

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по выполнению практических работ
по дисциплине «Стратегическое управление персоналом
и организация командной работы»
для студентов направления 38.04.02 Менеджмент
направленность (профиль) Стратегический менеджмент и маркетинг

Ставрополь, 2026

Методические указания разработаны в соответствии с программой дисциплины «Стратегическое управление персоналом и организация командной работы» и предназначены для студентов направления 38.04.02 Менеджмент (направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг»).

Содержание

Введение

Практическое занятие 1. Основы стратегического управления персоналом.

Понятие стратегического управления персоналом

Практическое занятие 2. Основы стратегического управления персоналом .

Персонал как объект управления

Практическое занятие 3. Подходы к стратегическому управлению персоналом.

Старая и новая парадигма управления персоналом

Практическое занятие 4. Подходы к стратегическому управлению персоналом.

Сравнительная характеристика подходов.

Практическое занятие 5. Формирование кадровой политики организации

Практическое занятие 6. Технология подбора и найма персонала

Практическое занятие 7. Абсолютные и относительные показатели оборота персонала. Источники формирования рабочей силы

Практическое занятие 8. Абсолютные и относительные показатели оборота персонала. Формы и системы оплаты труда персонала

Практическое занятие 9. Абсолютные и относительные показатели оборота персонала . Условия осуществления мотивационных процессов

Практическое занятие 10. Разработка и реализация стратегий развития персонала.

Роль стратегии в управлении персоналом

Практическое занятие 11. Разработка и реализация стратегий развития персонала.

Обучение персонала

Практическое занятие 12. Оценка результатов деятельности персонала организации

Практическое занятие 13. Основы командообразования и управления командами в современной организации. Управленческая команда, проблемы развития командного профессионализма

Практическое занятие 14. Основы командообразования и управления командами в современной организации. Оценка результатов деятельности персонала организации

Практическое занятие 15. Анализ основных элементов учебного процесса в высшей школе.

Практическое занятие 16. Педагогические технологии в современном образовании

Практическая подготовка 1. Активные методы обучения. Логика педагогического исследования

Практическое занятие 17 Активные методы обучения. Диагностика результатов педагогического исследования

Список литературы

ВВЕДЕНИЕ

Целью проведения практических занятий является углубление и закрепление знаний, полученных студентами на лекциях, а также формирование современного управленческого мышления, необходимого для самостоятельного анализа организационно-экономических ситуаций и принятия адекватных решений.

На практических занятиях предполагается рассмотрение наиболее важных и сложных вопросов курса, а также обсуждение проблем, имеющих существенное прикладное значение для практической работы менеджера.

Практические занятия могут проходить в различных формах и включать специально подготовленные студентами доклады с их последующим обсуждением, дискуссии по проблемным вопросам, анализ конкретных ситуаций и выполнение тестов.

Степень и результаты участия каждого студента в семинарских занятиях учитываются преподавателем и влияют на экзаменационную оценку.

При выполнении практических занятий будут реализованы следующие компетенции:

ПК-2 Способен управлять всеми видами деятельности, организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников в российских компаниях в условиях изменяющейся окружающей среды.

ПК-5 Способен осуществлять педагогическую деятельность на основе специальных научных знаний в разрезе учебной, методической, организационной, научной и воспитательной работы

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

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1

Основы стратегического управления персоналом. Понятие стратегического управления персоналом

Теоретический материал

Слово «стратегия» пришло в кадровый менеджмент из военного дела. В переводе с греческого оно означает «искусство полководца». Под управленческой стратегией понимается общая концепция того, как достигаются главные цели компании, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого имеющиеся ресурсы.

Термин «стратегическое управление» был введен в 60 - 70-х гг. XX в. в целях установления различий между текущим управлением, осуществляемым на уровне хозяйственных подразделений конкретной организации от управления на высшем уровне. В процессе своего развития управление как практическая деятельность в 80-х гг. перешло на новый этап, отличительной особенностью которого является смещение внимания руководства в сторону внешнего окружения, что позволяет своевременно и адекватно реагировать на происходящие в нем изменения и обеспечивать организации преимущества перед конкурентами.

Необходимость стратегического управления в российских условиях объясняется следующими причинами.

Во-первых, за последние десять лет радикально изменилась социально-экономическая среда, в которой действуют отечественные организации. Для успешного в ней функционирования отечественным организациям необходим долгосрочный план мероприятий по достижению поставленных целей с указанием конкретных способов поведения в той или иной ситуации, методов реагирования на изменения внешней маркетинговой среды.

