



Федеральное агентство по рыболовству  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет»  
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник УРОПС

Фонд оценочных средств  
(приложение к рабочей программе модуля)  
**«ПОЛИТИКА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА»**

основной профессиональной образовательной программы магистратуры  
по направлению подготовки

**38.04.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**  
Профиль программы  
**«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ»**

ИНСТИТУТ  
РАЗРАБОТЧИК

отраслевой экономики и управления  
кафедра менеджмента

## 1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПК-4: Способен оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологий управления персоналом в организации	ПК-4.3: Разрабатывает учебно-методические комплексы и другие необходимые материалы для проведения обучения персонала в соответствии со стратегией развития организации	Политика обучения и развития персонала	<p><u>Знать:</u> роль обучения и развития персонала в общей системе повышения эффективности организации; содержание технологии обучения и развития персонала;</p> <p><u>Уметь:</u> аргументировано и доказательно определять содержание обучения и развития персонала организации; применять технологии обучения и развития персонала в конкретных практических ситуациях; разрабатывать и внедрять политику обучения;</p> <p><u>Владеть:</u> навыками определения содержания и применения технологии обучения и развития персонала; навыками разработки политики обучения и развития персонала.</p>

## 2 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ) И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля успеваемости;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

2.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания;
- задания по темам практических занятий;
- задания по контрольным работам.

2.3 К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена относятся:

- вопросы для промежуточной аттестации (экзамен) по дисциплине.

### **3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

3.1 Тестовые задания используются для оценки освоения тем дисциплины студентами всех форм обучения (Приложение № 1). Тестирование обучающихся проводится на занятиях по очной форме обучения, а по заочной форме обучения – как форма внеаудиторной самостоятельной работы студента.

Тестовое задание предусматривает выбор правильного ответа (или нескольких вариантов ответа) на поставленный вопрос из предлагаемых вариантов ответа.

Оценка по результатам тестирования зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины и соответствует следующему диапазону (%): положительная оценка («зачтено») выставляется студенту при получении от 56 до 100% верных ответов, «не зачтено» выставляется при получении менее 56% верных ответов.

3.2 В приложении № 2 приведены типовые задания по контрольной работе, предусмотренных рабочей программой дисциплины. Для самостоятельной подготовки к практическому занятию необходимо внимательно изучить цель занятия, материал, полученный на лекции. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. Особое внимание при этом необходимо обратить на методику расчета показателей, коэффициентов, установление взаимосвязи между ними, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов.

Неудовлетворительная оценка выставляется, если студент не выполнил и не «защитил» предусмотренные рабочей программой дисциплины практические задания.

3.3. В Приложение № 3 представлены задания и вопросы для текущего контроля.

### **4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

4.1 Заключительная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты, положительно аттестованные по результатам текущего контроля.

4.2 Экзамен проводится в форме ответов на экзаменационные билеты и решения типовых заданий.

В приложении № 4 приведены вопросы для проведения промежуточной аттестации а в приложении № 5 - типовые задания для экзамена.

4.3 Экзаменационная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины.

Критерии оценивания экзамена по дисциплине.

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100 - балльную (процентную) систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (табл. 2)

Таблица 2 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
<b>1 Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов</b>	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
<b>2 Работа с информацией</b>	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
<b>3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта</b>	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной

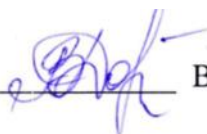
Система оценок Критерий	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>0-40%</b>	<b>41-60%</b>	<b>61-80 %</b>	<b>81-100 %</b>
	<b>«неудовлетворительно»</b>	<b>«удовлетворительно»</b>	<b>«хорошо»</b>	<b>«отлично»</b>
	<b>«не зачтено»</b>	<b>«зачтено»</b>		
	только некоторые из имеющихся у него сведений		информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
<b>4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач</b>	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

## **5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ**

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Политика обучения и развития персонала» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (профиль «Стратегическое управление персоналом организации»).

