До начала изучения дисциплины «Организация обучения персонала» у студента должны быть сформированы компоненты компетенций (ЗУВы), полученных в результате изучения дисциплин «Управление адаптацией персонала», «Управление талантами (тренинг). Дисциплина находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

Обеспечивающие учебные дисциплины:
Управление адаптацией персонала
Управление талантами (тренинг)

↓

«Организация обучения персонала»

↓

Обеспечиваемые учебные дисциплины:
Производственная практика (преддипломная практика)

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Дисциплина участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению «Управление персоналом»:

ПК-3. способен осуществлять деятельность по развитию персонала, в части организации и проведения мероприятий по адаптации и стажировке персонала, обучению персонала, по развитию и построению профессиональной карьеры персонала

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

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	**Результаты обучения по дисциплине**
Компетенция ПК-3	
ПК-3.2 Организация обучения персонала	ПК-3.2 З.3 Знает основы организации обучения ПК-3.2 У.3 Умеет осуществлять организацию и проведение мероприятий по организации обучения персонала ПК-3.2 В.3 Владеет навыком выбора инструментов для организации и осуществления мероприятий по обучению персонала

Этапы формирования выбранных компетенций (или их частей - ЗУВов) можно проследить по Пояснительной записке и модульно-тематическому плану дисциплины.

4. Структура и содержание дисциплины
4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

Общая трудоемкость дисциплины по очному, очно-заочному и заочному обучению составляет 4 зачетные единицы (144 часов).

Направление подготовки: «Управление персоналом» Дисциплина: «Организация обучения персонала» Очная форма обучения					
Наименование модулей	Количество ауд. часов		Самостоят. работа очное	Всего Часов очное /очно-заочное заочное	Индикаторы компе-тен-ции/ЗУВы
	Лекции	Практики			
Модуль 1					
Тема 1. Сущность и принципы обучения персонала		2	6	8	ПК-3.2 З3, У3, В3
Тема 2. Личность преподавателя (тренера)		2	7	9	
Тема 3.Виды, формы и методы обучения персонала		3	6	9	
Модуль 2					
Тема 4. Корпоративная система обучения		3	7	10	
Тема 5 Разработка программ обучения персонала		2	6	8	
Тема 6. Расчет затрат на обучение персонала		3	7	10	
Модуль 3					
Тема 7. Современные технологии обучения персонала.		2	6	8	ПК-3.2 З3, У3, В3
Тема 8. Организации работы группы в процессе обучения		2	7	9	
Тема 9.Особенности обучения менеджеров		2	6	8	
Модуль 4					
Тема 10. Структурирование моделей и методов тренинговой работы *		3	7	10	ПК-3.2 З3, У3, В3
Тема 11 Построение и проведение базовых тренингов*		3	6	9	
Тема 12 Оценка эффективности проведения тренинга*		3	7	10	

Подготовка к экзамену			36	36	
ИТОГО		30	114	144	

Направление подготовки: «Управление персоналом» Дисциплина: «Организация обучения персонала» Очно-заочная форма обучения					
Наименование модулей	Количество ауд. часов		Самост. работа очное	Всего Часов очное /очно-заочное заочное	Индикаторы компе-тен-ции/ЗУВы
	Лекции	Практики			
Модуль 1					
Тема 1. Сущность и принципы обучения персонала		1	8	9	ПК-3.2 З3, У3, В3
Тема 2. Личность преподавателя (тренера)		1	8	9	
Тема 3.Виды, формы и методы обучения персонала		2	7	9	
Модуль 2					
Тема 4. Корпоративная система обучения		2	7	9	
Тема 5 Разработка программ обучения персонала		1	7	8	
Тема 6. Расчет затрат на обучение персонала		1	8	9	
Модуль 3					
Тема 7. Современные технологии обучения персонала.		2	7	9	ПК-3.2 З3, У3, В3
Тема 8. Организации работы группы в процессе обучения		1	7	8	
Тема 9.Особенности обучения менеджеров		1	8	9	
Модуль 4					
Тема 10. Структурирование моделей и методов тренинговой работы *		2	7	9	ПК-3.2 З3, У3, В3
Тема 11 Построение и проведение базовых тренингов*		2	8	10	
Тема 12 Оценка эффективности проведения тренинга*		2	8	10	
Подготовка к экзамену			36	36	
ИТОГО		18	126	144	

Пояснительная записка
с этапами формирования компетенций

Данный модульный курс состоит из 4-х модулей, порядок освоения которых выстраивает траекторию и этапы формирования заявленных компетенций (или их составляющих).

