

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

ФАКУЛЬТЕТ ПИЩЕВЫХ ПРОИЗВОДСТВ И БИОТЕХНОЛОГИЙ



Рабочая программа дисциплины

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Направление подготовки

19.04.02 Продукты питания из растительного сырья

Направленность

«Здоровое питание: качество и безопасность»

Уровень высшего образования

магистратура

Форма обучения

очная

**Краснодар
2023**

Рабочая программа дисциплины «Управление персоналом» разработана на основе ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 19.04.02 Продукты питания из растительного сырья, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 17.08.2020 г. № 1040.

Автор:

канд. филос. н., доцент



С.Н. Сычанина

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента протокол № 12 от 10.05.2023 г.

Заведующий

кафедрой

д.э.н., профессор



Е.А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета пищевых производств и биотехнологий, протокол № 7 от 17.05.2023 г.

Председатель

методической комиссии

д.т.н., профессор



Е.В. Щербакова

Руководитель

основной

профессиональной

образовательной программы

к.т.н., доцент



А.А. Варивода

1 Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управление персоналом» является формирование комплекса знаний о роли человека в организации и способах взаимодействия в коллективе на основе стратегии сотрудничества, современной концепции управления персоналом, умений применять технологии управления персоналом, направленные на организацию команды и профессионального развития.

Задачи дисциплины

— формировать навыки разработки стратегии сотрудничества и организации работы команды для достижения поставленной цели;

— развивать навыки преодоления разногласий, споров и конфликтов, возникающих в коллективе;

— выработать умения участвовать в разработке стратегий управления персоналом организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

— сформировать навыки использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит персонала и осуществлять диагностику организационной культуры.

— выработать умения самостоятельно определять способы профессионального роста и планировать профессиональную траекторию и саморазвитие, учитывая требования рынка труда.

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-3.1.Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели.

УК-3.2.Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает, взаимодействует, в том числе посредством

УК-3.3. Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон.

УК-3.4. Предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий.

УК-3.5. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение различных идей и мнений.

УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

УК-5.1. Адекватно объясняет особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, опираясь на знания причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей.

УК-5.2. Владеет навыками создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.

УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

УК-6.1. Находит и творчески использует имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития.

УК-6.2. Самостоятельно выявляет мотивы и стимулы для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста.

УК-6.3. Планирует профессиональную траекторию с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда.

Так как дисциплина формирует только универсальные компетенции, то профессиональные стандарты не используются.

3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

«Управление персоналом» является дисциплиной обязательности части учебного плана ОПОП ВО по подготовке обучающихся по направлению 19.04.02 Продукты питания из растительного сырья, направленность «Здоровое питание: качество и безопасность»

4 Объем дисциплины (108 часов, 3 зачетных единиц)

| Виды учебной работы | Объем, часов |
|---------------------------------------|--------------|
| | Очная |
| Контактная работа | 67 |
| в том числе: | |
| — аудиторная по видам учебных занятий | 66 |
| — лекции | 28 |
| — практические | 38 |
| — внеаудиторная | 1 |
| — зачет | 1 |
| Самостоятельная работа | 41 |

| Виды учебной работы | Объем, часов |
|--------------------------------------|--------------|
| | Очная |
| в том числе: | |
| — прочие виды самостоятельной работы | 41 |
| Итого по дисциплине | 108 |

5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают зачет.

Дисциплина изучается на 1 курсе, в 1 семестре по учебному плану очной формы обучения.

Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

| № п/п | Тема. Основные вопросы | Формируемые компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) | | | | | | |
|-------|--|-----------------------------|---------|--|---|----------------------|---|----------------------|--|------------------------|
| | | | | Лекции | в том числе в форме практической подготовки | Практические занятия | в том числе в форме практической подготовки | Лабораторные занятия | в том числе в форме практической подготовки* | Самостоятельная работа |
| 1 | Управление персоналом как интегральный компонент общего процесса управления. 1. История становления управления персоналом и кадровых служб. 2. Рынок труда, трудовые ресурсы, трудовой потенциал организации. 3. Персонал как объект управления. | УК-3.4 УК-6.1. УК-6.3 | 1 | 2 | - | 2 | - | - | - | 5 |
| 2 | Сущность управления персоналом. 1. Концепция и принципы | УК-3.1 УК-3.5 | 1 | 2 | - | 4 | - | - | - | 5 |

| № п/п | Тема. Основные вопросы | Формируемые компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) | | | | | | |
|----------|---|---|---------|--|--|-------------------------------------|---|-------------------------------------|---|------------------------------------|
| | | | | Лек ции | в том числе в форме практи ческой подгот овки | Прак тичес кие занят ия | в том числе в форме практич еской подгото вки | Лабо ратор ные занят ия | в том числе в форме практи ческой подгот овки* | Самос стоятел ьная работа |
| | управления персоналом 2. Система управления персоналом организации: цели, функции, оценка эффективности 3. Методы управления персоналом. | | | | | | | | | |
| 3 | Кадровое и другие виды обеспечения системы управления персоналом. 1.1. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом. 1.2. Информационное и техническое обеспечение. 1.3.Нормативно- методическое и правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами. | УК- 3.4 УК- 3.5 | 1 | 2 | - | 2 | - | - | - | 5 |
| 4 | Мотивация и стимулирование персонала. 1. Понятие, способы и теории мотивации. | УК- 5.1 УК- 5.2У К- 6.2. | 1 | 2 | - | 2 | - | - | - | 5 |

| № п/п | Тема. Основные вопросы | Формируемые компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) | | | | | | |
|----------|---------------------------|----------------------------|---------|--|--|-------------------------------------|---|-----------------------------|---|-----------------------------------|
| | | | | Лек ции | в том числе в форме практи ческой подгот овки | Прак тичес кие занят ия | в том числе в форме практич еской подгото вки | Лабора торные занятия | в том числе в форме практи ческой подгот овки* | Самос тоятел ьная работа |

| | | | | | | | | | | |
|---|--|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2. Сущность и виды стимулирования персонала. | | | | | | | | | |
| 5 | Основы кадрового планирования в организации. 1. Кадровая политика и стратегии управления персоналом 2. Сущность, цели, задачи и уровни кадрового планирования. | УК-3.3 УК-3.2 | 1 | 2 | - | 4 | - | - | - | 5 |
| 6 | Маркетинг персонала 1. Сущность и принципы маркетинга персонала. 2. Информационная функция маркетинга персонала. 3. Коммуникационная функция маркетинга персонала. | УК-3.4 УК-3.5 | 1 | 2 | - | 2 | - | - | - | 5 |
| 7 | Набор и расстановка персонала. 1. Понятие найма на работу. 2. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность. 3. Сущность и принципы | УК-3.4 УК-3.5 | 1 | 2 | - | 4 | - | - | - | 5 |

| № п/п | Тема. Основные вопросы | Формируемые компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) | | | | | | |
|----------|---------------------------|----------------------------|---------|--|--|-------------------------------------|---|-------------------------------------|---|------------------------------------|
| | | | | Лек ции | в том числе в форме практи ческой подгот овки | Прак тичес кие занят ия | в том числе в форме практич еской подгото вки | Лабо ратор ные занят ия | в том числе в форме практи ческой подгот овки* | Самос стоятел ьная работа |

| | | | | | | | | | | |
|----|--|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | расстановки кадров. | | | | | | | | | |
| 8 | Адаптация персонала. 1. Сущность и виды адаптации персонала. 2. Управление адаптации персонала и оценка ее эффективности. 3. Показатели эффективности процесса адаптации. | УК-6.1. УК-6.3 | 1 | 2 | - | 4 | - | - | - | 6 |
| 9 | Деловая оценка персонала. 1. Понятие и цели системы оценки персонала. 2. Основные показатели и методы деловой оценки. | УК-3.4 УК-3.5 | 1 | 2 | - | 2 | | | | |
| 10 | Подготовка и профессиональное развитие персонала. 1. Сущность профессионального развития. 2. Виды, принципы и методы обучения персонала. 3. Процесс и способы оценки эффективности профессионального обучения. | УК-6.1. УК-6.3 | 1 | 2 | - | 2 | | | | |
| 11 | Управление карьерой. | УК-6.1. | 1 | 2 | - | 2 | | | | |

| № п/п | Тема. Основные вопросы | Формируемые компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) | | | | | | |
|-------|---|-------------------------|---------|--|---|----------------------|---|----------------------|--|------------------------|
| | | | | Лекции | в том числе в форме практической подготовки | Практические занятия | в том числе в форме практической подготовки | Лабораторные занятия | в том числе в форме практической подготовки* | Самостоятельная работа |
| | 1. Понятие профессиональной карьеры. 2. Планирование и управление карьерой. 3. Характеристика системы подготовки кадрового резерва. | УК-6.3 | | | | | | | | |
| 12 | Основы вознаграждающего управления. 1. Сущность и задачи системы вознаграждения персонала 2. Традиционная и нетрадиционная система вознаграждения. 3. Современные тенденции в области вознаграждения. | УК-5.1 УК-5.2 | 1 | 2 | - | 2 | | | | |
| 13 | Отношения в организации. 1. Цели и задачи управления персоналом в сфере отношений. 2. Стиль руководства. 3. Морально-психологический климат как один из показателей эффективности деятельности организации. | УК-3.1 УК-3.2. | 1 | 2 | - | 2 | | | | |
| 14 | Коммуникации в организации. | УК-3.1 | 1 | 2 | - | 4 | | | | |

| № п/п | Тема. Основные вопросы | Формируемые компетенции | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) | | | | | | |
|-------|---|-------------------------|---------|--|---|----------------------|---|----------------------|--|------------------------|
| | | | | Лекции | в том числе в форме практической подготовки | Практические занятия | в том числе в форме практической подготовки | Лабораторные занятия | в том числе в форме практической подготовки* | Самостоятельная работа |
| | 1. Роль коммуникации в управлении. 2. Управление коммуникациями организации. 3. Управление конфликтами. | УК-3.3 | | | | | | | | |
| Итого | | | | 28 | | 38 | | | | 41 |

6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. Управление персоналом: метод. рекомендации к выполнению самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки 19.04.02 Продукты питания из растительного сырья, Направленность «Здоровое питание: качество и безопасность» / С. Н. Сычанина.– Краснодар : КубГАУ, 2022. – 36 с.

2. Управление персоналом: метод. рекомендации к выполнению практических занятий для обучающихся по направлению подготовки 19.04.02 Продукты питания из растительного сырья, Направленность «Здоровое питание: качество и безопасность» / С. Н. Сычанина. – Краснодар : КубГАУ, 2022. – 60 с.

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

| Номер семестра* | Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО |
|--|---|
| УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели | |
| 1 | Управление персоналом |

| | |
|---|---|
| Номер семестра* | Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО |
| 1 | Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности |
| 4 | Выполнение, подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы |
| УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия | |
| 1 | <i>Управление персоналом</i> |
| 1 | Деловой иностранный язык |
| 1 | Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности |
| 4 | Выполнение, подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы |
| УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки | |
| 1 | <i>Управление персоналом</i> |
| 1 | Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности |
| 4 | Выполнение, подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы |

7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

| Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции) | Уровень освоения | | | | Оценочное средство |
|--|---|---|--|--|---|
| | Не зачтено | Зачтено | | | |
| | неудовлетворительно (минимальный не достигнут) | удовлетворительно (минимальный пороговый) | хорошо (средний) | отлично (высокий) | |
| УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели | | | | | |
| УК-3.1. Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели. | Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки выработать стратегию сотрудничества и на ее основе организовать | Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач некоторыми | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки выработать | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных | опрос, практические задания, дискуссия, задача, кейс, деловая игра, вопросы и тесты для проведения зачета |

| Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции) | Уровень освоения | | | | Оценочное средство |
|--|--|--|---|--|--------------------|
| | Не зачтено | Зачтено | | | |
| | неудовлетворительно (минимальный не достигнут) | удовлетворительно (минимальный пороговый) | хорошо (средний) | отлично (высокий) | |
| | работу команды для достижения поставленной цели | недочетами вырабатывать стратегию сотрудничества и на ее основе организовать работу команды для достижения поставленной цели | стратегию сотрудничества и на ее основе организовать работу команды для достижения поставленной цели | задач вырабатывать стратегию сотрудничества и на ее основе организовать работу команды для достижения поставленной цели | |
| УК-3.2. Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает, взаимодействует, в том числе посредством | Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих действий | Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/взаимодействует, в том числе посредством | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/взаимодействует, в том числе посредством | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/взаимодействует, в том числе посредством | |

| Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции) | Уровень освоения | | | | Оценочное средство |
|---|---|--|---|--|--------------------|
| | Не зачтено | Зачтено | | | |
| | неудовлетворительно (минимальный не достигнут) | удовлетворительно (минимальный пороговый) | хорошо (средний) | отлично (высокий) | |
| | | корректировки своих действий | корректировки своих действий | корректировки своих действий | |
| УК-3.3. Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон. | Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки предвидеть результаты (последствия) личных действий и планировать последовательность шагов для достижения заданного результата. | Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами предвидеть результаты (последствия) личных действий и планировать последовательность шагов для достижения заданного результата. | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач предвидеть результаты (последствия) личных действий и планировать последовательность шагов для достижения заданного результата. | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач предвидеть результаты (последствия) личных действий и планировать последовательность шагов для достижения заданного результата. | |

| Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции) | Уровень освоения | | | | Оценочное средство |
|--|--|---|--|---|--------------------|
| | Не зачтено | Зачтено | | | |
| | неудовлетворительно (минимальный не достигнут) | удовлетворительно (минимальный пороговый) | хорошо (средний) | отлично (высокий) | |
| УК-3.4. Предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий. | Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий. | Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий. | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий. | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий. | |
| УК-3.5. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение различных идей и мнений. | Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды. | Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами планирует | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач планирует командную | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, продемонстрированы навыки планирования командной работы, распределяет поручения и | |

| Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции) | Уровень освоения | | | | Оценочное средство |
|---|---|--|--|---|---|
| | Не зачтено | Зачтено | | | |
| | неудовлетворительно (минимальный не достигнут) | удовлетворительно (минимальный пороговый) | хорошо (средний) | отлично (высокий) | |
| | | командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение различных идей и мнений. | работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение различных идей и мнений. | делегировать полномочия членам команды. Организует обсуждение различных идей и мнений. | |
| УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия | | | | | |
| УК-5.1. Адекватно объясняет особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, опираясь на знания причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей. | Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки объяснять особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, опираясь на знания причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей. | Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами объяснять особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, опираясь на знания причин появления социальных обычаев и | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач объяснять особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, опираясь на знания причин появления социальных обычаев и различий в | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач объяснять особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, опираясь на знания причин появления социальных обычаев и различий в | опрос, доклады, дискуссия, практические задания вопросы и тесты для проведения зачета |

| Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции) | Уровень освоения | | | | Оценочное средство |
|--|--|---|--|---|--|
| | Не зачтено | Зачтено | | | |
| | неудовлетворительно (минимальный не достигнут) | удовлетворительно (минимальный пороговый) | хорошо (средний) | отлично (высокий) | |
| | | различий в поведении людей. | поведении людей. | поведении людей. | |
| УК-5.2. Владеет навыками создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач. | Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач. | Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач. | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач. | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач. | |
| УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки | | | | | |
| УК-6.1. Находит и творчески использует имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития. | Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки находить и | Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, | опрос, практические задания, вопросы и тесты для проведения зачета |

| Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции) | Уровень освоения | | | | Оценочное средство |
|---|---|--|---|--|--------------------|
| | Не зачтено | Зачтено | | | |
| | неудовлетворительно (минимальный не достигнут) | удовлетворительно (минимальный пороговый) | хорошо (средний) | отлично (высокий) | |
| | творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития. | набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами находить и творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития. | продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач находить и творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития. | Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач находить и творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития. | |
| УК-6.2. Самостоятельно выявляет мотивы и стимулы для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста. | Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки самостоятельно выявлять мотивы и стимулы для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста. | Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами самостоятельно выявлять мотивы и стимулы для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста. | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач самостоятельно выявлять мотивы и стимулы для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста. | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач самостоятельно выявлять мотивы и стимулы для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста. | |
| УК-6.3. Планирует профессиональную траекторию с учетом | Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки. | Минимально допустимый уровень знаний, допущено много | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без | |

| Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции) | Уровень освоения | | | | Оценочное средство |
|--|--|---|---|---|--------------------|
| | Не зачтено | Зачтено | | | |
| | неудовлетворительно (минимальный не достигнут) | удовлетворительно (минимальный пороговый) | хорошо (средний) | отлично (высокий) | |
| особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда. | При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки планировать профессиональную траекторию с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда. | негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами планировать профессиональную траекторию с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда. | несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач планировать профессиональную траекторию с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда. | ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач планировать профессиональную траекторию с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда. | |

7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

Компетенция: УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

Вопросы для устного опроса:

Тема 1 Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления.

1. Охарактеризуйте постулаты теорий кадрового управления и определите, как менялась командная работа с течением времени.

2. Дайте характеристику каждому из этапов развития кадрового управления.

3. На каком этапе развития кадрового управления появилась стратегия сотрудничества?

3. В чем заключается сущность теории управления о роли человека в организации?

4. Дайте определение понятию «человеческий капитал» и назовите его составляющие.

5. Перечислите современные подходы и концепции управления персоналом организации.
6. Дайте характеристику современным моделям управления персоналом и определите, как они решают противоречия в коллективе, учитывая интересы всех сторон.

Тема 2 Сущность управления персоналом

1. Назовите и дайте характеристику уровням управления персоналом и способам организации работы команды для достижения поставленной цели.
2. Дайте определение понятию «управление персоналом».
3. Каким образом при управлении персоналом происходит планирование командной работы, распределение полномочий членам коллектива?
4. Определите цели и функции системы управления персоналом организации.
5. Чем отличается методология управления персоналом от ее технологии?
6. Перечислите мероприятия, входящие в методологию управления персоналом, направленную на выработку стратегии сотрудничества.
7. Дайте определение понятию «методы управления персоналом» и определите значение этого понятия для организации.
8. Перечислите качества, определяющие трудовой потенциал персонала организации.
9. Перечислите показатели развития трудового потенциала.
10. Каким образом происходит распределение поручений и делегирование полномочий сотрудникам, учитывая трудовой потенциал?

Тема 3 Кадровое и другие виды обеспечения системы управления персоналом.

1. Что такое нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом?
2. Объясните задачи и цели составления положения о подразделении.
3. Что понимается под правовым обеспечением системы управления персоналом?
4. Назовите виды информации, необходимые при управлении персоналом, и охарактеризуйте их.
5. Раскройте сущность технического обеспечения управления персоналом.
6. Что необходимо учитывать при выборе технических средств?
7. Проанализируйте процесс принятия решения о выборе технических средств.
8. Что входит в содержание информационного обеспечения системы управления персоналом?
9. Охарактеризуйте организацию информационного обеспечения системы управления персоналом.
10. Какие нормативно-методические документы входят в систему управления персоналом?

Тема 6. Маркетинг персонала

1. Приведите определение понятия «маркетинг персонала» и установите его значение в управлении персоналом организации.
2. Укажите цели и задачи маркетинга персонала в организации.
3. Какие элементы включает в себя комплекс внутреннего маркетинга?
4. Перечислите и охарактеризуйте этапы организации маркетинга персонала.
5. Раскройте сущность информационной функции маркетинга персонала.
6. На что нацелена коммуникационная функция маркетинга персонала в организации?
7. Приведите определение понятия «пути покрытия потребности в персонале» и укажите виды.

8. Приведите характеристику внутренних источников покрытия потребности в персонале.
9. Перечислите преимущества и недостатки внешних источников покрытия потребности в персонале.
10. Перечислите этапы выбора путей покрытия потребности в персонале.

Тема 7. Набор и расстановка персонала

1. Дайте определение понятию «наем персонала» и укажите его значение для организации.
2. Перечислите основные способы найма на работу и определите наиболее эффективный.
3. Назовите основные этапы процесса найма персонала в организацию.
4. Дайте характеристику основным источникам привлечения персонала в организацию.
5. Какие методы набора персонала используются в зависимости от выбора источника привлечения персонала?
6. Определите основную цель отбора персонала и укажите этапы проведения отбора кандидатов.
7. Укажите методы отбора персонала и дайте им характеристику.
8. По каким показателям может быть оценена эффективность отбора персонала в организации?
9. Определите сущность расстановки персонала и укажите основные принципы расстановки.
10. Назовите критерии, которые можно предъявить при отборе на замещение вакантной должности технолога.

Тема 9. Деловая оценка персонала.

1. Назовите факторы, влияющие на эффективность работы организации.
2. Дайте определение понятию «деловая оценка» и перечислите основные цели деловой оценки персонала.
3. Укажите принципы построения эффективной системы деловой оценки персонала.
4. Охарактеризуйте три основных уровня деловой оценки.
5. Какие методы деловой оценки Вы знаете? Дайте им характеристику.
6. В чем отличие метода «360 градусов» от метода заданного распределения оценок?
7. Укажите преимущества и условия использования метода Центра оценки (Assessmentcenter).
8. В каких случаях целесообразно использовать метод управления по целям?
9. Дайте характеристику аттестации персонала.
10. Какие преимущества использования индивидуального плана развития сотрудника возникнут у организации?

Тема 13. Отношения в организации

1. Что входит в понятие «организационное окружение»?
2. Чем отличаются ожидания работника от организации и организации от работника?
3. Дайте характеристику понятию «социально–трудовые отношения».
4. Перечислите основные типы социально–трудовых отношений.
5. Определите сущность и функции коллективного договора.
6. Дайте определение стилю руководства.
7. Какие факторы влияют на формирование стиля руководства?

8. Перечислите основные виды стилей руководства.
9. Укажите признаки благоприятного и неблагоприятного морально–психологического климата в организации.
10. Из каких этапов состоит процесс формирования морально–психологического климата в организации?

Тема 14. Коммуникации в организации.

1. Определите значение коммуникаций в процессе управления персоналом в организации.
2. Перечислите функции коммуникаций в организации и дайте им характеристику, какие из них направлены на выработку стратегии сотрудничества в коллективе?
3. Из каких элементов состоит и как осуществляется коммуникационный процесс?
4. Перечислите виды корпоративных коммуникаций. Укажите с помощью каких коммуникаций происходит организация работы коллектива для достижения поставленной цели.
5. Какие факторы влияют на эффективность коммуникаций в организации?
6. На стыке каких областей и как осуществляется управление коммуникациями?
7. Назовите стратегии, позволяющие преодолевать коммуникационные барьеры и дайте им характеристику.
8. По каким показателям можно оценить эффективность коммуникаций и как происходит планирование и корректировка коммуникаций в коллективе с учетом интересов, мнений и особенностей поведения персонала?
9. Приведите определение понятия «конфликт» и укажите его разновидности.
10. Какие методы управления конфликтами применяются в организациях?

Вопросы для письменного опроса

Тема 5. Основы кадрового планирования в организации.

ВАРИАНТ 1

1. Определение понятию «персонал», признаки персонала.
2. Технология управления персоналом.
3. Экономические методы управления.
4. Документационное обеспечение системы управления персоналом.
5. Виды мотивации трудовой деятельности

ВАРИАНТ 2

1. Сущность понятий «рынок труда», «трудовые ресурсы».
2. Понятие «концепции управления персоналом» и ее составляющие.
3. Социально-психологические методы управления.
4. Информационное обеспечение системы управления персоналом.
5. Функции и способы трудовой мотивации.

ВАРИАНТ 3

1. Сущность понятия «численность персонала».
2. Принципы управления персоналом.
3. Правовые методы управления персоналом.
4. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
5. Принципы трудовой мотивации.

ВАРИАНТ 4

1. Виды структуры персонала организации.
2. Сущность системы управления персоналом.

3. Экономические методы управления персоналом.
4. Нормативно-методическое обеспечение системы управления.
5. Процесс воздействия на мотивацию работников.

ВАРИАНТ 5

1. Сущность понятия «трудовой потенциал работника».
2. Факторы, влияющие на эффективность работы.
3. Административные методы управления.
4. Техническое обеспечение системы управления персоналом.
5. Классификация стимулов трудового поведения.

Темы дискуссий

Тема 2 Сущность управления персоналом.

Дискуссия по заданной теме и обсуждение результатов работы команды с привлечением оппонентов на тему:

Значимость управления персоналом в организации: Нужен ли в организации специалист по управлению персоналом?

Тема 14. Коммуникации в организации.

Нужен ли HR-менеджер в организации? В какой организации нужен и когда? Как ему необходимо организовать деятельность персонала в коллективе, чтобы реализовать стратегию сотрудничества?

Темы докладов:

Тема 2 Сущность управления персоналом

1. Ценности менеджеров и управление персоналом.
2. Феномен деградации труда в управлении персоналом.
3. Влияние кадрового менеджмента на личную жизнь работников.
4. Специфика отрасли и выбор подхода к управлению персоналом, направленный на выработку стратегии сотрудничества.
5. Влияние процесса глобализации на подходы к управлению персоналом и организации работы в команде.

Тема 9. Деловая оценка персонала.

1. Механизмы координации работы сотрудников по Г. Минцбергу и Б.З. Мильнеру.
2. Экспресс-оценка персонала.
3. Нетрадиционные методы оценки персонала.
4. Метод критических инцидентов Д. Фланагана.
5. Оценка сотрудников по ключевым показателям эффективности (KPI).

Практические задания:

Тема 1 Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления

1. Изучите парадигмы управления. Определите, что является объектом управления в зависимости от различных парадигм управления людьми в организации и как происходила организация работ коллектива для достижения поставленной цели. Отразите их в таблице.

Таблица 1. – Парадигма управления людьми в организации

| Парадигма | Объект управления |
|---|-------------------|
| Управление кадрам (трудовыми ресурсами) | |
| Управление персоналом | |
| Управление человеческими ресурсами | |
| Управление человеком в социально-культурном контексте | |

2. Определение проблемы (формулировка проблемы; причины и мотивы).
3. Постановка целей мотивации.
4. Планирование мотивации работника (работников): выявление потребностей работников; определение иерархии потребностей; анализ изменения потребностей; «потребности - стимулы»; стратегия, способ мотивации.
5. Осуществление мотивации: (создание условий, отвечающих потребностям; обеспечение вознаграждения за результаты; создание уверенности в возможности достижения цели; создание впечатления от ценности вознаграждения).
6. Управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса; сравнение полученных результатов с требуемыми; корректировка стимулов.

Тема 6. Маркетинг персонала

1. Составить план маркетинга персонала для организации, в которой проходили практику, и заполнить таблицу 1.
2. Определить какие противоречия или конфликты возникают при использовании только внутренних или внешних источниках.

Таблица 1 План маркетинга персонала в _____ (название организации)

| Разделы | Значения показателей | Сроки | Ответственные исполнители |
|---|----------------------|-------|---------------------------|
| Дополнительная потребность в персонале (указать конкретную должность) | | | |
| Требования к персоналу | | | |
| Источники покрытия дополнительной потребности в персонале: - внутренние - внешние | | | |
| Пути покрытия дополнительной потребности в персонале: - активные - пассивные | | | |

Тема 9. Деловая оценка персонала.

Разработайте пятибалльную шкалу для оценки начальника производства (не менее 5 компетенций) на крупном агропромышленном предприятии.

Методические указания.

Для оценки уровня развития профессиональных знаний и умений (компетенций) применяется единая пятибалльная шкала. Она отражает единый подход к определению требований к должности специалиста, а также к оценке актуального уровня квалификации специалиста.

Балльный метод оценки персонала как один из самых простых и доступных состоит в присвоении заранее обусловленного числа баллов за каждое достижение работника с последующим их суммированием. В некоторых формах для оценки балльным методом заранее не указываются баллы. Только после получения формы для обработки результатов эксперт по обработке просчитывает баллы, набранные оцениваемым кандидатом.

По аналогии необходимо выбрать не менее пяти компетенций для начальника производства и разработать балльную систему оценки персонала.

Задача

Тема 5. Основы кадрового планирования в организации

1. Используя данные таблицы 1, выполнить расчет численности персонала с помощью метода, основанного на использовании данных о времени трудового процесса и определить сколько необходимо людей для выполнения плана.