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента (протокол № 7 от 05.04.2022 г.)

Заведующая кафедрой

  
В. В. Дорофеева

Приложение № 1

**ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ПОЛИТИКА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА»**

Вариант №1

<b>Вопрос 1.</b> Развитие персонала — это:	
а. периодическое обновление кадрового состава организации.	в. система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирования и планирования потребностей в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса и адаптации, обучение, тренинги, формирование организационной культуры
б процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;	4. процесс аттестации персонала;

<b>Вопрос 2.</b> Наиболее эффективным методом обучения персонала поведенческим навыкам является:	
а. ротация;	в. лекция;
б. ученичество и наставничество;	г. деловые игры

<b>Вопрос 3.</b> К наиболее эффективным методам обучения персонала техническим приемам относят:	
а. ученичество и наставничество	в. лекция
б. ротация	г. деловые игры

<b>Вопрос 4.</b> Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию-это:	
а. неструктурированный, не планируемый;	в. планируемое развитие на работе;
б. планируемое развитие за пределами работы	г. использование стандартизированных моделей;

<b>Вопрос 5:</b> Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает:	
а. ротацию менеджеров;	в. формирование резерва кадров на выдвижение;
б делегирование полномочий подчиненному	г. обучение по договору учебным центром;

<b>Вопрос 6:</b> Определить характер и содержание потребности в обучении персонала позволяет .....	
а. анализ проблем в линейно-	в. анализ исполнения работы;

функциональных подразделениях;	
б. метод линейного программирования	г. балансовый метод

<b>Вопрос 7:</b> Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает:	
а. обучение по договору учебным центром;	в. делегирование полномочий подчиненному;
б. ротацию менеджеров;	г. формирование резерва кадров на выдвижение;

<b>Вопрос 8:</b> Характер и содержание потребности в обучении персонала определяет .....	
а. анализ исполнения работы;	в. балансовый метод;
б. анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;	г. метод линейного программирования;

<b>Вопрос 9:</b> Налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации .....	
а. сокращает текучесть рабочей силы;	в. снижает эффективность управления персоналом;
б. сокращает расходы на управление персоналом и способствует притоку специалистов со стороны	г. формирует резерв

<b>Вопрос 10:</b> Метод обучения "Обзор обратной связи" означает:	
а. отработку изменений в поведении персонала	в. изучение взаимоотношений между служащими и позволяет менеджеру решать возникшие проблемы вместе со служащими
б. показ приемов работы новичку	г. совершенствование навыков ведения переговоров

<b>Вопрос 11:</b> Концепции многопрофильного обучения соответствует:	
а. эффективность обучения только на непродолжительный отрезок времени	в. повышение внутрипроизводственной и внепроизводственной мобильности работника
б. сохранение соответствующего рабочего места	г. отношение только к персоналу, обладающему талантом руководителя

<b>Вопрос 12:</b> Эффективной с экономической точки зрения для обучения квалифицированных кадров будет концепция...	
а. эффективность обучения только на непродолжительный отрезок времени	в. ориентированная на личность
б. многопрофильного обучения	г. специального обучения

<b>Вопрос 13:</b> Характерными видами обучения для работников занятых в производстве являются:	
а. профессиональная специализированная	в. профессиональная начальная подготовка



подготовка	
б. профессиональная переподготовка	г. переподготовка

**Вопрос 14:** Профессиональное совершенствование (повышение квалификации) имеет следующие характеристики:

а. получение специфической профессиональной квалификации	в. углубление знаний и способностей с целью овладения определённой профессией
б. расширение знаний, умений, навыков и способов обращения с целью приведения их в соответствии с современными требованиями производства	

**Вопрос 15:** Профессиональная подготовка кадров имеет следующие характеристики:

а. получение специфической профессиональной квалификации	в. получение знаний, умений, навыков и овладение способами новой профессии
б. подготовка к выполнению качественно более высоких задач	

#### Вариант №2

**Вопрос 1:** Возможные программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения:

а. понижение в должности;	в. обучение;
б. досрочное увольнение или добровольный выход в отставку	г. вознаграждение сотрудника