Модуль 1 включает в себя 6 учебных тем.

В результате прохождения первого модуля студент должен:

- знать основы организации обучения (ПК-3.2 З.3)

- уметь осуществлять организацию и проведение мероприятий по организации обучения персонала (ПК-3.2 У.3)

- владеть навыком выбора инструментов для организации и осуществления мероприятий по обучению персонала (ПК-3.2 В.3)

Модуль 2 включает в себя 3 учебные темы.

В результате прохождения первого модуля студент должен:

- знать основы организации обучения (ПК-3.2 З.3)

- уметь осуществлять организацию и проведение мероприятий по организации обучения персонала (ПК-3.2 У.3)

- владеть навыком выбора инструментов для организации и осуществления мероприятий по обучению персонала (ПК-3.2 В.3)

Модуль 3 включает в себя 3 учебные темы.

В результате прохождения второго модуля студент должен:

- знать основы организации обучения (ПК-3.2 З.3)

- уметь осуществлять организацию и проведение мероприятий по организации обучения персонала (ПК-3.2 У.3)

- владеть навыком выбора инструментов для организации и осуществления мероприятий по обучению персонала (ПК-3.2 В.3)

Модуль 4 включает в себя 3 учебные темы.

В результате прохождения второго модуля студент должен:

- знать основы организации обучения (ПК-3.2 З.3)

- уметь осуществлять организацию и проведение мероприятий по организации обучения персонала (ПК-3.2 У.3)

- владеть навыком выбора инструментов для организации и осуществления мероприятий по обучению персонала (ПК-3.2 В.3)

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

Тема 1. Сущность и принципы обучения персонала

Методология построения системы извлечения, сохранения знаний и обучения в компании. Системный подход как основа в построении и управлении обучения персонала. Культура обучения в компании. Соотношение внутреннего и внешнего обучения.

Тема 2. Личность преподавателя (тренера)

Роли ведущего тренинга. Требования, предъявляемые к личности тренера. Стили взаимодействия тренера с группой. Компетенции тренера. Модель тренера-профессионала. Имидж тренера и способы предъявления себя группе. Этические вопросы в работе тренера.

Тема 3.Виды, формы и методы обучения персонала

Формы обучения: индивидуальное и групповое. Внешнее и внутреннее.

Профессиональная подготовка кадров. Профессиональная начальная подготовка и профессиональная специализированная подготовка кадров. Профессиональное совершенствование (повышение квалификации). Профессиональная переподготовка (переквалификация). Долгосрочное и краткосрочное обучение. Методы обучения: методы обучения на рабочем месте: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места, направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, метод делегирования ответственности и другие методы. Методы обучения вне рабочего места: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества и другие методы.

Пассивные (традиционные) методы обучения, активные методы обучения.

Тема 4. Корпоративная система обучения

Формы внутрикорпоративного обучения и виды учебных отделов и центров (УЦ), их цели и задачи. Методология построения системы извлечения, сохранения знаний и обучения в компании. Системный подход как основа в построении и управлении УЦ, ведения обучения. Культура обучения в компании. Соотношение внутреннего и внешнего обучения. Программа развития УЦ. Корпоративный университет

Тема 5 Разработка программ обучения персонала

Типы учебных программ: целевые учебные программы. типовые учебные программы. 3е (три е) концепции учебной программы: «effective, engaging, and efficient»- эффективная, увлекательная и результативная. Цели учебной программы: бизнес цель, учебная цель. Технология - педагогический дизайн учебной программы. Модель ARCS Джона Келлера (John Keller) (Внимание, Значимость, Доверие, Удовлетворение). Результат обучения - саморазвивающаяся организация. Техники и приемы обучения персонала: глубинные интервью, фокус-группы, мини-тренинги, семинары, профессиональные кейсы, проективные методики, «мозговой штурм», методика Job Description, изучение и анализ документации, моделирование ситуаций, стратегические сессии, бенчмаркинг.

Тема 6. Расчет затрат на обучение персонала

Экономическая и социальная эффективность обучения персонала. Затраты на обучение Число обученных сотрудников Число уволившихся сотрудников из числа обученных Затраты на содержание рабочего места Затраты на мотивацию сотрудников, Затраты на приобретение ресурсов затраты на повторное обучение Расчет эффекта от обучения. Отношение к затратам на персонал как инвестиции.