Таблица 1 – Исходные данные для расчета численности персонала организации

| Показатели | Номера вариантов | | | | | | | | |
|---|------------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Трудоемкость изделия, ч: Изделие А Изделие Б | 3,5 2,8 | 3,2 2,4 | 4,8 1,9 | 2,9 3,0 | 4,5 1,8 | 5,2 3,3 | 3,6 2,4 | 4,7 3,9 | 4,0 2,2 |
| Производственная программа, шт. Изделие А Изделие Б | 1200 1300 | 1400 1100 | 900 1800 | 1400 1800 | 1400 1800 | 1200 1300 | 1100 980 | 1000 2300 | 985 1350 |
| Планируемый% выполнения нормы, % | 105 | 107 | 110 | 104 | 108 | 103 | 106 | 105 | 107 |
| Календарный фонд времени, дн. 1 работника | 365 | 365 | 365 | 365 | 365 | 365 | 365 | 365 | 365 |
| Количество выходных и праздн. дней 1 работника | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 |
| Количество невыходов на работу 1 работника | 32 | 28 | 30 | 25 | 27 | 25 | 31 | 29 | 27 |
| Средняя продолжительность рабочего дня, час. | 6,5 | 7,0 | 6,4 | 7,1 | 6,2 | 6,0 | 6,4 | 6,3 | 6,8 |

2. ООО «Рассвет» производит сельскохозяйственную продукцию и реализует ее на Краснодарском рынке. Управление организацией построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Среднесписочная численность человек составляет 98. За отчетный период в организации уволено по собственному желанию 9 человек, принято 7 новых сотрудников и количество работников, сменивших должность составляет 6 человек. Необходимо рассчитать коэффициент текучести кадров.

Деловая игра

Тема 7. Набор и расстановка персонала

Деловая игра «Наем персонала и его адаптация»

Цель игры: для работодателя - выработать навыки проведения собеседования при осуществлении отбора кандидатов на соответствующую должность, а также навыки комплексной оценки кандидатов; для кандидатов на должность – выработать навыки беседы с работодателем.

Содержание:

В учебной группе формируется отборочная комиссия из трех студентов, которые будут выполнять роль директора организации, начальника кадровой службы, директор филиала. Из оставшихся членов группы создаются 3 команды. Преподаватель объявляет о конкурсном наборе на замещение вакантной должности технолога пищевого производства.

Каждая из команд выбирает одну из вакантных должностей и определяет профессиональные навыки и требования, предъявляемые к кандидату (10 минут). Один из членов команды становится «претендентом», которому дается 7-10 минут на выступление. В своем выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе;
- продемонстрировать профессиональную компетенцию;
- рассказать о том, что нового и полезного он может привнести в организацию.

Отборочная комиссия разрабатывает профессиональные требования к вакантной должности, заполняет таблицу 1, на основании которой оценивает кандидатов и комментирует достоинства и недостатки их выступлений (докладов); выбирает одного из трех претендентов. При этом оценивается умение вырабатывать командную стратегию.

Таблица 1 – Оценка кандидатов на вакантную должность

| Критерии оценки (от 1 до 10 баллов) | Кандидаты | | |
|---------------------------------------|-----------|----|----|
| | №1 | №2 | №3 |
| 1. Знание | | | |
| 2. Умение ... | | | |
| 3. Умение отвечать проблемные вопросы | | | |
| 4. Умение работать в коллективе | | | |
| ... | | | |

Отборочная комиссия предоставляет план адаптации выбранного сотрудника в организации, в которой планирует деятельность нового сотрудника, распределяя полномочия. Затем идет обсуждение результатов работы и выбор одного студента на занятие вакантной должности.

Тема 14. Коммуникации в организации.

Цель задания – выработка навыков использования различных методов коммуникаций, принятия решений в новых условиях, тренинг делового общения, применение индивидуальных и организационных факторов повышения эффективности внутриорганизационных коммуникаций

Цель задания – выработка навыков использования различных методов коммуникаций, принятия решений в новых условиях, тренинг делового общения, применение индивидуальных и организационных факторов повышения эффективности внутриорганизационных коммуникаций

Содержание задания:

1. Постановка задачи.
2. Разработка программы действий.
3. Выступления лидеров команд и дискуссия.
4. Подведение итогов разбора ситуации.

Проблемная ситуация.

Место действия – крупное производственное предприятие. В последнее время эффективность работы резко снизилась. Системой стала работа в выходные дни, высокая текучесть кадров.

Коллектив ежегодно обновляется на 30-35%. Около 40% составляют молодые работники, которые получают заработную плату, рассчитываемую по ставкам 3-х летней давности. В последнее время участились нарушения трудовой дисциплины, опоздания, прогулы. Резко возросло количество жалоб на работу сотрудников. За последний год уволилось 3 главных технолога. Не ведется работа по оценке персонала, его развитию. Некоторые вакансии не могут заполнить в течение 3-4 месяцев.

Два дня назад приказом начальника был освобожден от занимаемой должности главный технолог.

Исходя из проблемной ситуации, необходимо выполнить следующее задание.

Задание:

Вы назначены на должность главного технолога на крупное производственное предприятие. Коллектив с Вами еще не знаком. Вам необходимо выступить перед работниками.

Подготовьте тезисы своего выступления, придерживаясь следующего плана:

- Что Вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (Ваше прошлое, настоящее, планы о будущем)?
- Какие мотивы побудили Вас прийти именно на эту должность?
- Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям? Какие задачи Вы хотели бы решать?
- Что Вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?
- Как Вы представляете себе будущее трудового коллектива?

Постарайтесь спрогнозировать свое поведение, если в первый день работы.

Оценка деятельности команд и определение победителя

Оценка производится по пятибалльной системе.

Критериями оценки команд (претендентов) являются:

- а) глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
- б) обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
- в) активность группы поддержки (команды претендента);
- г) корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
- д) соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.

Кейс

Тема 13. Отношения в организации

Ознакомьтесь с материалом.

Международная корпорация «AGROco» — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания овощных консервов, «AGROco» сегодня выпускает 15 тыс. наименований товаров сельхозназначения. Годовой объем продаж 14 млрд руб. Филиалы международной корпорации «AGROco» расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Международная корпорация «AGROco» — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация производства сельхозназначения, т.е. проникновение в новые для компании сферы агропромышленного бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства.

Корпоративный бизнес международной корпорации «AGROco» ориентирован на несколько ключевых параметров: 1) создание новых изделий, 2) обмен и передачу

технологий внутри «AGROco», 3) самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и 4) расширение полномочий новаторов в творческом поиске. Организационная структура международной корпорации «AGROco» строится по функциональному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития международной корпорации «AGROco» предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения международной корпорации «AGROco», его непосредственного руководителя и подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений международной корпорации «AGROco» с другими фирмами (лидерами отрасли АПК).

Политика управления персоналом.

Кадровые службы международной корпорации «AGROco» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала. Международная корпорация «AGROco» верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых 1) уважение к достоинству людей, 2) к ценности работника, 3) поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, 4) предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники являются главным ресурсом международной корпорации «AGROco». Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала международной корпорации «AGROco». Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу международной корпорации «AGROco» в целом. В центре управления персоналом – стимулирование персонала. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер. Социальные программы международной корпорации «AGROco» направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах. В международной корпорации «AGROco» сложился механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Для этого используются не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим в международной корпорации «AGROco» курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники международной корпорации «AGROco», обучающиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны предприятия. При успешной сдаче экзаменов «AGROco» возмещает стоимость обучения. Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в международной корпорации «AGROco» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в международной корпорации «AGROco». Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи». В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

1. Сформулируйте основные принципы кадровой политики данной агропромышленной компании в таблице 1.

| № | Принцип | Расшифровка принципа |
|---|--|----------------------|
| 1 | в области отбора персонала | |
| 2 | в сфере обучения и продвижения персонала | |

| | | |
|---|--------------------------------|--|
| 3 | в области стимулирования труда | |
|---|--------------------------------|--|

2. Определите характер трудовых отношений в данной организации.

3. Сформулируйте перечень мероприятий, направленных на формирование положительного морально-психологического климата в коллективе.

Вопросы к зачету:

1. Эволюция функции управления человеческими ресурсами
2. Уровни управления человеческими ресурсами и переход к командной стратегии.
3. Система управления персоналом: понятие, подсистемы (линейного руководства и функциональные), цель, организация работы команды.
4. Методы управления персоналом, направленные на формирование команды в коллективе.
5. Кадровое планирование: сущность, этапы, элементы, требования и способы организации с учетом интересов, особенностей поведения и мнений членов коллектива.
6. Уровни кадрового планирования персонала в коллективе.
7. Наём на работу: понятие, этапы, источники привлечения кандидатов, их достоинства и недостатки.
8. Отбор претендентов на вакантную должность: этапы, методы. Способы разрешения конфликтов и противоречий, возникающих при отборе, на основе учета интереса всех сторон.
9. Расстановка персонала: сущность, принципы, исходные данные, условия, распределение поручений, делегирование полномочий.
10. Маркетинг персонала: понятие, цель, задачи, принципы, направления, этапы и методы управления, направленные на выработку стратегии сотрудничества.
11. Информационная функция маркетинга персонала: изучение требований к персоналу и должностям, исследование внешней и внутренней среды организации, исследование рынка труда и имиджа организации.
12. Коммуникационная функция маркетинга персонала: объекты, цель, задачи, методы, источники и пути покрытия потребности в персонале, направленные на развитие сотрудничества в коллективе.
13. Планирование потребности в персонале: сущность, виды потребностей, принципы планирования и его этапы.
14. Кадровая политика организации: понятие, уровни, цели, задачи, принципы, мероприятия, учитывающие интересы, особенности поведения и мнений персонала.
15. Виды кадровой политики, этапы ее формирования и показатели эффективности, реализующие стратегию сотрудничества.
16. Стратегия управления персоналом: понятие, особенности, элементы, виды.
17. Система показателей по труду и оптимизация организации работы персонала (понятие, цели, принципы).
18. Оценка эффективности управления персоналом: понятие, факторы, показатели, направленные на выработку командной стратегии.
19. Деловая оценка персонала: понятие, цели, задачи, принципы построения, этапы и условия эффективности учитывающие интересы и мнения сотрудников.
20. Показатели деловой оценки персонала: результативные, профессионального поведения, личностные качества.
21. Методы оценивания показателей деловой оценки, реализующие стратегию сотрудничества.
22. Сущность и виды кадрового аудита.
23. Индивидуальный план развития сотрудников как результат деловой оценки и его преимущества для организации и сотрудника.

24. Социально-трудовые отношения: понятие, структурные составляющие, виды, влияющие факторы.
25. Стиль управления: понятие, элементы, факторы, классификация, показатели эффективности.
26. Коммуникации в организации: понятие, значение, субъекты.
27. Формы, средства и методы коммуникации в организации, разрешающие конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон.
28. Корпоративные коммуникации и коммуникационные барьеры.
29. Конфликты в организации: понятие, виды, этапы, формы, направления и методы управления.

Задания (тесты для проведения зачета)

1. В организации основное внимание уделено на постоянное сотрудничество и развитие персонала и предоставление свободного принятия решений по выполнению поставленных задач и самоконтроля, а также создание максимально благоприятных условий труда. Определите теорию, которой придерживается руководство компании.

***теория человеческих ресурсов**

теория человеческих отношений
классическая теория
административная теория

2. В Вашей организации кадровая деятельность направлена на долгосрочные взаимные отношения между работником и работодателем, а также на формирование и организацию работы в команде для достижения поставленной цели. Определите теорию, которой придерживается руководство компании.

***управление человеческими ресурсами**

управление человеческим капиталом
управление персоналом
управление людьми

3. Определите понятие, которое характеризуется как соглашение между участниками конфликта с использованием взаимных уступок, направленное на выработку стратегии сотрудничества в организации.

***компромисс**

соперничество
уклонение
невмешательство

4. Укажите показатель эффективности управления человеческими ресурсами, характеризующий взаимоотношения с коллегами, руководством и клиентами, направленный на формирование эффективной команды и стратегии сотрудничества

***морально-психологический климат в коллективе**

уровень удовлетворённости персонала
затраты на персонал
качество продукции

5. Определите признак, не относящийся к состоянию благоприятного морально-психологического климата в коллективе

***высокая текучесть кадров**

согласованность и слаженность действий в коллективе
положительная установка коллектива на нововведения
дисциплина, сознательность и стойкость коллектива

активные действия в сложных, экстремальных ситуациях

6. Определите признак, не относящийся к состоянию неблагоприятного морально-психологического климата в коллективе

***сотрудничество и согласованность действий в коллективе**

низкая продуктивность коллективной работы

высокая текучесть кадров

увеличение прогулов и жалоб сотрудников

срывы сроков сдачи работы

7. Определите признак, относящийся к состоянию благоприятного морально-психологического климата в коллективе

***активное участие всех членов коллектива в управлении, которое может принять форму самоуправления и сотрудничества**

низкая продуктивность коллективной работы

высокая текучесть кадров

увеличение прогулов и жалоб сотрудников

8. Определите признак, относящийся к состоянию неблагоприятного морально-психологического климата в коллективе

***низкая продуктивность коллективной работы**

согласованность и слаженность действий в коллективе

положительная установка коллектива на нововведения

дисциплина, сознательность и стойкость коллектива

9. Укажите основные ожидания организации, предъявляемые к работнику в современных условиях

***готовность осуществлять работу с должной отдачей и умение работать в команде**

оригинальность и творческий характер работы

увлекательность и интенсивность работы

степень независимости, прав и власти на работе

10. Укажите основные ожидания работника, предъявляемые к организации в современных условиях труда

***гарантии профессионального роста и развития**

персонал, разделяющий ценности организации

стремление к улучшению своих исполнительских способностей

преданность организации и готовность отстаивать ее интересы

11. Укажите основные ожидания организации, предъявляемые к работнику в современных условиях

***преданность организации, умение реализовывать свои трудовые функции, опираясь на стратегию сотрудничества**

социальная защищенность и другие социальные блага, предоставляемых организацией

гарантии роста и развития

увлекательность и интенсивность работы

12. Привести в соответствие теории и основное понимание роли человека в данных теориях

| | | |
|------------------------|--------------|--|
| школа менеджмента | научного | человек - это один из факторов производства, который необходимо организовать и мотивировать для успешной реализации поставленных целей |
| административная школа | | человек - главный ресурс организации, который необходимо направлять в нужное русло |
| школа отношений | человеческих | человек - основа организации, его взаимоотношения с работодателями и коллегами, мотивация и развитие персонала, умение работать в команде – вот важная задача руководителя |

13. Определите понятие, которое характеризуется как преобладающий в группе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся во всех многообразных формах их деятельности, направленный на формирование команды и сотрудничества в коллективе.