Во-вторых, уход от централизованного планирования, ибо приватизация и весь ход экономических преобразований в России требуют от руководителей умения предвидения, формулирования стратегии, определения достоинств и конкурентных преимуществ, ликвидации стратегических угроз и опасностей, то есть использования всех инструментов стратегического управления.

В-третьих, применение идей и принципов стратегического управления в конкретной организации обусловлена необходимостью изменений в системе управления не только для крупных компаний, с которыми было связано появление стратегического управления, но и для средних и малых по размеру предприятий.

Стратегическое управление персоналом – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на запрос потребителей. Это в совокупности и дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Задания

Задание 1. Охарактеризуйте постулаты теорий управления персоналом.

Определить основные постулаты теории управления и задачи руководителей в зависимости от роли человека в организации. Отрадите их в таблице 1.

Таблица 1 - Теории управления о роли человека в организации

Наименование теорий	Постулаты теорий	Задачи руководителя организации	Ожидаемые результаты
Классические теории			
Теории человеческих отношений			
Теории человеческих ресурсов			

Задание 2. Изучить парадигмы управления. Определить, что является объектом управления в зависимости от различных парадигм управления людьми в организации. Отрадите их в таблице 2.

Таблица 2 – Парадигма управления людьми в организации

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

Задание 3. Заполните таблицу 3: структура и содержание философии организации. Английский, американский, японский и российский опыт в формировании философии организации. Примеры разработки философии организации.

Таблица 3 – Сравнение философий управления персоналом разных стран

Английская	Американская	Японская	Российская

Задание 4. Подготовить доклад на тему «Значимость стратегического управления персоналом в организации».

Задача 1. Ситуация на рынке труда оценивается не только через абсолютную численность занятых и безработных, но и через уровень безработицы и уровень

занятости, которые определяются как удельный вес соответствующей категории рабочей силы в численности экономически активного населения на начало (конец) периода. При этом принято отличать фактическую безработицу, рассчитанную по методологии МОТ (Международная организация труда) на основе выборочных обследований, от официально зарегистрированной в государственных органах службы занятости.

Задача 2. Численность занятых в составе экономически активного населения - 85 млн. человек; численность безработных - 15 млн. человек. Месяц спустя из 85 млн. человек, имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн.; 1 млн. человек из числа официально зарегистрированных безработных прекратили поиски работы.

Постановка задачи: а) определите начальный уровень безработицы; б) определите численность занятых, количество безработных и уровень безработицы месяц спустя.

Задача 3. В 2020 г. трудовые ресурсы страны составляли 86 млн. человек, в том числе в трудоспособном возрасте - 81,3 млн. человек, работающие лица старших возрастов и подростков - 4,7 млн. Из них занятые в народном хозяйстве (без занятых в личном подсобном хозяйстве) составили 69,5 млн. человек; учащиеся - 5,6 млн.; военнослужащие - 2,4 млн.; незанятые трудоспособные граждане в трудоспособном возрасте - 8,5 млн.; в том числе вынуждено незанятые (ищущие работу) - 3,3 млн. человек.

Постановка задачи. Определите уровень занятости трудовых ресурсов в народном хозяйстве, а также занятость населения различными видами общественно полезной деятельности и проанализируйте эффективность распределения трудовых ресурсов по видам занятости

Вопросы к практическому занятию:

1. Что общего и в чем различия терминов «планирование» и «Стратегическое планирование»?
2. В чем сущность стратегического менеджмента.
3. Что является объектом стратегического управления.
4. Раскройте содержание понятия «стратегия», его многозначность.
5. Базовые школы стратегического управления.
6. Бюджетирование как этап внутрифирменного планирования.
7. В чем причины и особенности двойственности стратегического управления.
8. Что представляет собой модель стратегического управления.
5. В чем сходство и особенности управления персоналом универсального магазина, высшего учебного заведения, подводной лодки?
6. С чего начинается разработка стратегии управления персоналом?
7. Приведите примеры волгоградских и других российских компаний, уделяющих повышенное внимание проблемам управления персоналом

Литература: [1 – 6].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2

Основы стратегического управления персоналом. Персонал как объект управления

Теоретический материал

Трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в народном хозяйстве граждан моложе и старше трудоспособного возраста.

В настоящее время в соответствии с трудовым законодательством России нижней границей трудоспособного возраста считается 16 лет, а верхней, определяющей право на получение пенсии, - 55 лет для женщин и 60 для мужчин. Однако для некоторых видов профессиональной деятельности, связанных с высокими психофизиологическими нагрузками на организм человека, пенсионная планка заметно ниже - на 5-10 лет, а иногда и более. Это касается производств с неблагоприятными, тяжелыми условиями труда (например, добыча угля, выплавка металла и др.), а также тех профессиональных занятий, где с годами утрачивается возможность поддерживать нужную «трудовую форму» (например, балет).