Тема 7. Современные технологии обучения персонала.

Влияние уровня квалификации и профессиональной компетентности персонала компании на эффективность персонала.

Модульный подход в обучении персонала. Преимущества модульного обучения. Дистанционное обучение. Схема дистанционного обучения. Недостатки и достоинства дистанционного обучения. Наставничество. Правила организации наставничества. Преимущества наставничества. Обучение действием "*action learning"*. Обучение в рабочих группах Метафорическая игра как поиск нового способа решения ситуации. Обучение по методу Shadowing («быть тенью»). Обучение по методу Secondment (командирование). Обучение методом Buddying. Преимущества и недостатки современных технологий обучения персонала. Применение современных технологий на российских предприятиях.

Тема 8. Организации работы группы в процессе обучения

Особенности классификаций тренинговых групп по целям, по составу участников, по задачам, по временной протяженности, по стилю руководства. Специфика тренинга в зависимости от его типа. Особенности подбора участников в тренинговую группу. Отбор участников в зависимости от целей тренинга и типа. Ролевые позиции в группе особенности гомогенной и гетерогенной группы. Специфика работы в большой тренинговой группе.

Тема 9.Особенности обучения менеджеров

Особенности понимания менеджмента, как сложной деятельности. Содержание работы топ менеджера. Задачи, встающие при обучении руководителей. Постановка целей, с их каскадированием**.** Организация работы иерархических уровней подчиненных. Мотивация сотрудников и общение. Измерение показателей как сотрудника, так и подразделения и контроль над ними. Развитие своих подчиненных. Современные методы подготовки топ-менеджеров. Тренинговые группы для менеджеров.

Тема 10. Структурирование моделей и методов тренинговой работы

Особенности корпоративных тренингов. Специфические особенности проведения бизнес-тренингов: коммуникативных (делового общения), продаж (оптовых, розничных, активных, пассивных, агрессивных продаж), переговоров – «мягких», «жестких» (в т.ч. по телефону - телемаркетинг), противодействия манипуляциям, оценки и найма персонала, адаптации и мотивации персонала, управления персоналом, командо-образования, управления конфликтом, стрессменеджмента и предупреждения хронической усталости.

Тема 11 Построение и проведение базовых тренингов

Отличие тренинга от других форм обучения. Структура тренинга и его сценарий, учёт законов восприятия. Составление поминутного плана тренинга и его согласование. Портфель тренинговых программ. Проведение обучения. Контроль процесса и результата. Система учёта прохождения обучения, результатов, достижений, вопросов и проблем.

Основные блоки бизнес-тренинга, «законы» тренинга, знакомство и сбор ожиданий, разогрев, упражнения, информационные блоки, индивидуальные задания, работа в группах, рефлексия и обсуждение, обратная связь друг другу и тренеру. Оценка уровня мотивации и восприятия обучаемых, методы дополнительного мотивирования. Наглядность обучения, анализ ролевых игр. Требования к раздаточным материалам и рабочим журналам. Организация тренингового пространства. Безопасность проведения. Структу-рирование подачи учебного материала, смена видов учебной деятельности. Особенности корпоративных тренингов.

Тема 12 Оценка эффективности проведения тренинга

Критерии оценки. Оценка состояния «до» и «после», степени достижения желаемого результата. Отчет тренера о проведенном тренинге. Ответственность

тренера за результаты тренинга. Сбор отзывов. Факторы удовлетворённости обучаемых. Посттренинговое сопровождение и поддержка.

4.3. Планы практических и семинарских занятий

Тема 1. Сущность и принципы обучения персонала

Вопросы для обсуждения

1. Методология построения системы извлечения, сохранения знаний и обучения в компании.
2. Системный подход как основа в построении и управлении обучения персонала.
3. Культура обучения в компании. Соотношение внутреннего и внешнего обучения.

Тема 2. Личность преподавателя (тренера)

Вопросы для обсуждения

1. Роли ведущего тренинга. Требования, предъявляемые к личности тренера.
2. Стили взаимодействия тренера с группой.
3. Компетенции тренера. Модель тренера-профессионала. Имидж тренера и способы предъявления себя группе.
4. Этические вопросы в работе тренера.