***морально-психологический климат**

коммуникативные барьеры
стимулирование труда
деловая оценка персонала

14. Определить концепцию, согласно которой работник рассматривается как ключевой стратегический ресурс организации, который необходимо развивать для реализации поставленных целей на основании стратегии сотрудничества

***управление человеческими ресурсами**

управление персоналом
использование трудовых ресурсов
управление человеком

15. Определите, что не относится к основным приоритетным направлениям развития управления человеческими ресурсами

***разработка конкурентоспособного инвестиционного проекта**

формирование сплоченного и ответственного коллектива
создание эффективной системы вознаграждения персонала, способной конкурировать на рынке труда.

обеспечение регулярного и качественного профессионального развития персонала в организации соответствующего современным требованиям экономики

16. В организации руководитель раскладывает трудовые задачи на легкоусваиваемые, простые и повторяющиеся процедуры; разрабатывает несложные процедуры труда (инструкции). Определите теорию, которой придерживается руководство компании.

***классическая теория**

теория человеческих отношений
теории человеческих ресурсов
административная теория

17. В организации разработана система планирования деятельности рабочего, а также регламент производства продукции и несложные процедуры труда (инструкции); кроме того, действует стимулирующая система оплаты труда. Определите теорию, которой придерживается руководство компании.

***классическая теория**

теория человеческих отношений
теории человеческих ресурсов

18. В организации созданы благоприятные условия труда; разработана система мотивации персонала; большое внимание уделено созданию в организации неформальных групп и работы с ними. Определите теорию, которой придерживается руководство компании.

***теория человеческих отношений**

классическая теория
теории человеческих ресурсов
административная теория

19. В организации работникам предоставлены возможности определенной самостоятельности и самоконтроля при выполнении простых, рутинных операций; благодаря изучению потребностей и мотивационного поведения работников в организации разработана эффективная система мотивации персонала. Определите теорию, которой придерживается руководство компании.

***теория человеческих отношений**

классическая теория
теории человеческих ресурсов
административная теория

20. Приведите в соответствие взаимосвязь основных понятий управления людьми, направленных на организацию и руководство работой команды

| | |
|------------------------------------|---|
| Управление людьми | политика и практика, существующие в организациях и определяющие то, как управляют людьми |
| Управление человеческими ресурсами | стратегический и согласованный подход к управлению работниками в организации, которые вносят индивидуальный и коллективный вклад в достижение ее целей |
| Управление человеческим капиталом | подход к получению, анализу и формированию данных, который дает представление о получении добавленной стоимости, создаваемой людьми, стратегических инвестициях |

21. Определите понятие, которое представляет собой стратегический и согласованный подход к управлению работниками в организации, которые вносят индивидуальный и коллективный вклад в достижение ее целей

***управление человеческими ресурсами**

управление человеческим капиталом
управление персоналом
управление людьми

22. Определите понятие, к которому относятся следующие характеристики: работник рассматривается как способ повышения эффективности деятельности организации, благодаря профессиональному развитию и освоению новых компетенций; работник стремится к постоянному обучению, профессиональному и карьерному росту, направленному на удовлетворение личных и социальных целей

***человеческие ресурсы**

человеческий капитал
персонал
трудоустройство потенциал

23. Установите, какая характеристика не относится к понятию «человеческие ресурсы»

***работник должен жить в том регионе, в котором находится организация**

работник должен обладать интеллектом, эмоционально-сознательным, осмысленным поведением, которое позволит ему эффективно выполнять трудовые функции;

работник рассматривается как способ повышения эффективности деятельности организации, благодаря профессиональному развитию и освоению новых компетенций;

работник стремится к постоянному обучению, профессиональному и карьерному росту, направленному на удовлетворение личных и социальных целей;

24. Определите требования, предъявляемые к работникам организацией, использующей концепцию управления человеческими ресурсами

***работник должен обладать интеллектом, умением работать в команде, которое позволит ему эффективно выполнять трудовые функции**

работник должен жить в том регионе, в котором находится организация

работник должен быть физически здоров и пройти диспансеризацию

работник должен быть с высшим образованием и учиться в аспирантуре вузов того региона, в которой находится организация

25. Приведите в соответствие виды структуры работников организации, направленных на организацию и руководство работой команды

| | |
|------------------------------------|---|
| половозрастная структура персонала | соотношение групп персонала по полу и возрасту |
| структура по уровню образования | выделение работников, имеющих высшее, незаконченное высшее, среднее специальное, среднее общее образование |
| профессиональная структура | соотношение представителей различных профессий или специальностей, обладающих теоретическими и практическими навыками, приобретенными в результате обучения и опыта работы в данной области |
| квалификационная структура | соотношение работников различного уровня квалификации (степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. |

26. Определите группу коммуникационных барьеров, вызванную различиями в традициях общения, работы, отдыха, системах социальных норм, ценностей, установок и т. д., которую необходимо учитывать в своей профессиональной деятельности при взаимодействии в коллективе.

***социальные барьеры**

психологические барьеры

организационные барьеры

языковые барьеры

27. Определите группу коммуникационных барьеров, характеризующуюся как механизм защиты от нежелательной (неинтересной, опасной) информации, которую необходимо учитывать в своей профессиональной деятельности при взаимодействии в

коллективе. Такие препятствия тесно связаны с межличностными, межгрупповыми конфликтами, а также с противостоянием отдельного сотрудника и коллектива в целом.

***психологические барьеры**

социальные барьеры
организационные барьеры
языковые барьеры

28. Определите группу коммуникационных барьеров, связанную с неспособностью или отсутствием у руководителей мотивации к эффективной организации внутрифирменных коммуникаций, которую необходимо учитывать в своей профессиональной деятельности при взаимодействии в коллективе.

***организационные барьеры**

психологические барьеры
социальные барьеры
языковые барьеры

29. Определите группу коммуникационных барьеров, связанную с различным толкованием значений слов, незнанием языка и диалектов, наличием существенных дефектов речи и дикции, искаженным грамматическим построением высказываний участниками коммуникации, которую необходимо учитывать в своей профессиональной деятельности при взаимодействии в коллективе.

***языковые барьеры**

организационные барьеры
психологические барьеры
социальные барьеры

30. Приведите в соответствие виды и описание коммуникационных барьеров в организации, которые необходимо учитывать в своей профессиональной деятельности при взаимодействии в коллективе.

| | |
|-------------------------|---|
| психологические барьеры | возникают вследствие отрицательного отношения получателя информации к тому, от кого она исходит (например, неприязнь, недоверие), каналу передачи сведений и способу коммуникации, форме или содержанию сообщения |
| социальные барьеры | связаны с принадлежностью обеих сторон к разным социальным группам (в том числе профессиональным, политическим, религиозным). |
| организационные барьеры | связаны с неспособностью или отсутствием у руководителей мотивации к эффективной организации внутрифирменных коммуникаций |
| языковые барьеры | связаны с различным толкованием значений слов, незнанием языка и диалектов, наличием существенных дефектов речи и дикции, искаженным грамматическим построением высказываний участниками коммуникации |

31. В организации происходит конфликтная ситуация. Определите метод управления конфликтами, который воздействует на отдельную личность и состоит в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента.

***внутриличностные методы**

структурные методы
межличностные методы

переговоры

32. В организации происходит конфликтная ситуация. Определите метод управления конфликтами, который воздействует преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников

***структурные методы**

внутриличностные методы

межличностные методы

переговоры

33. В организации происходит конфликтная ситуация. Определите метод управления конфликтами, который предполагает выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб своих интересов

***межличностные методы**

структурные методы

внутриличностные методы

переговоры

34. В организации происходит конфликтная ситуация. Определите метод управления конфликтами, который характеризуется как урегулирование конфликта, ориентированное на совместное решение сторон; набор приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для противоборствующих сторон решений

***переговоры**

межличностные методы

структурные методы

внутриличностные методы

35. Приведите в соответствие методы управления конфликтами, учитываемые в социальной и профессиональной деятельности при взаимодействии в коллективе организации

| | |
|-------------------------|--|
| Внутриличностные методы | Методы, воздействующие на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента |
| Структурные методы | Методы, воздействующие преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников |
| Межличностные методы | Методы, предполагающие выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб своих интересов |
| Переговоры | Урегулирование конфликта, ориентированное на совместное решение сторон; набор приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для противоборствующих сторон решений |

36. Определите группу инструментов построения и повышения эффективности системы внутренних коммуникаций, состоящую из корпоративных СМИ, рассылки

сообщений, доски объявления, внутреннего сайта, листовок, которые учитывают интересы, особенности поведения и мнения людей в коллективе.

***информационные инструменты**

аналитические инструменты
коммуникативные инструменты
организационные инструменты

37. Определите группу инструментов построения и повышения эффективности системы внутренних коммуникаций, в которую входят корпоративные мероприятия, соревнования по профессии, корпоративные тренинги и система адаптации, учитывающие интересы, особенности поведения и мнения людей в коллективе.

***коммуникативные инструменты**

аналитические инструменты
информационные инструменты
организационные инструменты

38. Определите группу инструментов построения и повышения эффективности системы внутренних коммуникаций, в которую входят разработка и внедрение корпоративных стандартов, выступления руководства, совещания, собрания, учитывающие интересы, особенности поведения и мнения людей в коллективе.

***организационные инструменты**

коммуникативные инструменты
аналитические инструменты
информационные инструменты

39. Определите вид деятельности, который реализует подсистема управления развитием человеческими ресурсами, связанная с корректировкой деятельности работника

***повышение квалификации кадров**

разработка форм участия персонала в прибылях
обеспечение охраны здоровья работников
формирование новой организационной структуры

40. Укажите понятие, которое характеризует процесс подготовки сотрудника к выполнению новых для него производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач, т.е. развитию новых компетенции, учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает.

***профессионально развитие**

расстановка персонала
отбор персонала
деловая оценка

41. Укажите выгоду профессионального развития для сотрудников, направленного на развитие новых компетенции, учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает.

***рост уровня удовлетворенности трудом**

снижение текучести кадров
повышение ценности основного ресурса
улучшение организационной культуры

42. Укажите выгоду профессионального развития, направленного на развитие новых компетенции, учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, для организации.

***улучшение организационной культуры**

рост уровня удовлетворенности трудом
повышение уровня мотивации к труду
расширение карьерных перспектив

43. Определите понятие, которое включает обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности, учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей.

***повышение квалификации**

переподготовка кадров
профессиональное просвещение
подготовка кадров

44. Определите понятие, которое включает обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда, учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей.

***переподготовка кадров**

повышение квалификации
профессиональное просвещение
подготовка кадров

45. Определите понятие, которое включает действия, предпринимаемые сотрудником для реализации своего плана и профессионального продвижения, корректируя свои действия с учетом интересов и особенностей людей в коллективе.

***развитие карьеры**

планирование карьеры
управление карьерой
профессиональное развитие

46. Определите понятие, характеризующееся как организованный процесс, осуществляемый в определенной последовательности, исходя из целей, потребностей, склонностей, способностей работника и самой организации, состоящий из комплекса мероприятий по планированию служебного роста работника, организации служебного роста работника, мотивации служебного роста работника, контроля служебного роста работника, учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей в коллективе.

***управление карьерой**

развитие карьеры
планирование карьеры
профессиональное развитие

47. Определите показатель, не характеризующий управление развитием карьеры в организации

***среднесписочный состав сотрудников в организации**

текучесть персонала (сравнение показателей для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе)

повышение сотрудников в должности (сравнение процентных показателей (отношение получивших повышение сотрудников к общему числу сотрудников в группе) для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе)

занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны
результаты опросов сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры

48. Определите показатель, характеризующий управление развитием карьеры в организации, с учетом интересов и особенностей людей в коллективе.

***текучесть персонала (сравнение показателей для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе)**

среднесписочный состав сотрудников в организации
прибыль и ее динамика в организации
рост жизненного уровня работника

49. Определите показатель, характеризующий управление развитием карьеры в организации, с учетом интересов и особенностей людей в коллективе.

***результаты опросов сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры**

среднесписочный состав сотрудников в организации
прибыль и ее динамика в организации
рост жизненного уровня работника

50. Определите показатель, характеризующий управление развитием карьеры в организации, с учетом интересов и особенностей людей в коллективе.

***повышение сотрудников в должности (сравнение процентных показателей (отношение получивших повышение сотрудников к общему числу сотрудников в группе) для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе)**

среднесписочный состав сотрудников в организации
прибыль и ее динамика в организации
рост жизненного уровня работника

Компетенция: УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

Вопросы для устного опроса:

Тема 4. Мотивация и стимулирование персонала.

1. Раскройте понятия мотивации и демотивации.
2. Перечислите функции и принципы мотивации.
3. Охарактеризуйте процесс воздействия на мотивацию работников и определите взаимосвязь разнообразия культур, к которым причисляют себя сотрудники.
4. Определите способы межкультурного взаимодействия сотрудников в процессе мотивации.
5. Чем прямой способ мотивации отличается от косвенного?
6. Какие факторы влияют на трудовую мотивацию?
7. В чем отличие понятий «мотив» и «стимул»?
8. Раскройте сущность понятия «стимулирование труда».
9. Дайте характеристику видов стимулов трудового поведения.

Тема 12. Основы вознаграждающего управления

1. Что собой представляет система вознаграждения персонала?
2. Каковы цели вознаграждения персонала?
3. В чем суть традиционной системы вознаграждения персонала?

4. Каким образом определяется величина заработной платы в традиционной системе вознаграждения?
5. По каким причинам может измениться должностной оклад в традиционной системе вознаграждения?
6. Какие льготы могут использоваться в традиционной системе вознаграждения?
7. Перечислите нетрадиционные методы вознаграждения.
8. Охарактеризуйте групповые системы заработной платы.
9. Что собой представляет вознаграждение по итогам работы компании?
10. Каковы особенности системы платы за знания и компетенции?