В реальной жизни многие из «льготных пенсионеров» продолжают трудиться в прежнем качестве или на другой работе и поэтому остаются в составе трудовых ресурсов. Неработающие исключаются из их состава.

Определенную часть людей трудоспособного возраста составляют те, кто никогда не работал или перестал работать из-за плохого здоровья. Речь идет об инвалидах I и II групп, которых государство обеспечивает пенсией. Однако некоторые из этой группы населения, особенно в случаях, когда на производствах создаются приемлемые условия, трудятся. Поэтому к трудоспособному населению в трудоспособном возрасте относятся граждане этого возраста, за исключением неработающих инвалидов I и II групп.

Статус занятости определяется для трудовых ресурсов, участвующих в общественно полезной деятельности. К ним относятся две группы населения: члены первой группы предлагают рабочую силу для производства товаров и услуг с целью получения дохода, второй - участвуют в общественно полезной деятельности, не приносящей прямого денежного дохода либо приносящей доход, непосредственно не связанный с производством товаров и услуг.

В *первую группу* входят граждане, занятые в государственном секторе экономики, кооперативах, частном секторе.

Во *вторую группу* входят учащиеся с отрывом от производства, военнослужащие.

Часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг, составляет экономически активное население (рабочую силу). Численность экономически активного населения устанавливается по состоянию на определенный период и включает как занятых, так и безработных.

К занятым в составе экономически активного населения относятся лица обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период:

- выполняли работу по найму за вознаграждение (на условиях полного либо неполного рабочего времени), а также иную приносящую доход работу (самостоятельно или у отдельных граждан);

- временно отсутствовали на работе из-за болезни, травмы, отпуска, выходных дней, забастовки или других подобных причин;

- выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

К безработным относятся лица от 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период:

- не имели работы (доходного занятия);

- и в то же время занимались поиском работы (обращались в службу занятости, к администрации предприятия, использовали личные связи, помещали объявления в печати и др.) или предпринимали шаги к организации собственного дела;

- и в то же время были готовы приступить к работе.

Следовательно, при отнесении к безработным должны присутствовать все три критерия, перечисленные выше. К безработным относятся также лица, обучающиеся по направлению служб занятости или выполняющие оплачиваемые общественные работы, получаемые через службы занятости.

Учащиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к ней.

В составе безработных выделяются лица, не занятые трудовой деятельностью, зарегистрированные в службе занятости в качестве ищущих работу, а также признанные безработными.

В международной практике распространено понятие «гражданское экономически активное население», в состав которого не включают военнослужащих.

Экономически неактивное население - это та часть населения, которая не входит в состав рабочей силы. К ней относятся:

а) среди населения в трудоспособном возрасте:

- учащиеся и студенты, слушатели и курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях и не занятые никакой деятельностью, кроме учебы;

- лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными и т.п.;

- лица, прекратившие поиск работы в связи с исчерпанием всех возможностей ее получения, однако они могут и готовы работать;

- лица, которым нет необходимости работать независимо от источника их дохода;

б) среди населения, не входящего в состав трудовых ресурсов:

- лица, получающие пенсии (по старости, на льготных условиях, по случаю потери кормильца) и не занятые никакой деятельностью;

- инвалиды, получающие пенсии и не занятые никакой деятельностью.

Задача 1

Постановка задачи

Определите статус лиц с точки зрения их отношения к занятости, если они классифицируются как:

- экономически активное население в составе трудовых ресурсов ($\mathcal{E}_a$);

- безработные (Б);

- экономически неактивное население ($\mathcal{E}_n$);

- не включаемые в состав трудовых ресурсов (Н).

Исходные данные

- а) работник, уволенный по собственному желанию и ищущий работу;
- б) работник, переведенный на режим неполного рабочего дня;
- в) учитель, который по состоянию здоровья (инвалидности) больше не может работать;
- г) уволенный рабочий, который в течение длительного времени не мог найти работу и поэтому прекратил ее поиски;
- д) студент, который учится на дневном отделении учебного заведения;
- е) автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения;
- ж) домашняя хозяйка, которая занимается только своим домом и семьей;
- з) домашняя хозяйка, которая часть времени работает в качестве библиотекаря,

Вопросы к практическому занятию:

1. Дайте (письменно) определение следующим понятиям: кадры, кадровый потенциал, человеческие ресурсы, работники, человеческий капитал, персонал, трудовые ресурсы.
2. Существуют ли различия в понятиях «рабочая сила» и «экономически активное население»?
3. Какие лица относятся к занятому населению и безработным?
4. Определите и обоснуйте место управления персоналом среди факторов выживания и успеха предприятия на рынке.
5. В чем сходство и особенности управления персоналом универсального магазина, высшего учебного заведения, подводной лодки?
6. С чего начинается разработка стратегии управления персоналом?
7. Приведите примеры волгоградских и других российских компаний, уделяющих повышенное внимание проблемам управления персоналом

Задача 1

Постановка задачи

Определите статус лиц с точки зрения их отношения к занятости и безработице, если они классифицируются как:

- безработные (Б);
- экономически активное население в составе трудовых ресурсов ($\mathcal{E}_a$);
- экономически неактивное население ($\mathcal{E}_n$);
- не входящие в состав трудовых ресурсов (Н).

Исходные данные

- а) работник, находящийся в очередном отпуске;
- б) работник, уволенный в связи с сокращением штата и ищущий работу;
- в) жена, помогающая мужу на семейном предприятии;
- г) ученик, проходящий профподготовку на производстве и получающий стипендию;
- д) военнослужащий;
- е) работник, получивший инвалидность на производстве;
- ж) человек, давно потерявший работу и прекративший поиски новой работы,

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3

Подходы к стратегическому управлению персоналом. Старая и новая парадигма управления персоналом

Теоретический материал

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменение экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности. Поэтому необходима разработка совершенно новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающих к потребителю, а не к начальнику и прибыли.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Концепция управления персоналом основывается на представлении о месте человека в организации. Можно выделить 3 основных аспекта.

Экономический – дал начало использованию трудовых ресурсов. Ведущее место осталось технологиям.

- “ Единство руководства
- “ Строгая иерархия
- “ Дисциплина
- “ Подчинение индивидуального общему
- “ Баланс между властью и её ответственностью

Органический

“ Состоит из двух концепций (управления персоналом предприятия и управление человеческими ресурсами) – потребности, мотивы, а также понимание, что предприятие – это собрание частей, соединенных линией управления в виде контроля.

Гуманистический

“ Предприятие, как – гуманистический центр с присущей ему организационной культурой.

Организационная культура – представление о цели и ценностях, присущих данному предприятию, специфики поведения персонала и администраторов, способов реагирования на окружающую нас жизнь.

Ситуация 1 «Концепция управления персоналом»

Описание ситуации

Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в таблице 1.

Таблица 1 - Японский и Американский подходы к управлению персоналом организации

Критерии организации	Японский подход	Американский подход
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное - выполнение обязанностей	Главное - реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

Постановка задачи

В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в таблице 1. Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.

Вопросы к практическому занятию:

1. Развитие теорий управления: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов
2. Характеристика этапов развития управления человеческими ресурсами в двадцатом веке. Современные проблемы управления персоналом.
3. Сущность концепции управления персоналом в рыночной экономике.
4. Составляющие концепции управления персоналом организации: методология, формирование системы управления персоналом и технология управления персоналом.
5. Факторы, оказывающие воздействие на людей в организации: иерархическая структура, культура и рынок.
6. Их взаимодействие и взаимозависимость.
7. Системный подход к управлению персоналом организации и формированию системы управления им.

Ситуация 1

Описание ситуации

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Постановка задачи

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
2. В интересах дела постарайтесь вызвать его на откровенный разговор, попытайтесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.
4. Попытайтесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

Литература: [1 – 6]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4

Подходы к стратегическому управлению персоналом.

Сравнительная характеристика подходов

Теоретический материал

Стратегический менеджмент персонала - это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников. Он предполагает не только определение генерального курса деятельности предприятия, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации.

Необходимо отметить, что в настоящее время изменился подход к разработке стратегии фирмы, включая и стратегический менеджмент персонала. Если раньше считалось, что стратегия должна быть известна лишь узкому кругу высшего руководства и не должна предаваться гласности, то в наши дни отдается предпочтение открыто сформулированной политике. Стратегия должна быть делом не только руководства фирмы, но и всех ее рядовых сотрудников, чтобы быть реальной и эффективной.

В связи с этим, на смену подходу, при котором персонал рассматривался как издержки, которые надо сокращать, утверждается подход, в соответствии с которым персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для развития персонала, вкладывать средства. На практике встречаются разные варианты взаимодействия стратегии управления персоналом и стратегии организации:

1. Наиболее распространенным является представление о стратегии управления персоналом как зависимой производной от стратегии организации в целом. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителя организации, подчиняясь интересам общей стратегии.

2. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое, что означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а, следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспектив развития всей организации.

В научных трудах специалисты обычно выделяют три варианта стратегий в отношении персонала:

- 1) стратегии стимулирования (затратная);
- 2) стратегии инвестирования;
- 3) стратегии вовлеченности.

Задание 1. Ситуации

Ситуация 1 «Национальные модели управления персоналом организации»

Постановка задачи:

Опишите основные черты российской модели, используя критерии, приведенные в таблице ситуации. В чем заключается специфика российского стратегического подхода к управлению персоналом?

Ситуация 2. «Характеристика концепции управления персоналом»

Описание ситуации и постановка задачи

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников - 30-45 лет. Сотрудники - в основном мужчины.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высокий уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Постановка задачи

Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в бланке, выданном преподавателем.

Методические указания

Задание выполняется в письменном виде в течение 30-40 мин. В процессе выполнения задания необходимо:

- 1) проанализировать ситуацию;
- 2) попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных;
- 3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;
- 4) заполнить таблицу 3;

Таблица 3 – Общая характеристика концепции управления персоналом анализируемой организации с точки зрения ее соответствия двум концепциям управления персоналом

Содержание основных элементов концепции управления персоналом данной организации	Характеристика элементов концепции управления персоналом организации по критерию соответствия двум концепциям управления персоналом
1.....	
2.....	
11.....	
Общий вывод	

5) дать общую характеристику концепции управления персоналом заданной организации с точки зрения ее соответствия *двум* концепциям управления персоналом - *современной*, присущей развитой социально ориентированной рыночной экономике, либо *традиционной концепции*, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики. Это задание выполняется путем заполнения таблица 3 и последующего формулирования выводов, опирающихся на содержащиеся в ней данные.

Задание 2

Подготовить доклад на тему:

Составляющие концепции управления персоналом организации: методология, формирование системы управления персоналом и технология управления персоналом.

Вопросы к практическому занятию:

1. Сущность стратегического управления персоналом. Развитие теорий управления: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов
2. Характеристика этапов развития управления человеческими ресурсами в двадцатом веке. Современные проблемы управления персоналом.
3. Недостатки теорий управления персоналом.

Литература [1 – 6].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5

Формирование кадровой политики в организации

Теоретический материал

Кадровая политика – система принципов и норм, установок, определяющих основные направления, формы и методы работы с кадрами (персоналом).

Кадровая политика, отражая основополагающие установки, принципы работы с кадрами, является идеологией управления персоналом.

Разработка и реализация кадровой политики сложная в теоретическом и в практическом плане задача, что требует глубокого ее осмысления.

Будучи видом деятельности, кадровая политика включает следующие элементы: цели, субъект, объект и предмет, принципы, содержание (направления реализации). Все элементы кадровой политики рассматриваются применительно к уровням ее разработки и реализации.

Кадровая политика имеет многосубъектную и, как следствие, многоуровневую структуру: в зависимости от субъекта, вырабатывающего и реализующего принципы кадровой политики, выделяют различные ее уровни:

- государственный;
- региональный;
- организационный.

На каждом уровне цели, объект и предмет кадровой политики имеют общие элементы и свою специфику.

Цели выработки и реализации кадровой политики аналогичны для всех уровней и заключаются в обеспечении оптимального баланса процессов сохранения и обновления количественного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями общества, сферы экономики, региона (государственный и региональный уровень) или отдельной организации.

В государственной кадровой политике в качестве субъекта выступает государство (в организационно-управленческом плане – государственные органы управления). Под объектом государственной кадровой политики понимается то, на что направлена деятельность субъекта – это в первую очередь кадры управления, государственные и муниципальные служащие, а также кадровые ресурсы (кадровый потенциал) различных отраслей экономики и общества в целом.

Предметом кадровой политики на любом уровне являются кадровые процессы и отношения, а механизмом – технологии управления кадрами/персоналом.

Предмет кадровой политики – кадровые процессы и отношения, проявляющиеся в количественных и качественных характеристиках кадрового потенциала, состава персонала.

Механизм осуществления кадровой политики (ее инструмент) – кадровые технологии, реализуемые в системе управления кадрами/персоналом.

Кадровая политика в регионе (административной территории, субъекте федерации, муниципальном образовании и т. п.) осуществляется региональными органами управления (субъект) в отношении кадровых ресурсов региона (объект) с учетом его уровня социально-экономического развития и с целью наращивания кадрового потенциала за счет возобновления и/или привлечения рабочей силы, реализации программ подготовки и занятости кадров.