Тема 3.Виды, формы и методы обучения персонала

Вопросы для обсуждения

1. Формы обучения: индивидуальное и групповое. Внешнее и внутреннее. Долгосрочное и краткосрочное обучение.
2. Профессиональная подготовка и переподготовка кадров.
3. Методы обучения на рабочем месте: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места, направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, метод делегирования ответственности и другие методы.

4. Методы обучения вне рабочего места: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества и другие методы.

5. Пассивные (традиционные) методы обучения, активные методы обучения.

Тема 4. Корпоративная система обучения

Вопросы для обсуждения

1. Формы внутрикорпоративного обучения и виды учебных отделов и центров (УЦ), их цели и задачи.
2. Программа развития УЦ.
3. Корпоративный университет

Тема 5 Разработка программ обучения персонала

Вопросы для обсуждения

1. Типы учебных программ: целевые учебные программы, типовые учебные программы.
2. 3е (три е) концепции учебной программы: «effective, engaging, and efficient»- эффективная, увлекательная и результативная.
3. Цели учебной программы: бизнес цель, учебная цель.
4. Технология - педагогический дизайн учебной программы. Модель ARCS Джона Келлера (John Keller) (Внимание, Значимость, Доверие, Удовлетворение).
5. Результат обучения - саморазвивающаяся организация.
6. Техники и приемы обучения персонала: глубинные интервью, фокус-группы, мини-тренинги, семинары, профессиональные кейсы, проективные методики, «мозговой штурм», методика Job Description, изучение и анализ документации, моделирование ситуаций, стратегические сессии, бенчмаркинг.

Тема 6. Расчет затрат на обучение персонала

Вопросы для обсуждения

1. Экономическая и социальная эффективность обучения персонала.
2. Затраты на обучение: число обученных сотрудников; число уволившихся сотрудников из числа обученных, затраты на содержание рабочего места, затраты на мотивацию сотрудников; затраты на приобретение ресурсов, затраты на повторное обучение.
3. Расчет эффекта от обучения.
4. Отношение к затратам на персонал как инвестиции.

Тема 7. Современные технологии обучения персонала.

Вопросы для обсуждения

1. Влияние уровня квалификации и профессиональной компетентности персонала компании на эффективность персонала.
2. Модульный подход в обучении персонала. Преимущества модульного обучения.
3. Дистанционное обучение. Схема дистанционного обучения. Недостатки и достоинства дистанционного обучения.
4. Наставничество. Правила организации наставничества. Преимущества наставничества.
5. Обучение действием "*action learning"*.
6. Обучение в рабочих группах
7. Метафорическая игра как поиск нового способа решения ситуации. Обучение по методу Shadowing («быть тенью»). Обучение по методу Secondment (командирование). Обучение методом Buddying.
8. Преимущества и недостатки современных технологий обучения персонала.
9. Применение современных технологий на российских предприятиях.

Тема 8. Организации работы группы в процессе обучения

Вопросы для обсуждения

1. Особенности классификаций тренинговых групп по целям, по составу участников, по задачам, по временной протяженности, по стилю руководства.
2. Специфика тренинга в зависимости от его типа.
3. Особенности подбора участников в тренинговую группу. Отбор участников в зависимости от целей тренинга и типа.
4. Ролевые позиции в группе особенности гомогенной и гетерогенной группы.
5. Специфика работы в большой тренинговой группе.

Тема 9.Особенности обучения менеджеров

Вопросы для обсуждения

1. Особенности понимания менеджмента, как сложной деятельности.
2. Содержание работы топ менеджера. Задачи, встающие при обучении руководителей.
3. Постановка целей, с их каскадированием**.** Организация работы иерархических уровней подчиненных.
4. Мотивация сотрудников и общение. Измерение показателей как сотрудника, так и подразделения и контроль над ними. Развитие своих подчиненных.
5. Современные методы подготовки топ-менеджеров. Тренинговые группы для менеджеров.

Тема 10. Структурирование моделей и методов тренинговой работы

Вопросы для обсуждения

1. Особенности корпоративных тренингов.
2. Специфические особенности проведения бизнес-тренингов: коммуникативных (делового общения), продаж (оптовых, розничных, активных, пассивных, агрессивных продаж), переговоров – «мягких», «жестких» (в т.ч. по телефону - телемаркетинг), противодействия

манипуляциям, оценки и найма персонала, адаптации и мотивации персонала, управления персоналом, командообразования, управления конфликтом, стрессменеджмента и предупреждения хронической усталости.

