

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Институт экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор Института  
экономики и менеджмента  
  
\_\_\_\_\_ Е.В. Нехода

« 20 » \_\_\_\_\_ 04 \_\_\_\_\_ 20 23 г.

Рабочая программа дисциплины

**Технологии адаптации и управление профессиональным развитием персонала**

по направлению подготовки


**38.04.03 Управление персоналом**

Направленность (профиль) подготовки:  
**«Стратегическое управление человеческими ресурсами»**

Форма обучения  
**Очная**

Квалификация  
**Магистр**

Год приема  
**2023**

СОГЛАСОВАНО:  
Руководитель ОП  
  
\_\_\_\_\_ Л.Р. Тухватулина

Председатель УМК  
  
\_\_\_\_\_ М.В. Герман

Томск – 2023

## **1. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)**

Целью освоения дисциплины является формирование следующих компетенций:

– ИПК-2 – способен реализовать систему стратегического управления персоналом организации.

Результатами освоения дисциплины являются следующие индикаторы достижения компетенций:

– ИПК-2.5 Реализует развитие персонала организации в долгосрочной перспективе.

## **2. Задачи освоения дисциплины**

– Изучить возможности обучения и развития персонала для определения и оценки новых рыночных возможностей и развития предприятия,

– Научиться планировать процесс обучения и развития персонала,

– Освоить принципы организации процесса обучения и развития персонала,

– Научиться мотивировать персонал на участие в программа обучения и развития,

– Научиться оценивать эффективность процесса обучения и развития персонала.

## **3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина относится к части образовательной программы, формируемой участниками образовательных отношений, является обязательной для изучения.

## **4. Семестр(ы) освоения и форма(ы) промежуточной аттестации по дисциплине**

Семестр 2, зачет.

## **5. Входные требования для освоения дисциплины**

Для успешного освоения дисциплины требуются результаты обучения по следующей дисциплине: Б1.О.11 Управление организационными изменениями.

## **6. Язык реализации**

Русский

## **7. Объем дисциплины (модуля)**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 часов, из которых:

– лекции: 8 ч.;

– практические занятия: 20 ч.

в том числе практическая подготовка: 20 ч.

Объем самостоятельной работы студента определен учебным планом.

## **8. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам**

Тема 1. Место обучения и развития в системе управления человеческими ресурсами

Развитие и обучение как элемент HR-цикла. Соотношение понятий «обучение» и «развитие» персонала. Возможности и угрозы внешней среды для развития и обучения персонала – среда управления человеческими ресурсами.

Стратегическое развитие человеческих ресурсов. Факторы, влияющие на стратегию развития человеческих ресурсов. Особенности развития персонала в инновационных проектах, новых направлениях. Традиционные и современные подходы к развитию персонала в организации.

## Тема 2. Планирование обучения и развития персонала

Цели и задачи развития и обучения персонала. Методы определения категорий обучающихся. Особенности обучения взрослых. Определение потребности в обучении. Выбор форм и методов обучения персонала. Выработка показателей эффективности обучения и развития персонала.

## Тема 3. Организация обучения и развития персонала

Общая характеристика и классификация форм обучения и развития. Отдельные технологии обучения и развития: деловая карьера, кадровый резерв.

Современные формы обучения и развития: дистанционные формы обучения, коучинг, геймификация, микролернинг и т.п.

Условия эффективного обучения и развития.

## Тема 4. Мотивация персонала на обучение и развитие

Обучение и развитие как мотиватор. Способы мотивации сотрудников на участие в программах обучения и развития.

## Тема 5. Контроль обучения и развития

Оценка эффективности процесса обучения и развития. Качественные показатели эффективности обучения и развития. Количественные показатели обучения и развития: стоимость обучения и развития, возврат на ожидание – ROE, возврат на инвестиции – ROI.

Модели эффективности обучения и развития: модель Д. Киркпатрика, модель Д. Стаффлбима (СИРР), таксономия Б. Блума.

Субъект обучения и развития. Распределение обязанностей в процессе управления обучением и развитием персонала.

## 9. Текущий контроль по дисциплине

Текущий контроль по дисциплине проводится путем контроля посещаемости занятий, тестов по лекционному материалу, выполнения домашних заданий, решения бизнес-кейсов и фиксируется в форме контрольной точки не менее одного раза в семестр.

## 10. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации

**Зачёт во втором семестре** проводится в устной форме по билетам. Зачётный билет состоит из двух частей. Продолжительность зачёта 1,5 часа.

Первая часть содержит один теоретический вопрос. Ответ на вопрос первой части дается в развернутой форме.

Вторая часть содержит один вопрос, оформленный в виде ситуативной задачи. Ответы на вопросы второй части предполагают решение ситуативной задачи по предложенным после задачи вопросам.

Примерный перечень теоретических вопросов:

1. Охарактеризуйте факторы внешней среды, влияющие на систему обучения и развития персонала.

2. Перечислите и охарактеризуйте возможности для обучения и развития, существующие в настоящее время.

3. Перечислите и охарактеризуйте угрозы для обучения и развития, существующие в настоящее время.

4. Поясните и приведите не менее 3-х примеров соотношения общей стратегии организации с мероприятиями обучения и развития.

5. Перечислите и поясните не менее 3-х целей стратегического развития персонала

Пример ситуативной задачи:

Прочтите ситуацию, приведённую ниже, и ответьте на вопросы, приведенные после ситуации (по материалам: Савченко И.П. Формы и методы обучения персонала. – Ставрополь: Изд-во СКФУ, 2016. – С. 12–16 ).