В организации субъектом кадровой политики является ее руководство, а объектом – кадровый состав (персонал).

Содержание кадровой политики страны в целом или региона и отрасли включает в себя ряд составляющих:

- демографическую политику, направленную на управление процессами демографического развития страны и ее отдельных регионов, т.е. воспроизводством и миграцией населения по территории страны;
- политику в области образования, целью которой является формирование у граждан страны способности к общественному труду и сознательному профессиональному выбору, обогащение на этой основе кадрового потенциала страны, обеспечение экономики квалифицированными работниками;
- политику занятости, связанную с обеспечением трудоспособного населения рабочими местами и участием его в хозяйственной деятельности общества. Цель этой политики – создать такие материально-технические и социально-экономические условия, в соответствии с которыми каждому трудоспособному члену общества предоставляется объективная возможность участвовать в общественно полезном труде;
- политику труда и заработной платы, – связанную с регулированием трудовых отношений и оплаты труда, материальным стимулированием, состоянием и укреплением трудовой и производственной дисциплины, характером и условиями труда и др.
- социальную политику, направленную на создание благоприятных условий для удовлетворения потребностей человека путем улучшения труда и быта, организации здравоохранения, развития жилищно-коммунального хозяйства, организации социального обеспечения, поднятия уровня жизни и др.

Разработка кадровой политики осуществляется поэтапно:

- 1) мониторинг кадровой ситуации и анализ кадрового потенциала, разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации: количественных и качественных характеристик кадрового состава, определение мотивационного климата, анализ системы управления персоналом;
- 2) нормирование: выработка принципов кадровой политики, норм и стандартов кадровой работы; согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации, стратегией и этапом ее развития.
- 3) программирование: определение путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом нынешних условий и возможных изменений ситуации и разработка кадровых программ;

4) реализация кадровых программ, в том числе определение механизма и выделение ресурсов, например, % затрат на оплату труда в структуре всех затрат, % затрат на обучение работников от ФОТ; размер средней зарплаты по категориям персонала; % затрат на финансирование социального пакета от ФОТ; % ФОТ от общей прибыли и др.

Задание 1

Заполните таблицу, конкретизируя элементы кадровой политики по уровням:

Элементы	Государственная кадровая полити- ка	Кадровая поли- тика в регионе	Кадровая поли- тика организации
Субъект			
Объект			
Предмет			
Цель			
Механизмы			

Задание 2.

Выступите в качестве эксперта и оцените кадровую политику Вашей организации (места практики или работы Ваших знакомых) в соответствии с условно выделенными категориями с помощью анкеты «Кадровая политика организации: вчера, сегодня, завтра». Ответы проанализируйте с точки зрения развития принципов кадровой политики.

Задание 3.

1. Охарактеризуйте цели стратегического управления персоналом и ответьте на следующие вопросы:

- 1) Актуальны ли они для современных российских организаций?
- 2) Могут ли какие-либо из перечисленных относиться к Вашей организации?

Ситуация 1: Стратегия компании «Инструм-Рэнд»¹

Характеристика предприятия.

Закрытое акционерное общество «Инструм-Рэнд» находится в небольшом городе Павлово, Нижегородской области. Сегодня это один из ведущих российских производителей пневмоинструментов.

Учредители – американская компания Ingersoll-Rand (60% акций), ОАО «ГАЗ» (25%) и павловское ОАО «Мехинструмент» (15%). Более 80% продукции поставляется на зарубежные рынки под торговыми марками Ingersoll-Rand, Select, IR, ARA, Central Pneumatic.

Среди потребителей продукции – General Motors, Ford, Формула-1.

Годовой оборот – 6 млн. долларов. Ingersoll-Rand (компрессорное, горнодобывающее, шахтное оборудование, строительная и дорожная техника, автомобильные комплектующие) входит в сотню крупнейших мировых компаний.

Производство размещено на 198 заводах США и Европы. Годовой оборот – 12 млрд. долларов. Впервые на отечественный рынок предприятие «ИнструмРэнд»

вышло в 1993 г. под собственной, никому не известной торговой маркой. Из-за резкого сокращения производства в стране внутреннего спроса почти не было.

Предприятие рассчитывало продать за год 80 тысяч гайковертов, удалось продать 2 тысячи. Тогда американский партнер принял радикальное решение: если не можем продать инструмент в России – будем продавать за границей. Разумеется, при соответствующем качестве нашей продукции.