Тема 11 Построение и проведение базовых тренингов

Вопросы для обсуждения

1. Отличие тренинга от других форм обучения.
2. Структура тренинга и его сценарий, учёт законов восприятия.
3. Портфель тренинговых программ.
4. Оценка уровня мотивации и восприятия обучаемых, методы дополнительного мотивирования.
5. Наглядность обучения. Требования к раздаточным материалам и рабочим журналам.
6. Организация тренингового пространства.

Тема 12 Оценка эффективности проведения тренинга

Вопросы для обсуждения

1. Критерии оценки. Оценка состояния «до» и «после», степени достижения желаемого результата.
2. Отчет тренера о проведенном тренинге. Ответственность тренера за результаты тренинга. Сбор отзывов. Факторы удовлетворённости обучаемых.
3. Посттренинговое сопровождение и поддержка.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов регламентируется Положением об организации самостоятельной работы студентов.

Основными видами учебных занятий для студентов по данному курсу учебной дисциплины являются: лекции, практические занятия и самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа студентов является составной частью их учебной работы и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков, поиск и приобретение новых знаний.

Самостоятельная работа студентов включает в себя освоение теоретического материала на основе лекций, основной и дополнительной литературы; подготовку к семинарским занятиям в индивидуальном и групповом режиме. Советы по самостоятельной работе с точки зрения использования литературы, времени, глубины проработки темы и др., а также контроль за деятельностью студента осуществляется во время семинарских занятий.

Целью преподавателя является стимулирование самостоятельного, углублённого изучения материала курса, хорошо структурированное, последовательное изложение теории на лекциях, системного анализа ситуаций на семинарских занятиях, контроль знаний студентов.

При подготовке к семинарским занятиям и выполнении контрольных заданий студентам следует использовать литературу из приведенного в данной программе списка, а также руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя.

Перед каждым семинарским занятием студент изучает план семинарского занятия с перечнем тем и вопросов, списком литературы и домашним заданием по вынесенному на семинар материалу.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к семинарскому занятию и выполнению домашних заданий:

- проработать конспект лекций;
- проанализировать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемому разделу (модулю);
- решить заданные домашние задания;
- при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

В конце каждого практического занятия студенты получают «домашнее задание» для закрепления пройденного материала. Домашние задания необходимо выполнять к каждому семинарскому занятию. Сложные вопросы можно вынести на обсуждение на семинар или на индивидуальные консультации. Контрольные работы состоят из вопросов, которые оцениваются по 100 балльной системе в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации учебного процесса и оценки успеваемости студентов, и выполняются в учебные часы по расписанию в виде письменного решения индивидуальных контрольных заданий.

На семинарских занятиях приветствуется способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективное решение поставленных проблем.

Контроль над ходом и результатами самостоятельной работы студентов может осуществляться в сплошной, индивидуальной, выборочной формах.

В процессе самостоятельного изучения студент должен проработать перечисленные ниже темы, для углубления теоретических знаний и практических навыков, на основании методических рекомендаций по самостоятельной работе.

Темы для самостоятельного изучения

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

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

Вопросы для самостоятельного изучения.

1. Основные социально-психологические процессы, возникающие в группе: конформизм, социальная леность, социальная фасилитация, деиндивидуализация, групповая поляризация.
2. Базовые технологии преодоления негативных факторов групповых процессов.
3. Наглядность обучения, анализ ролевых игр. Требования к раздаточным материалам и рабочим журналам.
4. Стили руководства группой
5. Практика использования вопросов. Вопросы, направленные на проверку компетентности и демонстрацию своих знаний.
6. Техники активного слушания
7. Особенности составления тетради участника тренинга.
8. Специфика разработки блокнота тренера.
9. Стимульный материал тренинга.
10. Мониторинг удовлетворенности тренингом.
11. Проведение посттренингового сопровождения.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная литература:

1. Эсаулова И.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Эсаулова И.А.. — 3-е изд. — Пермь : Пермский национальный исследовательский политехнический университет, 2023. — 218 с. — ISBN 978-5-398-03098-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/151539.html

2. Эсаулова И.А. Развитие персонала : учебное пособие / Эсаулова И.А.. — Пермь : Пермский национальный исследовательский политехнический университет, 2023. — 174 с. — ISBN 978-5-398-02856-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/158840.html

Дополнительная литература:

1. Семенова, Л. В. Социально-психологические аспекты предпринимательской активности : монография / Л. В. Семенова, Л. В. Пурыжова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 73 с. — ISBN 978-5-4497-4069-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/147937.html

2. Белобрагин В.В. Психология имиджа : учебно-методическое пособие / Белобрагин В.В.. — 2-е изд. — Москва : Научный консультант, 2024. — 72 с. — ISBN 978-5-6040635-4-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/140325.html

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

3. www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR SMART

4. https://www.garant.ru/ - Информационно-правовой портал «Гарант»
5. https://www.hr-director.ru/ - Практический журнал по управлению человеческими ресурсами
6. www.top-personal.ru/ - электронная версия журнала «Управление персоналом»
7. https://www.kdelo.ru/ Кадровое дело Практический журнал по кадровой работе
8. http://www.aup.ru/ - Административно-управленческий портал
9. https://hr-portal.ru/ - сообщество HR-менеджеров
10. https://www.rostrud.ru/ Федеральная служба по труду и занятости РФ
11. http://www.pfrf.ru/ Пенсионный фонд РФ
12. http://www.gks.ru/wps/portal Федеральная служба государственной статистики
13. http://nasoup.ru/ Национальный союз Управление персоналом
14. http://neohr.ru/ сетевое издание для HRспециалистов
15. https://www.businessstudio.ru/ Современные технологии управления
16. https:// hh.ru/ HeadHunter
17. https://ecopsy.ru/ ЭКОПСИ Консалтинг
18. www.rjm.ru// Журнал «Российский журнал менеджмента»
19. http://www.betec.ru/ Бизнес-инжиниринговые технологии

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучения данной дисциплины используется учебная аудитория, лаборатория «Современные персонал-технологии», аудитория курсового проектирования, кабинет для самостоятельной работы студентов, библиотека, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков студента по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене (зачете).

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{M_1 + M_2 + ...M_n}{n} \times 0{,}6$, где М – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = К \times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене (зачете);

$И = С + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень освоения компетенций	Количество баллов
компетенции не освоены	до 60 баллов
компетенции в основном освоены	от 60-70 баллов
компетенции освоены полностью	от 71 до 100 баллов

Уровень сформированности компетенций и их основные признаки оцениваются по следующим таблицам:

Оценка уровня сформированности компетенции
ПК-3 способен осуществлять деятельность по развитию персонала, в части организации и проведения мероприятий по адаптации и стажировке персонала, обучению персонала, по развитию и построению профессиональной карьеры персонала
в части дисциплины «Организация обучения персонала»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	**Пороговый уровень(как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	Знает основы организации обучения Умеет осуществлять организацию и проведение мероприятий по организации обучения персонала Владеет навыком выбора инструментов для организации и осуществления мероприятий по обучению персонала «сделать по шаблону»	Выступление на семинарах Индивидуальные домашние задания Экзамен
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня) (**От 71 до 85 баллов**)**	Знает основы организации обучения Умеет осуществлять организацию и проведение мероприятий по организации обучения персонала Владеет навыком выбора инструментов для организации и осуществления мероприятий по обучению персонала на среднем уровне	Решение ситуационных заданий (кейсов) с анализом Индивидуальные домашние задания Экзамен
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	Знает основы организации обучения Умеет осуществлять организацию и проведение мероприятий по организации обучения персонала Владеет навыком выбора инструментов для организации и осуществления мероприятий по обучению персонала на продвинутом уровне	Решение ситуационных заданий (кейсов) с анализом, обоснованными выводами и предложением рекомендаций Индивидуальные домашние задания Экзамен

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины; с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций. А также ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины.

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

При сдаче модулей упор делается на выявление основных причинно-следственных связей, понимания их логики и грамотной формулировки ответа, а также – ориентацию на выработку стратегических решений с позиции обучения персонала для достижения намеченных результатов в бизнесе.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую информационную базу. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы в различных формах, активизирующих работу студента.