Темы дискуссий

Тема 4. Управление мотивацией персонала

Конкуренция между работниками - преимущество для организации или проблемы?
Влияет ли разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия между работниками организации?

Темы докладов:

Тема 4. Управление мотивацией персонала

1. Теория мотивации ERG К. Альдерфера .
2. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда.
3. Теория двух факторов Ф. Герцберга.
4. Теория человеческих отношений Р. Лайкерта.
5. Теория ожидания В. Врума.
6. Теория равенства С. Адамса.
7. Модель мотивации Л. Портера – Э. Лоулера.
8. Теория постановки целей Локка.
9. Теория «Х» и «Y» Д. Мак-Грегора.
10. Теория научения Б. Ф. Скиннера.
11. Концепция партисипативного управления (теория «Z» У. Оучи).

Тема 12. Основы вознаграждающего управления

1. Формы и системы заработной платы в России.
2. Системы заработной платы за рубежом.
3. Зарубежный опыт определения размера заработной платы.

Практическое задание

Тема 12. Основы вознаграждающего управления

По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (по 10 тысяч на каждого), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде. Разработайте свой вариант премирования, учитывая состав бригады?

1 Самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно, в отношении карьеры еще не определился. Порученную работу старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

2 Молодой рабочий, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель – стать вице- президентом компании, а в ближайшей перспективе – бригадиром.

3 Рабочий, 40 лет. Семья, двое детей-студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, так же как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и

лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

4 Бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой недоволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных партийных собраниях, туристических поездках.

5 Пожилой работник, 2 года до пенсии. Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.

Составьте систему мотивации труда для каждого работника.

Вопросы к зачету:

1. Мотивация трудовой деятельности: понятие, виды потребностей, функции, способы, принципы построения мотивационной сферы, учитывая разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.
2. Теории мотивации: содержательный и процессуальный подходы.
3. Воздействие на мотивацию работников с учетом различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия: этапы, факторы.
4. Традиционная система вознаграждения персонала: значение, цели.
5. Заработная плата: понятие, этапы процесса определения, формы и системы оплаты труда, принципы, льготы.
6. Нетрадиционные методы вознаграждения персонала. Современные тенденции в области вознаграждения персонала.
7. Удовлетворенность трудом, как основной аспект в управлении трудовым поведением персонала.
8. Экономические и неэкономические методы стимулирования.
9. Процесс воздействия на мотивацию работников и определите взаимосвязь разнообразия культур, к которым причисляют себя сотрудники.
10. Основные элементы системы мотивации труда персонала организации.

Задания (тесты для проведения зачета)

1. Определите требования, предъявляемые работникам организацией, использующей концепцию управления человеческими ресурсами.

*** работник должен обладать эмоционально-сознательным и осмысленным поведением, учитывать особенности поведения и мотивации работников различного социального и культурного происхождения, которое позволит ему эффективно выполнять трудовые функции**

работник должен жить в том регионе, в котором находится организация

работник должен быть физически здоров и пройти диспансеризацию

работник должен быть с высшим образованием и учиться в аспирантуре вузов того региона, в которой находится организация

2. Определите понятие, которое характеризуется как целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** профессиональное обучение**

подготовка кадров
повышение квалификации кадров
переподготовка кадров

3. Расположите последовательно этапы процесса профессионального обучения, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

1 подготовка кадров
2 повышение квалификации кадров
3 переподготовка кадров

4. Укажите начальный этап процесса профессионального обучения, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

* **подготовка кадров**
повышение квалификации кадров
переподготовка кадров

5. Укажите заключительный этап процесса профессионального обучения

* **переподготовка кадров**
подготовка кадров
повышение квалификации кадров

6. Определите метод, который не относится к методам обучения человеческими ресурсами

* **метод фокус-группы**
направленное приобретение опыта
производственный инструктаж
ротация

7. Определите фактор, не относящийся к факторам, мотивирующим сотрудников на участие в программе обучения, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

* **создание организационной культуры**
сохранение работы
рост заработной платы
повышение конкурентоспособности работника

8. Укажите метод не относящийся к методам профессионального обучения

* **социометрия**
ротация
инструктаж
деловые игры

9. Определите метод обучения персонала на рабочем месте, когда используется разъяснение приемов работы

* **инструктаж**
ротация
деловые игры
наставничество

10. Определите метод обучения персонала, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность

* **ротация**

деловые игры
наставничество
инструктаж

11. Определите метод обучения, когда сотрудник получает помощь более опытного коллеги, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

* **наставничество**

ротация
деловые игры
инструктаж

12. Укажите форму, не относящуюся к основным формам профориентации

* **профессиональная оценка**

профессиональное просвещение
профессиональная информация
профессиональная консультация

13. Расположите последовательно этапы обучения работника в организации, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

- 1 Определение потребности в обучении.
- 2 Постановка целей обучения и критериев его оценки.
- 3 Формирование бюджета обучения.
- 4 Определения содержания программ и выбор методов обучения.
- 5 Реализация программ обучения.
- 6 Оценка эффективности обучения.

14. Укажите начальный этап процесса обучения работника в организации, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

* **определение потребности в обучении.**

постановка целей обучения и критериев его оценки.
формирование бюджета обучения.
определения содержания программ и выбор методов обучения.

15. Укажите заключительный этап процесса обучения работника в организации, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

* **оценка эффективности обучения.**

постановка целей обучения и критериев его оценки.
формирование бюджета обучения.
определения содержания программ и выбор методов обучения.

16. Определите вид обучения персонала, которое осуществляется на рабочем месте, позволяющее объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения при взаимодействии в коллективе

* **внутрипроизводственное**

внепроизводственное

профессиональное
организованное

17. Определите вид обучения персонала, которое осуществляется вне рабочего места

* **внепроизводственное**
внутрипроизводственное
профессиональное
организованное

18. Укажите отрицательный момент обучения на рабочем месте

* **психологическая скованность**
возможность прервать обучение в связи с производственной необходимостью
возможность использовать в обучении собственные технологии и оборудование
экономичность

19. Укажите положительный момент обучения на рабочем месте

* **возможность приспособить содержание и сроки обучения к конкретным потребностям организации**
психологическая скованность
ограниченность предоставленной информации
ограниченность в выборе квалифицированных преподавателей

20. Определите вид обучения, основной чертой которого является его индивидуальный характер, обучающийся может определять темп обучения, число повторений, продолжительность занятия, т.е. контролировать важные параметры процесса обучения, являющиеся заданными при других методах, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

* **самостоятельное обучение**
ротация
деловые игры
инструктаж

21. Определите вид обучения, который характеризуется как форма консультирования, ориентированная на прояснение клиентом собственных целей и успешного достижения их за счет внутренних ресурсов и источников мотивации.

* **коучинг**
ротация
деловые игры
инструктаж

22. Укажите метод обучения не относящийся к методам обучения персонала вне рабочего места

* **ротация**
чтение лекций
программированные курсы обучения
конференции, семинары

23. Укажите метод обучения не относящийся к методам обучения персонала на рабочем месте

* **программированные курсы обучения**
использование работников в качестве ассистентов, стажеров

подготовка в проектных группах
наставничество

24. Определите с чего начинается процесс обучения работника в организации, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** определения потребности в обучении**

формирования бюджета обучения
определения содержания программ и выбор методов обучения
реализации программ обучения

25. Определите, чем заканчивается процесс обучения работника в организации, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** оценка эффективности обучения**

определение потребности в обучении
формирование бюджета обучения
реализация программ обучения.

26. Определите понятие, которое включает систему принципов, методов и форм организационного механизма, направленного на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала; создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на изменения рынка и учитывать особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** кадровая политика организации**

маркетинг персонала
система управления персонала
планирование потребности в персонале

27. Укажите уровень, не относящийся к уровням кадровой политики, направленной на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала; создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на изменения рынка и учитывать особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** высший уровень кадровой политики**

государственная кадровая политика
муниципальная кадровая политика
кадровая политика предприятий и организаций

28. Укажите мероприятия, не относящиеся к основным мероприятиям кадровой политики

*** постановка цели организации и разработка бизнес-плана**

определение цели, задач и направления работы с персоналом, необходимые для достижения цели организации
определение качественного и количественного состава персонала в рамках общей концепции развития организации
осуществление подбора, оценки, адаптации, обучения и развития персонала в организации
формирование положения о моральном и материальном стимулировании персонала в организации

29. Определите вид кадровой политики, при котором кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий; кадровая служба не имеет прогноза потребностей в персонале, не располагает средствами оценки персонала, нет четкой программы действий называют, не учитывает особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

***пассивная кадровая политика**

реактивная кадровая политика

превентивная кадровая политика

активная кадровая политика

30. Определите вид кадровой политики, при котором руководство принимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, располагает средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи, не учитывает особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** реактивная кадровая политика**

пассивная кадровая политика

превентивная кадровая политика

активная кадровая политика

31. Определите вид кадровой политики, при котором руководство прогнозирует развитие ситуации, т. е. существуют программы среднесрочного планирования по развитию персонала, однако при этом отсутствуют средства и возможности предварительного влияния на кадровую ситуацию в целях ее кардинального изменения, но еще не учитывает особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

***превентивная кадровая политика**

реактивная кадровая политика

пассивная кадровая политика

активная кадровая политика

32. Определите вид кадровой политики, при котором в организации характерно присутствие наличия прогноза возникновения и развития кадровых ситуаций, средств воздействия на них, постоянного мониторинга и соответствующей коррекции кадровой ситуации, а также учет особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

***активная кадровая политика**

превентивная кадровая политика

реактивная кадровая политика

пассивная кадровая политика

33. Вам необходимо выполнить формирование кадровой политики в организации. Выберите этап, с которого начнете свои действия

*** Анализ ситуации и прогнозирование развития организации**

Определение основных принципов и положений кадровой политики

Планирование численности и качественной структуры персонала в организации

Разработка и утверждение Положения о кадровой политике организации

34. Вам необходимо выполнить формирование кадровой политики в организации. Выберите этап, которым закончите свои действия

*** Контроль за соблюдением кадровой политики и установление обратной связи с персоналом**

Определение основных принципов и положений кадровой политики
Планирование численности и качественной структуры персонала в организации
Разработка и утверждение Положения о кадровой политике организации

35. Определите вид кадровой политики, которая характеризуется «прозрачностью» и ориентацией на внешний персонал (например, при укомплектовании персонала готовность принять на работу любого специалиста, если он обладает необходимой квалификацией, без учета того, работал ли он ранее в данной организации) с учетом особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

* **открытая**
закрытая
реактивная
активная

36. Определите понятие, которое обеспечивает рациональное использование персонала в соответствии с трудовым потенциалом, обучением и подготовкой персонала к деятельности, а также с учетом особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

* **кадровая политика организации**
маркетинг персонала
система управления персонала
планирование потребности в персонале

37. Выберите понятие в управлении человеческими ресурсами, которое ставит цель качественное и своевременное обеспечение организации необходимой численностью персонала; рациональное использование кадрового потенциала; обеспечение необходимых условий реализации прав и обязанностей работников организации, учет особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

* **кадровая политика организации**
маркетинг персонала
система управления персонала
планирование потребности в персонале

38. Определите вид деятельности, не относящийся к основным целям кадровой политики

* **поиск конкурентов и определение конкурентной позиции на рынке**
качественное и своевременное обеспечение организации необходимой численностью персонала
рациональное использование кадрового потенциала, учитывая особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения
обеспечение необходимых условий реализации прав и обязанностей работников организации

39. Определите понятие, которое включает действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации и проводящиеся с учетом конкретного этапа развития организации, опираясь на знания причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей.

* **кадровые мероприятия**
кадровая политика организации
маркетинг персонала
система управления персонала

40. Определите понятие, которое характеризует рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, а также способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, опираясь на знания причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей.

*** расстановка персонала**

отбор персонала
собеседование
выбытие персонала

41. Определите понятие, которое характеризует приоритетное направление формирования конкурентоспособного, высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации, способного адекватно объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** стратегия управления человеческими ресурсами**

кадровая политика организации
маркетинг персонала
система управления персонала

42. Определите элемент, не относящийся к элементам стратегии управления человеческими ресурсами

*** система государственного управления**

организационная структура службы управления персоналом
показатели и критерии эффективности системы управления персоналом
формы и методы регулирования трудовых отношений

43. Определите понятие, которое характеризуется как система методов и средств управления персоналом, применяемая в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики с учетом особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** стратегия управления человеческими ресурсами**

кадровая политика организации
маркетинг персонала
система управления персонала

Компетенция: УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

Вопросы для устного опроса:

Тема 1 Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления

1. Раскройте основные факторы, влияющие на труд, и определите приоритеты собственной деятельности.
2. Каковы закономерности и новые тенденции формирования, распределения, обмена и использования рабочей силы?
3. Каковы основные формы и виды занятости населения?
4. Дайте определение безработицы. Охарактеризуйте основные виды и формы

безработицы, социально-экономические последствия.

5. Что такое аутсорсинг? Какова область его применения? Приведите примеры из российской и зарубежной практики.

6. Назовите проблемы, сдерживающие применение новых форм занятости.

7. Как можно совершенствовать свою профессиональную деятельность в настоящее время?

Тема 8. Адаптация персонала.

1. Дайте понятие определению «адаптация» и укажите цели данного процесса.
2. В чем отличие первичной адаптации от вторичной?
3. Перечислите типы адаптации и дайте им характеристику.
4. Какие факторы влияют на эффективность адаптации?
5. Укажите этапы процесса адаптации работника в организации.
6. Какие элементы входят в механизм управления трудовой адаптацией?
7. Что входит в технологию процесса управления адаптацией?
8. Определите сущность индивидуальной адаптационной программы.
9. В чем отличие объективных показателей эффективности процесса адаптации от субъективных?
10. Какие показателями характеризуют успешную адаптацию?