**Вопрос 2:** Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает (при необходимости указать несколько):

а. обучение по договору учебным центром;	в. формирование резерва кадров на выдвижение.
б. ротацию менеджеров;	

**Вопрос 3:** Наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала позволяет :

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

**Вопрос 4:** Квалификация - это:

а. освоенная работником область общественной практики и, прежде всего, одного из видов профессиональной деятельности, представленной в субъективированных формах труда	в. изменение статуса человека в организации
б. степень и вид профессиональной	г. поступательное движение личности в

обученности, то есть уровень подготовки, опыта, знаний, навыков, необходимых для выполнения конкретного вида работы	какой-либо сфере деятельности
---	-------------------------------

**Вопрос 5:** Знания, умения, навыки и способы общения являются.....

а. объектом обучения	в. предметом обучения
б. средствами обучения	г способами обучения

**Вопрос 6:** К первичному обучению относят обучение.....

а. на специально организованных курсах на предприятиях	в. на факультетах повышения квалификации
б в техникумах, колледжах и вузах	

**Вопрос 7.** Повышение квалификации кадров - это:

а. обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию труда	в. обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности;
б. целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками под руководством руководителей	г. планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения

**Вопрос 8:** Переподготовка кадров - это:

а. обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию труда и усовершенствования знаний, умений, навыков в связи с ростом требований к профессии	в. целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками под руководством руководителей;
б. планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения	г. планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

**Вопрос 9:** К концепции специализированного обучения квалифицированных кадров относятся следующие характеристики:

а повышение внутренней производственной и внепроизводственной мобильности работника	в. развитие человеческих качеств, заложенных природой
б. меньшая привязанность работника к	г. ориентация на ближайшее будущее.

соответствующему рабочему месту	Обучение эффективно только непродолжительный отрезок времени
---------------------------------	--

**Вопрос 10:** Концепции многопрофильного обучения соответствует:

а. эффективность обучения только на непродолжительный отрезок времени	в. повышение внутрипроизводственной и внепроизводственной мобильности работника
б. сохранение соответствующего рабочего места	г. отношение только к персоналу, обладающему талантом руководителя

**Вопрос 11:** Целенаправленно организованный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников характеризует процесс:

а. развития персонала	в. повышения квалификации
б. обучения персонала	г. планирования работы с кадровым резервом

**Вопрос 12:** Профессиональная переподготовка означает:

а. получение специфической профессиональной квалификации	в. получение знаний, умений, навыков и овладение способами новой профессии
б. подготовка к выполнению качественно более высоких задач	г. развитие знаний, умений, навыков и способов общения для дальнейшей профессиональной подготовки

**Вопрос 13:** Главными задачами обучения для руководителей с опытом работы, является:

а. методика принятия решений	в. повышение квалификации для углубления знаний по специальности
б. теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специализации	г. развитие знаний, умений, навыков и

**Вопрос 14:** Начальным этапом организации процесса обучения персонала является:

а. определение целей обучения	в. выбор форм и методов обучения
б. формирование бюджета обучения	г. определение потребностей в обучении

**Вопрос 15:** По степени организации процесса обучения выделяют формы обучения персонала:

а. внутреннее	в. открытое
б. целевое	г. организованное

Вариант №3

<b>Вопрос 1:</b> Для обучения квалифицированных кадров эффективной будет концепция	
а. ориентированная на личность	в. индивидуального обучения
б. специального обучения	г. многопрофильного обучения

<b>Вопрос 2:</b> Для работников, имеющих практический опыт, характерны следующие виды обучения:	
а. профессиональная специализированная подготовка	в. профессиональная начальная подготовка
б. профессиональная переподготовка и совершенствование	г. переподготовка

<b>Вопрос 3:</b> Профессиональное совершенствование (повышение квалификации), как вид обучения, имеет следующие характеристики:	
а. расширение знаний, умений, навыков и способов обращения с целью приведения их в соответствии с современными требованиями производства	в. получение специфической профессиональной квалификации
б. углубление знаний и способностей с целью овладения определённой профессией	г. обучение учащейся молодёжи