Между тем, тестирование первой партии показало, что 65,9% продукции не отвечает западным стандартам качества. «Задача стала предельно конкретной: или мы сегодня удовлетворяем требованиям западного клиента, или завтра у нас не будет работы», – рассказывает генеральный директор компании «Инструм-Рэнд» В.Н. Сорокин.

Между тем, руководство считало, что «Инструм-Рэнд» – хорошая компания. В России у нее была безупречная репутация в области качества – ноль дефектов с 1998 г. Ни одного возврата, ни одной жалобы от потребителей. Полагали, что поднять качество до европейского уровня будет несложно.

Аудиторы «Мерседес-Бенц», которым предприятие должно поставлять рулевую колонку принципиально нового типа для очередной модели автомобиля класса. А уже с 2004 г. предъявили жесткие требования. Они были даже жестче, чем автомобильный стандарт Германии VDA6.1, которому должны соответствовать все поставщики германских компаний.

С июля до начала октября 2017 г. – на это время был назначен окончательный аудит – «Инструм-Рэнду» пришлось работать сутками, чтобы исправить все ошибки. В августе 2017 г. немцы приезжали с промежуточным аудитом оценить, есть ли прогресс.

Принимать работу вместе с аудиторами приехал директор по качеству сборочного производства «Мерседес-Бенц», поэтому проверяющие были вдвойне строгими. За- вод набрал 92,8% из 100, проходя сертификацию на соответствие стандарту VDA6.1.

Уровень потерь был снижен с 65,9% в 1994 г. до 0,03% в декабре 2016 г. Такого уровня качества, как в г. Павлово, еще не достигли многие компании Ingersoll-Rand.

Средства достижения цели. Руководство предприятия считало, что главная проблема – оборудование. Качество низкое потому, что станки плохие. Оказалось, – признает В.Н. Сорокин, – что мы плохие руководители. Начали с того, что генеральный директор получил хорошее бизнес-образование в США и Франции. Руководство предприятия обладало самым главным – способностью к изменениям.

Именно это командное качество менеджеров «Инструм-Рэнда» и вывело вполне рядовой завод на уровень мировых производителей. Руководство было убеждено, что по-настоящему добротная продукция появится не раньше, чем изменится стиль и культура людей, которые ее производят.

Сорокин рассказал о том, как Ден Мур, первый консультант завода от Ingersoll-Rand, пройдя по цехам и увидев станки и стены грязно-зеленого цвета, сказал, что компания, окрашенная в цвет танков, не может быть успешной и зарабатывать прибыль.

Сегодня на этажах «Инструм- Рэнда» светло и просторно. Не только потому, что здесь разлюбили «производственные» тона – стены всех служб и отделов, выходящие в коридор, стеклянные. Посторонний испытывает сложные ощущения: вроде бы не очень уютно быть на виду у всех, но, с другой стороны, видя свое

замешательство, сотрудник «за стеклом» тут же открывает дверь и приветливо спрашивает, чем помочь.

Идея открытого пространства – не дань моде. К ней на предприятии пришли постепенно, все больше ощущая себя единым коллективом. «Снести перегородки – это еще не объединить людей, – говорит Сорокин. – Главное, чтобы в коллективе была атмосфера достойной жизни, отсутствия страха, атмосфера радости от преодоления тех сложностей и задач, которые стоят перед нами. А стеклянные двери – это метафора».

Руководство поняло, что высокое качество предполагает совокупность мер в отношении персонала. Необходимо было добиться изменения отношения рабочих к браку. Во-первых, само слово «брак» заменили на слово «бриллиант».

Слово «брак» несет негативный заряд, его стараются спрятать. Руководство хотело найти точное слово, которое подчеркивало бы ценность бракованной детали для компании. Такая деталь несет ин данными и информацией о том, почему, по его мнению, получился дефект.

Мастер объявляет такому рабочему благодарность и выписывает премию за то, что деталь не попала на конвейер. Он молодец, он не допустил потерь. А руководство смотрит, где завод теряет больше всего денег, и направляет туда все силы, чтобы улучшить качество процессов.

Прошло три года работы по системе «бриллиант», и уровень дефектов опустился до одного процента. Разумеется, речь идет именно о новой системе, а не об отдельном ее элементе. На заводе отменили сдельную оплату труда и наказания за брак.

Рабочий перестал гнать вал, не думая о качестве. Вместо этого на предприятии каждому дали возможность самому оценивать качество произведенного им изделия. Фактически речь идет о реализации принципа Деминга, который предложил отказаться от репрессивного менеджмента и не сваливать на рабочего ответственность за плохое качество.