Тема 11. Управление карьерой

1. Дайте характеристику понятию «карьера», укажите ее виды.
2. Перечислите этапы развития деловой карьеры, которые обычно проходит каждый человек.
3. Какие факторы воздействуют на формирование карьеры?
4. Что входит в понятие «управление карьерой»?
5. Из каких этапов состоит процесс управления карьерой?
6. Какие субъекты входят в процесс планирования карьеры?
7. Обоснуйте необходимость для организации формирования кадрового резерва.
8. Дайте определение понятию «кадровый резерв».
9. Какие виды кадрового резерва применяются в организациях?
10. Что значит управлять кадровым резервом?

Вопросы для письменного опроса:

Тема 10. Подготовка и профессиональное развитие персонала.

ВАРИАНТ 1

1. Понятие и значение маркетинга персонала.
2. Этапы планирования потребности в персонале.
3. Источники привлечения кандидатов.
4. Виды производственной адаптации.
5. Понятие и цели деловой оценки персонала.

ВАРИАНТ 2

1. Цель и задачи маркетинга персонала.
2. Качественная потребность в персонале.
3. Этапы процесса приема на работу.
4. Виды внепроизводственной адаптации.
5. Этапы деловой оценки персонала.

ВАРИАНТ 3

1. Основные направления внутреннего маркетинга.
2. Количественная потребность в персонале.
3. Процесс отбора персонала.

4. Сущность трудовой адаптации.
5. Основные показатели деловой оценки персонала.

ВАРИАНТ 4

1. Информационная функция маркетинга персонала.
2. Основные методы планирования количественной потребности в персонале.
3. Принципы и определение расстановки кадров.
4. Процесс адаптации.
5. Основные показатели и методы деловой оценки.

ВАРИАНТ 5

1. Коммуникационная функция маркетинга персонала.
2. Планирование потребности в персонале – определение и значение
3. Методы отбора персонала
4. Показатели уровня и длительности адаптации
5. Понятие, цели и задачи аттестации персонала.

Практические задания:

Тема 1 Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления

1. Изучите состояние рынка труда в России в целом и Краснодарском крае – в частности за последние три года и заполните таблицу 1. Проанализировав данные, определите собственные перспективы деятельности на рынке труда.

Таблица 1. – Показатели состояния рынка труда

| Показатели | Рынок труда России | | | Рынок труда Краснодарского края | | |
|--|--------------------|-------|-------|---------------------------------|-------|-------|
| | 20 г. | 20 г. | 20 г. | 20 г. | 20 г. | 20 г. |
| Численность постоянного населения, тыс. человек | | | | | | |
| Численность рабочей силы, тыс. человек | | | | | | |
| Численность безработных, тыс. человек | | | | | | |
| Уровень общей безработицы (в % к экономически активному населению) | | | | | | |
| Уровень регистрируемой безработицы на конец отчетного периода, % | | | | | | |
| Количество вакансий, заявленных в органы службы занятости населения для трудоустройства на постоянные рабочие места, на конец периода, тыс. единиц | | | | | | |
| Коэффициент напряженности на рынке труда на конец отчетного периода (число незанятых граждан, зарегистрированных в органах службы занятости, в | | | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| расчете на одну вакансию), единиц | | | | | | |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|

Тема 4 Управление мотивацией персонала

1. Сопоставьте экономические и неэкономические методы стимулирования. Выберите наиболее подходящие способы стимулирования (не менее пяти) для следующих категорий работников:

- технолог;
- сотрудник правоохранительных органов;
- деятель искусства;
- аналитик;
- начальник службы управления персоналом коммерческой компании.

Тема 8. Адаптация персонала.

1. Разработайте вопросы (не менее 3 для каждого вида) для оценки эффективности адаптируемого технолога на консервном заводе и заполните таблицу:

Таблица – Опросный лист эффективности адаптируемого специалиста

| Вид адаптации | Вопросы |
|--|----------------|
| Производственная адаптация | |
| профессиональная | 1. 2. 3. |
| психофизиологическая | 1. 2. 3. |
| социально-психологическая | 1. 2. 3. |
| организационно-административная | 1. 2. 3. |
| экономическая | 1. 2. 3. |
| санитарно-гигиеническая | 1. 2. 3. |
| Внепроизводственная адаптация | |
| адаптация к бытовым условиям | 1. 2. 3. |
| адаптация к внепроизводственному общению с коллегами | 1. 2. 3. |
| адаптация в период отдыха | 1. 2. 3. |

2. ИП «Агро» имеет среднесписочную численность 25 человек. Среди них 80% человек пенсионного возраста. В связи с этим остро стоит вопрос об обновлении коллектива. При этом качественный состав сотрудников показывает, что 100% имеют высшее образование, среди которого 45% составляет экономическое, 25% - техническое, 30

% - юридическое. 2 человека в администрации прошли курсы повышения квалификации. Эти данные говорят о нехватке не только новых молодых сотрудников, но и людей, имеющих профессиональное образование. Поэтому организация обратилась в ВУЗ с предложением о наборе выпускников или предоставлении базы практики студентам с последующим приемом на работу. Какой путь покрытия потребностей в персонале используется в данной организации? Разработайте другие варианты путей покрытия потребности в персонале для данной организации.

3. Закрытое акционерной общество «Ундина» основана в 1994 г. как оптовый поставщик бытовой химии и косметики. В 1998 г. начата работа по освоению дополнительного сегмента рынка. В 1998 году начата работа по развитию розничного рынка: открыт первый магазин самообслуживания. В течение года компания вышла на лидирующие позиции на юге России, после чего началось продвижение компании в другие регионы. В связи с эти компания регулярно нуждается в персонале – продавцах, кассирах, водителях и пр. Для решения данной проблемы руководство каждый месяц в местной газете и на местном радио распространяет информацию о вакансиях, что дает не плохой результат. Какой путь покрытия потребностей в персонале использует организация? Разработайте другие варианты путей покрытия потребности в персонале для данной организации.

4. Проанализируйте этапы адаптации и основные мероприятия программы адаптации сотрудника предприятия в таблице ниже.

Таблица – Основные этапы адаптации сотрудника

| Этап | Основные мероприятия программы адаптации |
|---|--|
| 0. Подготовительный (проводится до выхода сотрудника на работу) | - беседа руководителя подразделения с сотрудниками о приходе новичка; - подготовка рабочего места |
| 1. Введение в организацию (1-2 дня) | - ознакомительная беседа с менеджером по персоналу; - экскурсия по подразделениям компании; - размещение информации о новом сотруднике (на сайте, стенде и пр.); - получение обратной связи от сотрудника |
| 2. Введение в подразделение (1-2 недели) | - знакомство с технологией и процедурами работы подразделения; - обсуждение Положения об отделе и должностной инструкции работника; - назначение наставника |
| 3. Введение в должность (2-3 месяца) | - проведение плановых встреч с непосредственным руководителем; - составление плана работы на испытательный срок; - дополнительное обучение внутри компании |
| 4. Поддерживающий этап (3-6 месяцев) | - разработка мероприятий на основе личного плана профессионального и служебного развития сотрудника |

Какие этапы адаптации программы адаптации сотрудника предприятия в таблице отражены некорректно и требуют изменения, аргументируйте свой ответ.

Какие основные мероприятия этапов программы адаптации сотрудника предприятия в таблице отражены некорректно и требуют изменения, аргументируйте свой ответ.

Тема 10. Подготовка и профессиональное развитие персонала.

Изучите сложившуюся в компании ситуацию. Представьте, что Вы – руководитель, отвечающий за деятельность корпоративного университета. Перед Вами поставлена задача о необходимости развития такой системы обучения, которая обеспечила бы реализацию стратегических задач агропромышленной компании. Определите актуальные направления работы корпоративного университета на ближайший год и спланируйте основные мероприятия на этот период времени.

Профиль деятельности: холдинговая агропромышленная компания в сфере выращивания и переработки растительной продукции на территории Краснодарского края.

Численность персонала: 12 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 7 лет.

Холдинговая агропромышленная компания образована за счет приобретения региональных сельхоз организаций со сложившейся системой и структурой управления, которые не подвергались изменениям при включении в состав холдинга. На данный момент в холдинге имеется корпоративный университет, созданный на базе отдела обучения, его организационная структура прошла несколько этапов эволюции, приспособившись к стремительно растущим запросам холдинговой агропромышленной компании. До появления корпоративного университета учебный план и бюджет на обучение формировались на основе консолидированных заявок руководителей и предложений подрядчиков с учетом требования периодичности обучения.

Решение о создании университета было принято после того, как собственники прошли обучение на курсах по лидерству и вдохновились идеей формирования единой программы, которая дифференцировалась бы по категориям персонала с учетом требований, заложенных в корпоративных компетенциях, а не по заявкам.

Корпоративный университет работает уже несколько лет, обеспечивает и координирует деятельность отделов обучения и учебных центров в структурных единицах холдинговой агропромышленной компании.

На данный момент для сотрудников реализуется обучение:

– по продуктам, существующим в рамках каждой из компаний группы (данные курсы полностью разрабатываются и реализуются в отделах обучения каждой из компаний, без согласования с корпоративным университетом);

– по лидерским навыкам (личное лидерство), которые реализуются корпоративным университетом с привлечением внешних провайдеров для всех сотрудников холдинга.

На совете директоров при реструктуризации стратегических целей развития компании встал вопрос о необходимости пересмотра деятельности корпоративного университета. В целом система обучения актуальна для холдинга, поскольку обеспечивает престиж, рейтинги входящих дочерних организаций холдинговой агропромышленной компании и актуализацию знаний персонала в части продуктов, однако в части проведения курсов лидерских качеств и навыков обучен уже весь персонал, текучесть которого невысока. В настоящий момент перед холдингом стоит задача интеграции корпоративной культуры, формирования единого бренда и выработки новых единых корпоративных ценностей, которые позволили бы компаниям холдинга чувствовать себя единым целым.

| № | Актуальные направления работы корпоративного университета холдинговой агропромышленной компании | Спланируйте основные мероприятия ближайший год | Структурное подразделение холдинговой агропромышленной компании, которое будет привлекаться для реализации направления |
|---|---|--|--|
| | Пример: | | |
| | Актуализация обучающих курсов с учетом развития региональной экономики Краснодарского края | 1.Формирование плана работы на год по актуализации обучающих курсов с учетом развития региональной экономики Краснодарского края | 1.Финансовый отдел 2.Бухгалтерия 3.Отдел маркетинга |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | 2.Формирование команды участников, которые будут реализовывать новое направление работы корпоративного университета 3.Разделение полномочий и ответственности за членами команды. | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Тема 11. Управление карьерой

1. Составьте оперограмму управленческой процедуры, выполняемой службой управления персоналом в крупном агрохолдинге и заполните таблицы.

Таблица – Оперограмма разработки плана повышения квалификации персонала в (название организации)

| Функции | исполнители | | | |
|---------|-------------------------|--------------------------|-------|--|
| | Начальник отдела кадров | Специалист отдела кадров | Юрист | Другие должности участвующие в выполнении данной процедуры |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Условные обозначения:

О - отвечает за выполнение функции;

У - участвует в выполнении функции;

П - предоставляет необходимую информацию, исходные данные;

К - контролирует;

Р - принимает решение.

2. Составьте оперограмму управленческой процедуры, выполняемой службой управления персоналом в крупном агрохолдинге и заполните таблицы.

Таблица – Оперограмма формирования кадрового резерва на выдвижение в (название организации)

| Функции | исполнители | | | |
|---------|-------------------------|--------------------------|-------|--|
| | Начальник отдела кадров | Специалист отдела кадров | Юрист | Другие должности участвующие в выполнении данной процедуры |
| | | | | |
| | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |

Условные обозначения:

О - отвечает за выполнение функции;

У - участвует в выполнении функции;

П - предоставляет необходимую информацию, исходные данные;

К - контролирует;

Р - принимает решение.

Вопросы к зачету:

1. Трудовые ресурсы: понятие, структура, рынок труда.
2. Персонал как объект управления: признаки, структура, категории, приоритеты профессионального роста.
3. Адаптация персонала: понятие, цели, виды (производственные и внепроизводственные).
4. Процесс адаптации работника в организации: этапы, общая и специальная программы ориентации.
5. Эффективность адаптации работника в организации: факторы, условия, способы повышения эффективности на основе самооценки.
6. Управление процессом адаптации работника в организации: механизм, организационные решения, элементы технологии, принципы организации труда.
7. Показатели эффективности процесса адаптации работника в организации (объективные и субъективные), показатели успешной и низкой адаптации, типы поведения человека при его включении в организацию.
8. Профессиональное развитие персонала: понятие, мотивирующие факторы, значение.
9. Обучение персонала: понятие, виды (подготовка кадров, повышение их квалификации и переподготовка), концепции, направления.
10. Методы обучения персонала на рабочем месте и вне его.
11. Оценка эффективности обучения работника в организации: значение, критерии, способы.
12. Профессиональная карьера: понятие, виды, факторы формирования.
13. Планирование карьеры: понятие, задачи, мероприятия, оценка эффективности, планирование профессиональной траектории с учетом требований рынка.
14. Резерв кадров: понятие, типы, принципы формирования, источники и исходные данные, этапы формирования.
15. Стимулирование труда: понятие, функции, классификация стимулов.

Задания (тесты для проведения зачета)

1. Определите приоритеты собственной деятельности, если Вы собираетесь развивать личностный потенциал

*** развитие уровня гражданского сознания и социальной зрелости, ценностных ориентаций, интересов, потребностей в сфере труда, отношение к труду и пр.**

увеличение объема, глубины и разносторонности знаний (специальных и общих), трудовых навыков и умений, обуславливающих способность работника к труду определенного содержания и сложности

развитие творческих способностей и склонностей, состояние здоровья, работоспособности, выносливости и пр.

2. Определите приоритеты собственной деятельности, если Вы собираетесь развивать квалификационный потенциал

*** увеличение объема, глубины и разносторонности знаний (специальных и общих), трудовых навыков и умений, обуславливающих способность работника к труду определенного содержания и сложности**

развитие уровня гражданского сознания и социальной зрелости, ценностных ориентаций, интересов, потребностей в сфере труда, отношение к труду и пр.

развитие творческих способностей и склонностей, состояние здоровья, работоспособности, выносливости и пр.

3. Определите приоритеты собственной деятельности, если Вы собираетесь развивать психофизиологический потенциал

*** развитие творческих способностей и склонностей, состояние здоровья, работоспособности, выносливости и пр.**

увеличение объема, глубины и разносторонности знаний (специальных и общих), трудовых навыков и умений, обуславливающих способность работника к труду определенного содержания и сложности

развитие уровня гражданского сознания и социальной зрелости, ценностных ориентаций, интересов, потребностей в сфере труда, отношение к труду и пр.