<b>Вопрос 4:</b> Профессиональная подготовка кадров, как вид обучения, имеет следующие характеристики:	
а. расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствии с современными требованиями производства	в. подготовка к выполнению качественно более высоких задач
б. получение специфической профессиональной квалификации	г. получение знаний, умений, навыков и овладение способами новой профессии

<b>Вопрос 5:</b> Основные формы подготовки новых работников на производстве согласно российскому законодательству:	
а. развития персонала	в. повышения квалификации
б. обучения персонала	г. планирования работы с кадровым резервом

<b>Вопрос 6:</b> Профессиональная переподготовка означает:	
а. индивидуальная, коллективная и курсовая подготовка;	в. индивидуальная, коллективная и курсовая подготовка;
б. индивидуальная, групповая и курсовая подготовка;	г. индивидуальная, групповая подготовка, повышение квалификации.

<b>Вопрос 7:</b> Начальным этапом организации процесса обучения персонала является:	
а. определение целей обучения	в. определение потребностей в обучении
б. формирование бюджета обучения	г. выбор форм и методов обучения

**Вопрос 8:** По степени организации процесса обучения выделяют следующие формы обучения персонала:

а. организованное и неорганизованное	в. открытое
б. целевое	г. внутреннее

**Вопрос 9:** В зависимости от содержания выделяют:

а. обучение в профессиональной области	в. общее обучение
б. обучение на рабочем месте	г. индивидуальное обучение

**Вопрос 10:** К методам обучения в форме "на рабочем месте" относятся:

а. наставничество	в. круглый стол
б. деловые игры	г. кейс-метод

**Вопрос 11:** Знания, умения, навыки, способы общения являются ... обучения

а. объектом	в. предметом
б. средствами	г. способами

**Вопрос 12:** К первичному обучению относят обучение...

а. на специально организованных курсах на предприятиях	в. на факультетах повышения квалификации
б. в техникумах, колледжах, вузах	

**Вопрос 13:** Повышение квалификации кадров - это:

а. обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию труда	в. обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности;
б. целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками под руководством руководителей	г. планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения

**Вопрос 14:** Переподготовка кадров - это:

а. обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию труда	в. целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками под руководством руководителей;
б. целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками под	

руководством руководителей;	
-----------------------------	--

<b>Вопрос 15:</b> К характеристикам концепции специализированного обучения квалифицированных кадров относят:	
--	--

а. повышение внутренней производственной и внепроизводственной мобильности работника	в. обучение эффективно только непродолжительный отрезок времени
--	---

б. меньшая привязанность работника к соответствующему рабочему месту	г. развитие человеческих качеств, заложенных природой
--	---

## ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ (ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ)

### Вариант 1

#### *Теоретические вопросы*

1. Виды и формы обучения персонала.
2. Методы обучения персонал.

#### *Практическое задание*

**Задача.** Предприятие оказывает услуги по ремонту оборудования электрической части. Годовая трудоемкость по видам работ:

- электрические работы - 10000 нормо-час;
- слесарные работы - 7000 нормо-час;
- прочие работы - 3000 нормо-час.

Коэффициент выполнения норм = 1,15.

Определить:

1. Потребность предприятия в административно-управленческом персонале, инженерно-технических работниках и служащих;
2. Потребность предприятия в основных производственных рабочих основного производства.

### Вариант 2

#### *Теоретические вопросы*

1. Обучение и мотивация персонала
2. Связь между обучением и мотивацией персонала

#### *Практическое задание*

**Задание.** В организации имеется генеральный директор, в подчинении которого находятся руководители проектов по основной деятельности и руководители функциональных подразделений. Руководители проектов набирают из числа сотрудников функциональных подразделений коллектив для выполнения проекта. Сотрудники функциональных подразделений могут перейти на время выполнения проекта в полное подчинение руководителю проекта, а могут иметь двойное подчинение: по проекту (сроки,

режим работы) – руководителю проекта, по выполнению функций (технология качество) – руководителю функциональных подразделений.