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

Стратегические ориентиры предприятия:

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

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его.

Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

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

**Работник 1** (22 года). Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

**Работник 2** (45 лет). Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

Вопросы к ситуации:

- 1) Определите, есть ли потребность в обучении и развитии каждого сотрудника.
- 2) Укажите направления и цель обучения и развития для каждого сотрудника.
- 3) Укажите 2-е предпочтительные формы обучения и развития для каждого сотрудника.

- 4) Перечислите субъективные факторы, которые могут повлиять на обучение и развитие каждого сотрудника.
- 5) Составьте список критериев эффективности для оценки обучения и развития для каждого сотрудника.

Результаты зачёта определяются оценками «зачтено», «не зачтено».

Общая оценка по дисциплине формируется с учётом результатов текущего контроля. Для получения оценки необходимо верно выполнить не менее 80% самостоятельных заданий на протяжении семестра, а также посетить не менее 60% занятий (лекционных и практических занятий).

Оценка **«зачтено»** выставляется в случае демонстрации студентом твердых глубоких, исчерпывающих знаний в объеме пройденного курса, освоения запланированных компетенций, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, знание терминологии и основных тенденций развития обучения и развития. Присутствуют ответы на оба зачётных вопроса. Сделаны исчерпывающие выводы, сформулировано развернутое обоснованное заключение. Могут присутствовать незначительные ошибки и неточности.

Оценка **«не зачтено»** выставляется студенту при наличии грубых ошибок в ответе, непонимании сущности излагаемого вопроса. Заключение отсутствует. Обучающийся использует неразрешенные материалы при подготовке к ответу.

## 11. Учебно-методическое обеспечение

- а) Электронный учебный курс по дисциплине в электронном университете «Moodle» – <https://moodle.tsu.ru/course/view.php?id=26329>
- б) Оценочные материалы текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине.
- в) Методические указания по организации самостоятельной работы студентов.

## 12. Перечень учебной литературы и ресурсов сети Интернет

- а) основная литература:
  - Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 273 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1003926. - ISBN 978-5-16-016387-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003926>
  - Завьялова, Е. К. Управление развитием человеческих ресурсов: Учебник / Завьялова Е.К., Латуха М.О. - СПб:СПбГУ, 2017. - 252 с.: ISBN 978-5-288-05737-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/999723>
  - Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К. Миневой. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 160 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/18830](http://www.dx.doi.org/10.12737/18830). - ISBN 978-5-16-011743-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1324015>
- б) дополнительная литература:
  - Куприянчук, Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие : учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. — Москва: РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 255 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/13416>. - ISBN 978-5-369-01061-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1080284>

– Макарова, И. К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: Учебное пособие / Макарова И.К., Алехина О.Е., Крайнова Л.М. - Москва: ИД Дело РАНХиГС, 2011. - 124 с. (Образовательные инновации) ISBN 978-5-7749-0581-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/858594>

– Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг: учебник / О.Л. Чуланова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 358 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5971e2c8792fc2.42060563. - ISBN 978-5-16-012953-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1085904>

– Чуланова, О. Л. Технологии кадрового менеджмента: учебник / О. Л. Чуланова. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 492 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-014054-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1324185>

– Чуланова, О. Л. Формирование, развитие и коучинг эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации: монография / О.Л. Чуланова. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 217 с.— (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-010723-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1027227>

в) ресурсы сети Интернет:

– Управление персоналом: открытый онлайн-курс. – Режим доступа: <https://stepik.org/course/93704/promo>

– Лидерство и командное развитие: открытый онлайн-курс. – Режим доступа: <https://stepik.org/course/90545/promo>

– Экономика. Социология. Менеджмент (ЭСМ): федеральный образовательный портал. – Режим доступа: <https://ecsocman.hse.ru/>

– Журнал «Управление персоналом». – Режим доступа: <https://www.top-personal.ru/>

– Журнал «HR-Journal». – Режим доступа: <https://www.hr-journal.ru/>

### **13. Перечень информационных технологий**

а) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

– Microsoft Office Standart 2013 Russian: пакет программ. Включает приложения: MS Office Word, MS Office Excel, MS Office PowerPoint, MS Office OneNote, MS Office Publisher, MS Outlook, MS Office Web Apps (Word Excel MS PowerPoint Outlook);

– публично доступные облачные технологии (Google Docs, Яндекс диск и т.п.).

б) информационные справочные системы:

– Электронный каталог Научной библиотеки ТГУ – <http://chamo.lib.tsu.ru/search/query?locale=ru&theme=system>

– Электронная библиотека (репозиторий) ТГУ – <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Index>

– ЭБС Лань – <http://e.lanbook.com/>

– ЭБС Консультант студента – <http://www.studentlibrary.ru/>

– Образовательная платформа Юрайт – <https://urait.ru/>

– ЭБС ZNANIUM.com – <https://znanium.com/>

– ЭБС IPRbooks – <http://www.iprbookshop.ru/>

### **14. Материально-техническое обеспечение**

Аудитории для проведения занятий лекционного типа.

Аудитории для проведения практических занятий, индивидуальных и групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой и доступом к сети Интернет, в электронную информационно-образовательную среду и к информационным справочным системам.

## **15. Информация о разработчиках**

Тухватулина Лилия Равильевна, канд. философ. наук, доцент кафедры организационного поведения и управления персоналом ИЭМ.