4. Вы, в рамках совершенствования своей деятельности, прошли обучение и увеличили объем специальных знаний и умений и можете выполнять трудовые функции более сложные. Определите вид потенциала, который вы совершенствовали.

*** квалификационный**
психофизиологический
личностный

5. Вы, в рамках совершенствования своей деятельности, прошли обучение, направленное на развитие творческих способностей и стали заниматься спортом. Определите вид потенциала, который вы совершенствовали.

*** психофизиологический**
квалификационный
личностный

6. Во время обучения в вузе ряд дисциплин был направлен на повышение уровня гражданского сознания и социальной зрелости. Определите вид потенциала, на развитие которого направлены дисциплины.

*** личностный**
психофизиологический
квалификационный

7. Вам необходимо определить предельную величину возможного участия работников организации в осуществлении трудовых функций, с учетом их психофизиологических особенностей, уровня профессиональных знаний, умений и навыков, а также накопленного опыта. Выберите вид потенциала, который необходимо определить.

*** трудовой потенциал организации**
трудовой потенциал человека
трудовой потенциал региона
трудовой потенциал страны

8. Вам необходимо определить совокупность физических и интеллектуальных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в определенных условиях существенных результатов,

а также совершенствоваться в процессе труда. Выберите вид потенциала, который необходимо определить.

*** трудовой потенциал работника**

трудовой потенциал организации

трудовой потенциал региона

трудовой потенциал страны

9. Укажите понятие, которое представлено как совокупность физических и интеллектуальных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в определенных условиях существенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

*** трудовой потенциал**

человеческий капитал

человеческие ресурсы

трудовые ресурсы

10. Определите вид деятельности, не относящийся к управлению трудовым потенциалом

*** расчет заработной платы и системы льгот**

соответствие трудового потенциала характеру, объему и сложности выполняемых трудовых функций и видов работ

эффективное использование трудового потенциала

создание условий для профессионально-квалификационного развития персонала, карьерного роста и расширения умений и навыков работников организации

11. Вас пригласили на недоступные другим встречи, у Вас есть доступ к информации, Вы выполняете отдельные важные поручения. Определите вид карьеры.

*** скрытая карьера**

ступенчатая карьера

профессиональная карьера

специализированная карьера

12. Приведите в соответствие виды карьеры и определите приоритеты собственной деятельности

| | |
|------------------------------|---|
| профессиональная карьера | становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста в своем деле (в своей отрасли деятельности), которое происходит на протяжении всей трудовой жизни работника |
| внутриорганизованная карьера | последовательная смена стадий развития карьеры, продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одного предприятия |
| горизонтальная карьера | перемещение в другую функциональную область деятельности, расширение или усложнение задач на прежней ступени |
| скрытая карьера | приглашение сотрудника на недоступные другим встречи, доступ к информации, отдельные важные поручения |

13. Определите этап деловой карьеры, связанный с освоением работы, развитием навыков, формированием квалифицированного специалиста, а также направленный на саморазвитие.

*** становления**

предварительным

продвижения

завершения

14. Определите фактор формирования деловой карьеры, который включает темперамент, характер, эмоционально-волевая сфера, установки, состояние здоровья, мотивация и пр.

* **личность работника**
профессиональная среда
внезабочая среда

15. Определите фактор формирования деловой карьеры, который включает влияние семьи, увлечений, общественной жизни.

* **внезабочая среда**
личность работника
профессиональная среда

16. Определите фактор формирования деловой карьеры, который включает клиенты, партнеры, конкуренты, профессиональные общества, законодательные, государственные органы.

* **профессиональная среда**
личность работника
внезабочая среда

17. Приведите в соответствие факторы формирования деловой карьеры

| | |
|------------------------|--|
| личность работника | потенциал, стремления, интересы, ценности, состояние здоровья, мотивация работника |
| профессиональная среда | разработанная в организации кадровая политика, система мотивации и стимулирования работников, система деловой оценки сотрудников, возможности организации обеспечить профессиональное развитие и пр. |
| внезабочая среда | то окружение, которое воздействует на работника, то есть члены семьи, друзья, коллеги, мотивирующие или наоборот к развитию деловой карьеры |

18. Определите понятие, которое состоит в определении целей профессионального развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению.

* **планирование карьеры**
управление карьерой
профессиональное развитие
деловая оценка

19 Выберите вид деятельности, который не относится к процессу привлечения человеческих ресурсов

* **назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора**
выработка стратегии привлечения, обеспечивающей согласование соответствующих мероприятий с общеорганизационной стратегией
выбор варианта привлечения (время, каналы, рынки труда)
определение перечня требований к будущим сотрудникам, совокупности процедур, форм документов, методов работы с претендентами

20. Определите источник привлечения кандидатов на вакантную должность, который включает возможности организации в самообеспечении потребности в персонале – высвобождение, переподготовка и перемещение персонала; резерв кадров

*** внутренние источники**

внешние источники

линейные источники

независимые источники

21. Определите преимущества внутренних источников привлечения на вакантную должность

*** повышение степени привязанности к организации и формирование навыка профессионального развития**

широкие возможности выбора

появление новых импульсов для развития организации

меньшая угроза возникновения интриг

удовлетворимость и качественная и количественная потребность в кадрах

22. Определите источник привлечения кандидатов на вакантную должность, который включает объекты профессиональной и социальной инфраструктуры, обеспечивающие покрытие потребности в персонале организации: учебные заведения, посреднические фирмы по подбору персонала, профессиональные ассоциации и объединения, свободный рынок труда, формирующие навык саморазвития

*** внешние источники**

внутренние источники

линейные источники

независимые источники

23. Определите недостатки внутренних источников привлечения персонала

*** ограничение возможности для выбора кадров**

появление шансов для служебного роста

повышение привязанности к организации

улучшение социально-психологического климата

24. Укажите преимущества внешних источников привлечения персонала

*** более широкие возможности выбора поиска активных работников, творчески используемых имеющийся опыт**

более высокие затраты на привлечение кадров

высокая степень риска при прохождении испытательного срока

плохое знание организации

25. Определите понятие, которое характеризует процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого, который находит и творчески использует имеющийся опыт

*** отбор персонала**

мотивация персонала

развитие персонала

адаптация персонала

26. Укажите фактор, который не влияет на наем работников

*** уровень образования руководителя**

уровень выдвигаемых требований к персоналу

общая кадровая политика

сложившийся имидж компании

27. Определите какой вид деятельности не включает процесс отбора кандидатов на вакантное место

*** разработка системы вознаграждения**

первичное знакомство с претендентами

сбор и обработка информации о них по определенной системе

сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности

28. Выберите основную задачу при найме на работу сотрудника

*** удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении, поиск активного и творчески использующего имеющийся опыт работника**

формирование оптимального бюджета организации

стимулирование работы персонала

формирование положительного имиджа организации

29. Вам необходимо повысить мотивацию людей различного социального и культурного происхождения в организации. Укажите начальный этап Ваших действий.

*** Оценка потребностей**

Определение факторов, влияющих на мотивацию

Построение мотивирующей рабочей среды

Воздействие на трудовую мотивацию конкретного работника

30. Вам необходимо повысить мотивацию людей различного социального и культурного происхождения в организации. Укажите завершающий этап Ваших действий.

*** Оценка эффективности воздействия**

Определение факторов, влияющих на мотивацию.

Построение мотивирующей рабочей среды.

Воздействие на трудовую мотивацию конкретного работника.

31. Укажите этап процесса воздействия на мотивацию работников, который определяет индивидуальные характеристики работников, характеристику выполненной работы и рабочей ситуации

*** Определение факторов, влияющих на мотивацию.**

Построение мотивирующей рабочей среды.

Воздействие на трудовую мотивацию конкретного работника.

Оценка эффективности воздействия.

32. Определите соответствие групп потребностей с точки зрения мотивации трудовой деятельности

| | |
|--|--|
| Потребности в содержательности труда | Потребность в интересной, с точки зрения работника, работе; в реализации своих знаний |
| Потребности в общественной полезности работы | Отношение к работе как к своему долгу перед обществом, выпуск полезной для людей продукции |

| | |
|--|---|
| Потребность в работе как источнике средств существования | Потребность в зарплате, адекватном трудовым усилиям работника; потребность в обеспечении достатка для своей семьи |
| Статусные потребности | Потребности, связанные с положением работника в первичной группе и трудовом коллективе в целом |

33. Определите вид потребности, которая заключается в интересной, с точки зрения работника, работе; в реализации своих знаний, способностей, умений и навыков; в самостоятельности, в повышении профессионального мастерства

*** потребности в содержательности труда**

потребности в общественной полезности работы

потребности в работе как источнике средств существования

статусным потребностям

34. Определите вид потребности, которая характеризуется как отношение к работе как к своему долгу перед обществом, выпуск полезной для людей продукции

*** потребности в общественной полезности работы**

потребности в содержательности труда

потребности в работе как источнике средств существования

статусным потребностям

35. Определите вид потребности, которая заключается в зарплате, адекватном трудовым усилиям работника; потребности в обеспечении достатка для своей семьи; потребности в удовлетворении социально-бытовых нужд, которые могут быть обеспечены организацией

*** потребности в работе как источнике средств существования**

потребности в общественной полезности работы

потребности в содержательности труда

статусным потребностям

36. Определите вид потребности, которая связана с положением работника в первичной группе и трудовом коллективе в целом - потребности в общении, уважении и служебном росте

*** статусным потребностям**

потребности в работе как источнике средств существования

потребности в общественной полезности работы

потребности в содержательности труда

37. Определите способ стимулирования, позволяющий добиться высокой результативности труда

*** подбор персонала с соответствующей внутренней мотивацией, для которого важное значение имеет свое внутреннее удовлетворение достигаемыми результатами**

развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства

изменение стратегии развития организации

создание новой организационной структуры

38. Определите показатели, которые относятся к характеристикам выполняемой работы

*** сложность и ответственность**

организационный контекст

непосредственное рабочее окружение
пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы в организации

39. Определите компоненты рабочей ситуации как одного из факторов, влияющих на трудовую мотивацию

*** организационный контекст и непосредственное рабочее окружение**
квалификации и стажа работы в организации
сложности и ответственности
трудовых ценностей и ориентировок

40. Укажите механизм, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

*** стимулирование труда**
обучение персонала
кадровое планирование
кадровая политика

41. Определите способ стимулирования, позволяющий добиться высокой результативности труда

*** подбор персонала с соответствующей внутренней мотивацией, для которого важное значение имеет свое внутреннее удовлетворение достигаемыми результатами**
развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства
изменение стратегии развития организации

42. Укажите фактор, влияющий на эффективность работы организации со стороны работника и необходимый при определении реалистических целей профессионального роста.

*** профессиональные знания и навыки**
стиль руководства
квалификация руководителя
система стимулирования труда

43. Укажите фактор, влияющий на эффективность работы организации со стороны организации:

*** условия труда и оснащенность рабочего места, предоставление профессионального роста**
способности
личные и деловые качества
мотивация

44. В Вашей организации работник стремится к постоянному обучению, профессиональному и карьерному росту, направленному на удовлетворение личных и социальных целей. Определите концепцию управления, которой необходимо придерживаться в данной ситуации.

*** управление человеческими ресурсами**
управление человеческим капиталом
управление персоналом
управление людьми

45. Установите соответствие особенностей методов обучения, способствующие профессиональному росту работников в организации.

| | |
|-----------------------------|---|
| Ротация | систематическая смена рабочего места |
| Семинары | активный метод, предполагающий дискуссию |
| Производственный инструктаж | ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой |

46. Определите понятие, характеризующее поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по выбранному пути детальности, достижение известности, высокого уровня благосостояния

*** деловая карьера**

профессиональное развитие

деловая оценка

адаптация персонала

7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся на зачете производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «*Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся*».

Опрос - это средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемыми дисциплинами, позволяет определить объем знаний обучающегося по определенному разделу.

Критерии оценки знаний студента при проведении письменного и устного опроса

Оценка «отлично» выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания выносимых на опрос вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

Доклад – это письменное или устное сообщение, на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ или разработок, по соответствующей

отрасли научных знаний, имеющих большое значение для теории науки и практического применения, представляет собой обобщенное изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок, известных широкому кругу специалистов в отрасли научных знаний. Сопровождается презентацией материала.

Цель подготовки доклада:

- сформировать научно-исследовательские навыки и умения у обучающегося;
- способствовать овладению методами научного познания;
- освоить навыки публичного выступления;
- научиться критически мыслить.

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Доклад должен быть структурирован и включать введение, основную часть, заключение.

Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом

| Показатель | Градация | Баллы |
|--|--------------------------------------|-------|
| Соответствие доклада заявленной теме, цели и задачам проекта | соответствует полностью | 2 |
| | есть несоответствия (отступления) | 1 |
| | в основном не соответствует | 0 |
| Структурированность (организация) доклада, которая обеспечивает понимание его содержания | структурировано, обеспечивает | 2 |
| | структурировано, не обеспечивает | 1 |
| | не структурировано, не обеспечивает | 0 |
| Культура выступления – чтение с листа или рассказ, обращённый к аудитории | рассказ без обращения к тексту | 2 |
| | рассказ с обращением к тексту | 1 |
| | чтение с листа | 0 |
| Доступность доклада о содержании проекта, его целях, задачах, методах и результатах | доступно без уточняющих вопросов | 2 |
| | доступно с уточняющими вопросами | 1 |
| | недоступно с уточняющими вопросами | 0 |
| Целесообразность, инструментальность наглядности, уровень её использования | целесообразна | 2 |
| | целесообразность сомнительна | 1 |
| | не целесообразна | 0 |
| Соблюдение временного регламента доклада (не более 7 минут) | соблюдён (не превышен) | 2 |
| | превышение без замечания | 1 |
| | превышение с замечанием | 0 |
| Чёткость и полнота ответов на дополнительные вопросы по существу доклада | все ответы чёткие, полные | 2 |
| | некоторые ответы нечёткие | 1 |
| | все ответы нечёткие/неполные | 0 |
| Владение специальной терминологией по теме проекта, использованной в докладе | владеет свободно | 2 |
| | иногда был неточен, ошибался | 1 |
| | не владеет | 0 |
| Культура дискуссии – умение понять собеседника и аргументировано ответить на его вопросы | ответил на все вопросы | 2 |
| | ответил на большую часть вопросов | 1 |
| | не ответил на большую часть вопросов | 0 |

Шкала оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом:

Оценка «отлично» – 15-18 баллов.