При изучении данного курса преподавателем используются интерактивные методы обучения, что помогает эффективнее сформировать заявленные компетенции. При проведении занятий с помощью интерактивных технологий группа или разбивается на команды или студенты работают индивидуально. Каждая команда или студент обеспечивается необходимой информацией. Занятие проводится в основном в виде решения ситуационных заданий (кейсов), позволяющих освоить методику и приобрести необходимые навыки по разработке тренинга по обучению. Только после приобретения навыков по решению ситуационных заданий, можно говорить о формировании желаемых компетенций у студентов.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

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

Организация обучения персонала

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Профиль подготовки Управление персоналом в условиях цифровой трансформации

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля
      2.1.1 Выступление на семинаре
      2.1.2 Индивидуальные домашние задания
      2.1.3 Решение ситуационных заданий (кейсов)

   2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля
      2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к экзамену)
      2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к экзамену)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / Формируемые компетенции и их индикаторы	ПК-3 ПК-3.2
Формы текущего контроля	
выступление на семинаре	З3
индивидуальные домашние задания	З3У3В3
решение ситуационных заданий (кейсов)	З3У3В3
Формы промежуточного контроля	
Экзамен	З3У3В3

З- знания, У- умения, В- владения

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля

2.1. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре может проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения докладов, выполненных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам темы.

Примерные вопросы к семинарским занятиям

Вопросы к семинарам включают оценку закрепления материала, пройденного на лекциях, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания студентом сути обучения персонала.

1. Понятие, цели и задачи обучения персонала
2. Сущность основных видов, форм и методов обучения, инструменты обучения
3. Понятие концепции профессионального обучения
4. Повышение квалификации работников и их переподготовка
5. Понятие внутрифирменного обучения и отражение его роли в кадровой политике организации
6. Понятие качества обучения и особенности применения основных подходов к его оценке на практике
7. Направления, разнообразие и особенности разработки образовательных программ для проведения обучения персонала
8. Причины и формы сопротивления персонала обучению, психологические подходы к их пониманию и основные способы преодоления
9. Корпоративная образовательная программа, ее составляющие и особенности, разработки и др.

Критерии оценивания

Результат	Баллы
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами.	90-100
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может.	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, ответы не всегда последовательны.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести	60-69

классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику.	
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы.	Менее 60

2.1.2. Индивидуальные домашние задания

Индивидуальные домашние задания являются одним из этапов в формировании компетенций обучающегося. Выполнение индивидуальных домашних заданий предполагает краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной работы студента. Его задачами являются формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, развитие навыков логического мышления, углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Примерные темы индивидуальных домашних заданий

Задание. Разработать программу обучения для менеджеров по продажам.

Критерии оценивания

Критериями оценки индивидуального домашнего задания являются: выбор источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса.

Выбор источников литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса. В данном случае определяется: соответствие содержания задания его теме, способность систематизировать материал, полнота и глубина знаний по теме, умение обобщать, делать выводы.

Критерии оценивания	Баллы
В задании тема раскрыта полностью, используются интересные источники, сформулированы выводы. Студент дает развернутые ответы на поставленные вопросы с практическими примерами.	90-100
Основные требования к заданию выполнены, но при этом допущены недочёты (имеются неточности в изложении материала; поверхностные выводы). Студент дает ответы на поставленные вопросы.	80-89
В работе имеются недостатки: тема освещена лишь частично, выводы отсутствуют или они поверхностные. Студент частично дает ответ на поставленные вопросы.	70-79
Задание представлено, но тема его не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	60-69

2.1.3. Решение ситуационных заданий (кейсов)

Решения ситуационных заданий (кейсов) необходимы для получения практических умений и навыков, нужных для наработки необходимых компетенций. Ситуация дается на самом семинаре или заранее. Она может предоставляться как группе студентов (3-5 человек), так и индивидуально

каждому студенту. После изучения ситуации студентами происходит ее обсуждение (анализ, предложение рекомендаций) с преподавателем.

Пример ситуационного задания (кейса)

Организация работает на рынке в течение 10 лет. За это время было организовано собственное производство, разработана устойчивая структура предприятия, сложился костяк персонала. В последнее время в организации началось активное переоборудование производства, связанное с внедрением инновационных технологий и закупкой нового оборудования.

Сотрудник А работает в организации с момента ее основания. Он был одним из первых ее работников, стоял у истоков. В настоящее время является одним из наиболее авторитетных специалистов, занимающихся решением производственных проблем. Имеет достаточно высокую заработную плату. В последнее время в связи с закупкой нового оборудования и приходом значительного количества молодых специалистов стал ощущать недостаток знаний в области организации и технологии производства.

Сотрудник В был принят на работу 1 год назад вместе с группой молодых специалистов, занимающихся освоением технологий производства на новом оборудовании. За время работы в организации накопил достаточный опыт внедрения инновационных технологий производства.