Составьте схему, определите организационную структуру управления, оцените их преимущества и недостатки.



## ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

### Тема 1. Теоретические основы обучения персонала организации

#### Письменно ответить на вопросы

1. Определите место стратегии обучения и развития персонала в стратегическом управлении компанией.
2. Что входит в комплекс учебно-методического обучения и развития персонала?
3. Какова структура корпоративного плана обучения и развития персонала?
4. Как осуществляется организация обучения?
5. Что относится к поддерживающему обучению?

#### Кейс

В 1980-е годы возникла идея создать при *Дженерал Моторз* новую автомобильную компанию «Сатурн» с целью оживить продажи малолитражных автомобилей и добиться высокой степени удовлетворенности покупателей и клиентов.

Основной лозунг «Сатурна» стал — превосходить и превзойти ожидания покупателей. Эта идея нашла отражения в пяти базовых ценностях новой организации:

- заинтересованность в поддержке энтузиазма покупателей;
- стремление к успеху и превосходству;
- командный дух;
- уважение и доверие;
- постоянное совершенствование и развитие.

Лозунги были сами по себе достаточно хороши. Но самая трудная задача состояла в воплощении их на практике. Особенно важно было то, чтобы этими идеями прониклись работники сферы продаж. Вместо «продавцов» они становились «торговыми консультантами». При этом от них требовалось понять новую философию продаж, изменить свое отношение к покупателю и даже пересмотреть свой деловой словарный запас. Они должны были следовать следующим принципам и рекомендациям.

1. Слушай внимательно своего покупателя.
2. Создавай в отношениях с ним доверительную атмосферу.
3. Старайся превзойти ожидания клиента.
4. Придерживайся культуры взаимоотношений «Вы выиграли — мы выиграли».

5. Не оставляй клиента до тех пор, пока не убедишься, что его ожидания удовлетворены.

6. Заботься о том, чтобы восприятие клиентом качества продукта и услуг компании постоянно улучшалось.

*Ответить на вопросы и выполнить задания:*

1. Для разработки программы обучения «торговых консультантов» в компании «Сатурн» сформулируйте и обоснуйте основные потребности в обучении данных сотрудников.

2. Спроектируйте содержание программы их обучения.

3. Какие формы и методы обучения, по вашему мнению, наиболее предпочтительны в данном случае?

4. Проведите предварительную оценку эффективности предлагаемых мероприятий

## **Тема 2. Обучение как элемент профессионального развития персонала организации**

### **Письменно ответить на вопросы**

1. Каковы требования к программам обучения и тренингам?
2. В чем различия между учебными программами и сценариями обучающих мероприятий?

## **Тема 3. Специфика обучения взрослых**

### **Письменно ответить на вопросы**

1. Что входит в стратегию обучения и развития персонала?
2. Каковы основные элементы системы обучения и развития персонала?
3. Каковы основные методы оценки эффективности обучения?
4. Какие этапы входят в модель Д. Киркпатрика.

## **Тема 4. Методы и формы обучения персонала организации**

### **Письменно ответить на вопросы**

1. Что относится к технологиям обучения и развития персонала?
2. Каковы основные методы определения потребности в обучении?
3. Как осуществляется организация обучения?
4. Что относится к поддерживающему обучению?

### Ситуация для анализа «Преемник»

*Цель:* развить навыки отбора руководителя из кадрового резерва.

*Основные теоретические сведения к выполнению задания:* при выполнении практического задания необходимо воспользоваться теоретическими сведениями к деловой игре «Отбор руководителя из кадрового резерва».