Оценка «хорошо» – 13-14 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – 9-12 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – 0-8 баллов.

Дискуссия

Дискуссия – оценочные средства, позволяющих включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.

На занятиях применяется тематическая дискуссия, которая связана с обсуждением вопросов по теме и должна соответствовать следующим критериям:

- обязательно подготовка к дискуссии заранее;
- ответы должны быть четкими и аргументированными;
- наличие ведущего дискуссии, в обязанности которого входит определение границ проблемного поля, планирование регламента работы, контроль за ходом дискуссии, подведение итогов;
- итог в дискуссии должен быть подведен.

Критерии оценивания дискуссии:

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся демонстрирует полное понимание обсуждаемой проблемы, высказывает собственное суждение по вопросу, аргументировано отвечает на вопросы участников, соблюдает регламент выступления.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся понимает суть рассматриваемой проблемы, может высказать типовое суждение по вопросу, отвечает на вопросы участников, однако выступление носит затянутый или не аргументированный характер.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся принимает участие в обсуждении, однако собственного мнения по вопросу не высказывает, либо высказывает мнение, не отличающееся от мнения других докладчиков.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не принимает участия в обсуждении.

Дискуссия может проводиться в виде мозгового штурма. Это метод активизации творческого мышления в группе при котором принимается любой ответ обучающегося на заданный вопрос. Важно не давать оценку высказываемым точкам зрения сразу, а принимать все и записывать мнение каждого на доске или листе бумаги. Участники должны знать, что от них не требуется обоснований или объяснений ответов.

«Мозговой штурм» применяется, чтобы выяснить информированность и/или отношение участников к определенному вопросу, а также для получения обратной связи.

Алгоритм проведения мозгового штурма по каждой из перечисленных тем:

1. Магистранты получают вопрос для обсуждения.
2. Преподаватель предлагает всем поочередно высказать свои мысли по этому поводу.
3. Все прозвучавшие высказывания принимаются без возражений и записываются на доске. Допускаются уточнения высказываний, если они кажутся неясными. Идея записывается именно так, как она прозвучала из уст участника.
4. Когда все идеи и суждения высказаны, нужно повторить, какое было дано задание, и перечислить все, что записано со слов участников.
5. Участники мозгового штурма обобщают под руководством преподавателя какие, по их мнению, выводы можно сделать из получившихся результатов и как это может быть связано с темой тренинга. После завершения «мозговой атаки» (которая не должна занимать много времени, в среднем 4-5 минут), необходимо обсудить все варианты ответов, выбрать главные и второстепенные.

Оценивание осуществляется преподавателем совместно с обучающимися при помощи заполнения таблицы

Критерии оценивания дискуссии

| Критерии | Максимальная оценка | Оценка группы | Оценка преподавателя |
|--|---------------------|---------------|----------------------|
| Выявление проблемы | 10 | | |
| Актуальность информации | 10 | | |
| Эффективность и обоснованность предложений | 10 | | |
| Последовательность и систематичность изложения | 10 | | |
| Новизна предложения | 10 | | |
| Соблюдение регламента | 10 | | |

Практические задания

Практическое задание – это средство, позволяющее оценить умение и навыки обучающегося применять стандартные методы решения поставленной задачи с использованием имеющейся инструментальной базы, проводить анализ полученного результата работы, которая осуществляется в виде выполнения практических заданий

Цель практических заданий - обобщить теоретические знания по теме, развивать умения использовать теоретические знания для решения практических задач.

Критерии оценки знаний обучающегося при выполнении практических заданий

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания исследуемого предмета и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, нарушения логической последовательности в решении задач, но при этом он владеет основными понятиями, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает большей части материала, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

Задача - средство, позволяющее оценить умение и навыки обучающегося применять стандартные методы решения поставленной задачи с использованием имеющейся инструментальной базы, проводить анализ полученного результата работы, которая осуществляется в виде выполнения практических заданий.

Цель практических заданий - обобщить теоретические знания по теме, развивать умения использовать теоретические знания для решения практических задач.

Критерии оценивания задачи:

«Зачтено» ставится в случае, когда задания решаются самостоятельно в аудитории с помощью преподавателя, оформляются в соответствии с требованиями и вовремя сдаются.

«Не зачтено» ставится, если студент не решает задания в аудитории.

Кейс-задание.

В основе метода кейс-заданий лежит описание конкретной профессиональной деятельности или эмоционально-поведенческих аспектов взаимодействия людей. При изучении конкретной ситуации, и анализе конкретного примера магистрант должен

вжиться в конкретные обстоятельства, понять ситуацию, оценить обстановку, определить, есть ли в ней проблема и в чем ее суть. Определить свою роль в решении проблемы и выработать целесообразную линию поведения.

Метод кейс-заданий разбивается на этапы:

- подготовительный этап;
- ознакомительный этап;
- аналитический этап;
- итоговый этап.

На первом этапе преподаватель конкретизирует цели, помогает магистранту разработать соответствующую «конкретную ситуацию» и сценарий занятия. При разработке важно учитывать ряд обязательных требований:

- пример должен логично продолжать содержание теоретического курса и соответствовать профессиональным потребностям магистранта;
- сложность описанной ситуации должна учитывать уровень возможностей магистранта, т.е. с одной стороны, быть по силам, а с другой, вызывать желание с ней справиться и испытать чувство успеха;
- содержание должно отражать реальные профессиональные ситуации, а не выдуманные события и факты.

На втором этапе происходит вовлечение обучающихся в живое обсуждение реальной профессиональной ситуации. Преподаватель обозначает контекст предстоящей работы, обращаясь к компетентности магистрантов в определенной области. Знакомит магистрантов с содержанием конкретной ситуации, индивидуально или в группе. В этой методике большую роль играет группа, т.к. повышается развитие познавательной способности во время обсуждения идей и предлагаемых решений, что является плодом совместных усилий. По этой причине, ознакомление с описанием конкретной ситуации выполняется в малой группе.

Анализ в групповой работе начинается после знакомства магистрантов с предоставленными фактами, и предлагаются следующие рекомендации:

- выявление признаков проблемы;
- постановка проблемы требует ясности формулировки;
- различные способы действия;
- альтернативы и их обоснование;
- анализ положительных и отрицательных решений;
- первоначальные цели и реальность ее воплощения.

Результативность используемого метода увеличивается благодаря аналитической работе магистрантов, когда они могут узнать и сравнить несколько вариантов решения одной проблемы. Такой пример помогает расширению индивидуального опыта анализа и решения проблемы каждым магистрантом.

Так как анализ конкретной ситуации – групповая работа, то решение проблемы происходит в форме открытых дискуссий. Важным моментом является развитие познавательной деятельности и принятие чужих вариантов решения проблемы без предвзятости. Это позволяет магистрантам развивать умение анализировать реальные ситуации и вырабатывать самостоятельные решения, что необходимо каждому специалисту, особенно в современной рыночной экономике.

Критерии оценивания выполнения кейс-задания:

Отметка «отлично»: работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; работа проведена в условиях, обеспечивающих получение правильных результатов и выводов; соблюдены правила техники безопасности; в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; правильно выполняет анализ ошибок.

Отметка «хорошо»: работа выполнена правильно с учетом 1-2 мелких погрешностей или 2-3 недочетов, исправленных самостоятельно по требованию преподавателя.

Отметка «удовлетворительно»: работа выполнена правильно не менее чем наполовину, допущены 1-2 погрешности или одна грубая ошибка.

Отметка «неудовлетворительно»: допущены две (и более) грубые ошибки в ходе работы, которые обучающийся не может исправить даже по требованию преподавателя или работа не выполнена полностью.

Деловая игра - совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи. Деловая игра активизирует процесс обучения студентов, приучает к исследованию и оценке информации, формирует аналитическое мышление, а также умение четко и правильно излагать свою точку зрения. Суть деловой игры заключается в творческой деятельности участников, которым нужно отыскать проблему и способы ее решения.

На занятии студенты делятся произвольно на четыре группы, каждая из которых имеет цель выполнить полученное задание. Также выбираются независимые эксперты. Группам определяется время для решения поставленной задачи и выбора одного представителя, который будет защищать выбранную позицию.

Каждый представитель студенческой группы выступает, отвечает на вопросы. Эксперты оценивают выступление и работу группы студентов.

Таблица – Критерии оценивания работы студента в деловой игре

| № | Критерий | Балл |
|---|--|------|
| 1 | Принимает активное участие в работе группы, предлагает собственные варианты решения проблемы, выступает от имени группы с рекомендациями по рассматриваемой проблеме либо дополняет ответчика; демонстрирует предварительную информационную готовность в игре | 5 |
| 2 | Принимает активное участие в работе группы, участвует в обсуждениях, высказывает типовые рекомендации по рассматриваемой проблеме, готовит возражения оппонентам, однако сам не выступает и не дополняет ответчика; демонстрирует информационную готовность к игре | 4 |
| 3 | Принимает участие в обсуждении, однако собственной точки зрения не высказывает, не может сформулировать ответов на возражения оппонентов, не выступает от имени рабочей группы и не дополняет ответчика; демонстрирует слабую информационную подготовленность к игре | 3 |
| 4 | Принимает участие в работе группы, однако предлагает не аргументированные, не подкрепленные фактическими данными решения; демонстрирует слабую информационную готовность | 2 |
| 5 | Не принимает участия в работе группы, не высказывает никаких суждений, не выступает от имени группы; демонстрирует полную неосведомленность по сути изучаемой проблемы. | 1 |

Тестирование

Тестирование – это исследовательский метод, который позволяет выявить уровень знаний, умений и навыков обучающихся, а также их соответствие определенным нормам путем анализа способов выполнения испытуемым ряда специальных заданий.

Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.

Оценка **«отлично»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 85 % тестовых заданий.

Оценка **«хорошо»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 70 % тестовых заданий.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51 %.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

Заключительный контроль

Заключительный контроль (промежуточная аттестация) подводит итоги изучения дисциплины «Управление персоналом»

Учебным планом по данной дисциплине предусмотрен зачет.

Вопросы, выносимые на зачет, доводятся до сведения обучающихся не позднее, чем за месяц до сдачи зачета.

Критерии оценки знаний при проведении зачета.

Оценки «зачтено» и «незачтено» выставляются по дисциплинам, формой заключительного контроля которых является зачет. При этом оценка «зачтено» должна соответствовать параметрам любой из положительных оценок («отлично», «хорошо», «удовлетворительно»), а «незачтено» — параметрам оценки «неудовлетворительно».

8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная учебная литература

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 301 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>

2. Панфилова, О. В. Управление персоналом: основы теории : учебное пособие / О. В. Панфилова. — Ростов-на-Дону : Донской государственной технической университет, 2020. — 56 с. — ISBN 978-5-7890-1842-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118110.html>

3. Черняева, Г. В. Научные методы в управлении персоналом : практикум / Г. В. Черняева. — Москва : Российский университет транспорта (МИИТ), 2021. — 72 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122116.html>

4. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под редакцией Г. И. Михайлиной. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 280 с. — ISBN 978-5-394-03596-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110942.html>

Дополнительная учебная литература

1. Гари, Десслер Управление персоналом / Десслер Гари ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. — 4-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 800 с. — ISBN 978-5-00101-819-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89014.html>

2. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М. И. Бухалков. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 191 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-010654-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1006759>

3. Масалова, Ю. А. Инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / Ю. А. Масалова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 323 с. — ISBN 978-5-4497-1161-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108225.html>

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень ЭБС

| № | Наименование | Тематика |
|---|-------------------------------|---------------|
| 1 | IPRbook | Универсальная |
| 2 | Образовательный портал КубГАУ | Универсальная |
| 3 | Znanium.com | Универсальная |

Перечень Интернет сайтов:

- Официальный сайт Минтруда России <https://mintrud.gov.ru/>
- Федеральный образовательный портал Экономика Социология Менеджмент - <http://ecsocman.hse.ru/net/16000475/>
- Официальный сайт журнала «Управление персонала» - <https://www.top-personal.ru/>
- Официальный сайт по кадровому делопроизводству - <https://www.kadrovik-praktik.ru/>

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Управление персоналом: метод. рекомендации к выполнению самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки 19.04.02 Продукты питания из растительного сырья, Направленность «Здоровое питание: качество и безопасность» / С. Н. Сычанина.– Краснодар : КубГАУ, 2022. – 36 с.

2. Управление персоналом: метод. рекомендации к выполнению практических занятий для обучающихся по направлению подготовки 19.04.02 Продукты питания из растительного сырья, Направленность «Здоровое питание: качество и безопасность» / С. Н. Сычанина. – Краснодар : КубГАУ, 2022. – 60 с.

11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети "Интернет";
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;

- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

Перечень лицензионного ПО

| № | Наименование | Краткое описание |
|---|---|--------------------------|
| 1 | Microsoft Windows | Операционная система |
| 2 | Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint) | Пакет офисных приложений |
| 3 | Система тестирования INDIGO | Тестирование |

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

| № | Наименование | Тематика | Электронный адрес |
|----|---|---------------|---|
| 1 | Гарант | Правовая | https://www.garant.ru/ |
| 2 | Консультант | Правовая | https://www.consultant.ru/ |
| 3. | Научная электронная библиотека eLibrary | Универсальная | https://lib.kubsau.ru/ |

12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

| № п/п | Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы | Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения | Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор) |
|-------|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Управление персоналом | <p>Помещение №505 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 38,8кв.м; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office</p> <p>Помещение №511 ЭЛ, площадь — 42,3кв.м; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования</p> | 350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13 |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>Помещение №514 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 44,1 кв.м; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации . специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office</p> <p>Помещение №409 ЭЛ, посадочных мест — 28; площадь — 34,3 кв.м; помещение для самостоятельной работы. технические средства обучения (компьютер персональный — 12 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная мебель). Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе</p> | |
|--|---|--|