В настоящее время оба сотрудника приняли решение пройти профессиональное обучение в Корпоративном университете, созданном на базе данной компании. Проанализируйте и сравните учебную мотивацию каждого сотрудника.

Критерии оценивания решения ситуационного задания (кейса)

Критерии оценивания	Баллы
Ситуация понята и интересна студенту. Имеется навык решения кейсов и к ситуации правильно применен инструментарий. Обозначена проблема, представлены практические пути ее решения, логично и обоснованно изложена собственная позиция; сформулированы выводы и предложения.	90-100
Ситуация понята студентом; теоретический материал связан с практикой, но студент недостаточно владеет инструментарием, в связи с чем ситуационная задача решена не совсем эффективно.	80-89
Ситуация - изучена и понята студентом. В ответе имеются существенные отступления от требований к выполнению ситуационной задачи. Студент знает теорию, но слабо ее применяет на практике в данной ситуации.	70-79
Ситуация - изучена студентом. Ответ не дает решения ситуационной задачи (только общее представление); обнаруживается существенное незнание теоретического материала, что не позволяет студенту связать теорию с практикой.	60-69

2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.

2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к экзамену)

1. Обучение персонала: сущность, цели и этапы обучения.
2. Анализ потребностей в обучении.
3. Принципы и методы обучения.
4. Преимущества и ограничения групповой формы обучения.
5. Общие классификации групп социально-психологического обучения.
6. Цели, положения и принципы организации групп-встреч.
7. Цели, положения и принципы организации Т-групп.
8. Цели и компоненты социально-психологического тренинга поведения.
9. Коммуникативная компетентность и ее компоненты.
10. Коммуникативный тренинг и его разновидности.
11. Поддержка в процессе группового тренинга.
12. Характеристики и виды межличностной обратной связи.
13. Метод дискуссии и его разновидности.
14. Отличительные особенности игровой деятельности; операционные и межличностные игры.
15. Ситуационные ролевые игры.
16. Понятие о видеотренинге и обратной видеосвязи.
17. Преимущества и ограничения применения видеозаписи и обратной видеосвязи в групповом тренинге.
18. Подготовка к организации тренинговой группы.
19. Проблемы и принципы отбора участников тренинговой группы.
20. Параметры отбора и комплектования участников тренинговой группы.
21. Требования к квалификации и личности ведущего.
22. Стили руководства.
23. Функции ведущего в тренинговой группе.
24. Виды активности ведущего в тренинговой группе.
25. Ошибки в работе ведущего
26. Этические принципы и аспекты активности ведущего.
27. Структура видеотренинга и сеанса.
28. Составления программы видеотренинга.
29. Этапы динамики тренинговой группы.
30. Прекращение группового тренинга и исключение участника.
31. Активность ведущего как детерминанта эффективности тренинга.
32. Активность участников как детерминанта эффективности тренинга.
33. Критерии оценки эффективности тренинга.
34. Методические аспекты оценки эффективности тренинга.
35. Понятие о профессионально-психологическом росте.

36.Принципы установления контакта.
37. Правила и приемы принятия решения и завершения беседы.
38. Функции и виды вопросов в профессионально-деловой беседе.

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

Задания для проверки сформированности умений и навыков студентов

Пример задания

Задание 1.

Определить, какова будет генеральная стратегия работы с персоналом в организации, находящейся на стадии стабилизационного развития. В чем заключается специфика обучения персонала на этой стадии.

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

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированности
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе на билет студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение практической ситуации на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	**A**	**100-96**	Отлично	**Повышенный уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте	**A**	**95-91**	Отлично	

демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Практическая ситуация решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Практическая ситуация решена верно, правильно обосновывает принятую методику ее решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**A**	**90-86**	Отлично	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами решения практических ситуаций. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	Хорошо	**Базовый уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет навыками и приемами решения практических ситуаций. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	Хорошо	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической ситуации, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	Хорошо	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент	**D**	**70-66**	Удовлетворительно	**Пороговый уровень сформированности**

испытывает затруднения при выполнении практической ситуации и не может связать теорию с практикой.				
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических ситуаций. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	Удовлетворительно	
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя. Ситуация не решена.	**E**	**60**	Удовлетворительно	
Студент испытывает значительные трудности в ответе на вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Ситуация не решена.	**F**	**Менее 60**	Не удовлетворительно	**Компетенции не сформированы**