*Описание ситуации.* Павел Георгиевич Нечипоренко руководит обувной фабрикой «Стрела» в течение 15 лет. Через два года он собирается выйти на пенсию и полностью посвятить себя любимому делу – выращиванию гладиолусов. Как опытный руководитель он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить себе преемника. Это тем более важно, что «Стрела» переживает не лучшие времена – объемы производства падают, потому что продукция фабрики не выдерживает конкуренции с импортной обувью, работники не получают заработную плату в течение трех месяцев, устаревшее оборудование требует замены. Павел Георгиевич рассматривает три возможные кандидатуры на свою должность – Александра Плута, Ирины Семеновой и Игоря Северского, но не может сделать свой выбор (табл. 1).

Таблица 1 – Характеристика кандидатур

Перечень данных	А. Плут	И. Семенова	И. Северский
1	2	3	4
Возраст	45	41	54
Образование	Высшее, инженер-экономист	Высшее, инженер-технолог	Высшее, инженер-механик
Занимаемая должность	Начальник отдела сбыта и снабжения (1 год)	Главный технолог (5 лет)	Главный инженер (11 лет)

1	2	3	4
Опыт работы	3 года – ген. директор ТОО «Горизонт» (установка металлических дверей) 15 лет – служба в ВС, экономист, нач. финансовой части полка	1 год – зам. главного технолога 3 года – нач. цеха 3 года – инженер по снабжению 3 года – инженер технолог (все «Стрела»)	4 года – главный инженер 5 лет – нач. производства 4 года – нач. цеха 3 года – бригадир 6 лет – токарь (все Завод металлоконструкций)
Навыки коммуникации	Хорошие	Отличные	Средние
Прилежание	Хорошее	Отличное	Исключительное

Авторитет в коллективе	Средний	Высокий	Высокий
Аналитические способности	Хорошие	Исключительные	Хорошие
Настойчивость	Исключительная	Высокая	Высокая

### Контрольные вопросы:

1. Кого бы Вы посоветовали Павлу Георгиевичу в качестве преемника? Почему?
2. Составьте индивидуальные планы развития для каждого из кандидатов.
3. Дайте определение понятию «кадровый резерв» и раскройте его сущность.
4. Почему резерв кадров является формой профессионального развития персонала?
5. Перечислите основные задачи кадрового резерва.
6. Назовите основные виды кадрового резерва и охарактеризуйте их.
7. Определите особенности формирования оперативного и стратегического резерва кадров.
8. Перечислите этапы процесса формирования кадрового резерва и охарактеризуйте каждый.
9. Как происходит отбор кандидатов на замещение должностей?
10. В чем заключается работа с кадровым резервом?
11. Каким образом можно оценить работу с кадровым резервом?

### Тема 5. Компетентностный подход в обучении

#### Письменно ответить на вопросы

1. Как осуществляется организация обучения?
2. Что относится к поддерживающему обучению?

### Тема 6. Организация процесса обучения персонала организации

1. Как строится профиль должности, и с какой целью?
2. Как определяются цели обучения и развития?

#### Кейс

Алексей Кибанов – директор по персоналу торговой фирмы «Сатурн» - вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами, переполненный новыми идеями и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней генеральному директору компании, объединяющей три крупных магазина в разных районах города. Генеральный директор

попроси Алексея подготовить специальное занятие для высших руководителей компании. Через две недели Алексей провел однодневный семинар с двадцатью руководителями, который прошел успешно – руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям компании подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель – еще четыре. Остальные руководители обещали принести позже, но не выполнили обещания. Кроме того, больше всего Алексея расстроило содержание планов – они были написаны будто под копирку и содержали один пункт: «хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

*Вопросы для анализа, обдумывания и обсуждения*

1. Как можно объяснить полученный Алексеем результат?
2. Как ему следовало поступить?
3. Что делать в сложившейся ситуации?

#### **Тема 7. Оценка эффективности обучения персонала организации**

##### **Письменно ответить на вопросы**

1. Какие виды и формы обучения Вы знаете?
2. Что относится к современным методам развития персонала?
3. Из каких этапов состоит дизайн программ обучения и развития?
4. Как формируется индивидуальный план развития?
5. Что входит в бюджет обучения, какова процедура его формирования?

##### **Кейс**

Надежда Мальцева, директор по человеческим ресурсам совместного украинско-французского предприятия «Неон», получила свой персональный компьютер два дня назад. Согласно приложенным документам в компьютере были установлены текстовый редактор, программа «Лотус» и система анализа базы данных «Директор по персоналу». Однако Надежда никогда прежде не пользовалась компьютером. Во вчерашней газете она увидела объявление университета, который предлагал пятидневные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения составляла 5000 рублей. В той же газете было опубликовано и объявление о частных уроках компьютерной грамотности (800 рублей за час). Начальник отдела информатики «Неон» предложил Надежде свою помощь, но признался, что не знаком

с базой данных «Директор по персоналу». В подчинении у Надежды находится пять человек, получивших такие компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на них.

*Вопросы для анализа, обдумывания и обсуждения*

1. Определите потребности в профессиональном обучении в данной ситуации.
2. Определите цели программы профессионального обучения.
3. Что должна сделать Надежда?

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЭКЗАМЕН) ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

1. Эволюция концепций управления персоналом.
2. Этапы развития управления персоналом в организациях развитых стран мира: основной объект управления, доминирующие потребности персонала, ведущие направления HR-менеджмента
3. Классификация персонала как инструмент управления в организации.
4. Принципы и закономерности управления персоналом.
5. Модель компетенций сотрудника и стратегические цели компании. 6. Европейская модель управления персоналом.
7. Белорусская модель управления персоналом.
8. Российская модель управления персоналом.
9. Японская модель управления персоналом.
10. Китайская модель управления персоналом.
11. Кадровые стратегии.
12. Кадровая политика в туристском бизнесе.
13. Информационная безопасность в системе управления персоналом.
14. Коммуникационные системы в управлении персоналом.
15. Внешняя и внутренняя среда системы управления персоналом.
16. Связи с общественностью в системе управления персоналом.
17. Роботизация в системе управления персоналом.
18. Методы экстраполяции и экспертных в планировании персонала.
19. Компьютерное моделирование в планировании персонала.
20. Нормативный и балансовый методы планирования персонала.
21. Диаграмма разброса как метод планирования персонала.
22. Планирование затрат на персонал.
23. Оценка сбалансированности вакансии.
24. «Фотография рабочего дня» как метод анализа деятельности персонала.
25. Особенности планирования персонала в малом бизнесе в сфере туризма.
26. Применение цифровых технологий в отборе персонала.
27. Технологии выявления неблагонадежных соискателей.

28. Способы безбюджетного привлечения кандидатов на вакансию.
29. Техника стрессового интервью с кандидатом на вакансию.
30. Технология интервью с использованием деструктивных вопросов с кандидатом на вакансию.



## ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ

1. Дайте определения понятиям «образование» и «обучение персонала». Объясните, в чем заключается разница между данными понятиями.
2. Определите место обучения в системе управления персоналом.
3. Обоснуйте тезис: обучение является одним из методов развития персонала
4. Перечислите основные концепции обучения персонала и раскройте их сущность.
5. Перечислите основные виды обучения персонала и дайте им краткую характеристику.
6. Проанализируйте формы организации обучения персонала, их преимущества и недостатки.
7. Назовите методы профессионального обучения персонала в организации и раскройте их особенности.
8. Охарактеризуйте обучение персонала как процесс.
9. Перечислите основные направления работы по организации и реализации программ обучения персонала.
10. Как выявить потребность в обучении персонала?
11. Какие статьи расходов необходимо учесть при организации обучения персонала?
12. Как оценить эффективность обучения персонала?
13. Дайте определение понятию «самообучающаяся организация» и докажите ее необходимость в конкурентных условиях рынка.
14. Перечислите основные характеристики самообучающейся организации.
15. Назовите основные теории самообучающейся организации и кратко раскройте их сущность.
16. Дайте сравнительную характеристику моделей традиционной и самообучающейся организации.
17. Дайте определение понятию «корпоративный университет» и раскройте его сущность.