Этот принцип базируется на знании человеческой природы и здравом смысле. Человек ведь идет на работу не для того, чтобы наделать гору брака, а для того, чтобы хорошо работать и хорошо зарабатывать.

Качество продукта во многом зависит не только от того, кто его делает. Работник не отвечает за большинство процессов на предприятии: он не выбирает поставщика, оборудование, технологию, режим обработки. И если он сделал дефектную деталь, важно понять, почему так получилось, а не наказывать крайнего.

Отдел управления персоналом кардинально перестроил свою работу. Руководство предприятия поняло, что без участия всех работников невозможно повысить уровень качества. «Если мы делаем компанию непрерывного роста, – говорит Сорокин, – то должны настроить каждого сотрудника на долгосрочный успех, сделать его партнером по управлению бизнесом».

К пониманию этого руководство предприятия пришло не сразу. На первом этапе сокращение дефектной продукции произошло за счет выявления тех 20% проблемных операций, которые дают 80% брака, и решения системных ошибок. Это была задача руководства. Мы добились снижения уровня потерь с 65,9 до 10%. Дальше улучшить процесс было невозможно без вовлечения всего коллектива в поиск причин брака. Кроме вовлечения работников в управление бизнесом на предприятии изменили систему мотивации труда.

«Несколько лет назад я думал, что если людям хорошо платить, они будут хорошо работать, – говорит генеральный директор предприятия. – Оказалось, что это не так. Если мы будем фантастически хорошо платить своим работникам, они будут фантастически хорошо получать – и все!

Поэтому материальные интересы я не отвергаю, но они не могут действовать все время, а для умных людей с высокой самооценкой вообще не являются решающими. Таких можно заинтересовать идеей, интересной работой, наконец. Идеей люди держатся, а руководство должно поддерживать, когда трудно, помочь поверить в то, что от него, обычного работника, зависит очень многое. Для руководителей среднего и высшего звена мощный стимул – возможность обучения на мировом уровне и профессионального роста.

Ощущение себя – по творческим возможностям – на одном уровне с менеджерами западных компаний. У нас постоянно учатся все – от гендиректора до уборщицы». Генеральный директор и управляющий производством прошли обучение во Франции и получили уровень «чемпион». Еще два специалиста получили «черный пояс».

Внутри компании 16 сотрудников в результате обучения получили уровень «желтый пояс», а в 2018 г. ведется подготовка группы из восьми человек на достижение уровня «зеленый пояс».

Цвет пояса означает степень опытности и возможность ведения проектов разного уровня. «Чемпион» – это один из высших руководителей, обеспечивающий выбор проектов и работу «черного пояса». Далее следуют технические руководители, лидеры проектов. «Черный пояс» уделяет проектам совершенствования процессов 100% своего рабочего времени, а обладатели «желтых» и «зеленых» поясов совмещают работу по системе «шесть сигм» (достижение мирового уровня качества продукции) с основной работой. Рядовой персонал может пройти обучение на уровень «желтого пояса». Их готовят «черные пояса» как своих помощников по сбору информации, оказанию помощи при моделировании эксперимента и т.д.

На заводе давно уже нет жесткого разделения: мероприятия, направленные на повышение качества, и решение других проблем. Все, что происходит на заводе, имеет конечной целью достижение более высокого качества продукции. Повышение эффективности всех процессов, усовершенствование системы управления предприятием и коллективом позволило уменьшить вероятность появления дефектных деталей.

Так удалось снизить уровень внутренних потерь с одного до 0,03%. Когда внедряли процедуры «Мерседес-Бенс», также занимались повышением качества процессов, а не деталей. В результате внутренние потери снизились до 0,024%. Это уже мировой уровень. На новое производство для фирмы «Мерседес-Бенс» и поставят лучших рабочих, которые впитали дух и культуру компании.

На освободившиеся места придет 30 новых работников. Сейчас на заводе 270 человек. Объем производства компании с выполнением заказов для «Мерседеса» возрастает вдвое. Но увеличивать персонал не предполагается: с 1994 по 2017 гг. завод увеличил объем производства в 45 раз, не увеличивая численности персонала.

«Мы просто стали работать более умно, – говорит В.Сорокин. – Например, автоматизировали все основные процедуры, те процессы, которые могли выполнять другие компании, мы передали им и на этом сэкономили рабочие места. По

эффективности наш завод можно сопоставить с обычным предприятием численностью около трех тысяч человек».

Задание к ситуации:

1. Комбинация каких стратегий использовалась на предприятии?
2. Какую стратегию управления персоналом необходимо, по Вашему мнению, использовать руководству предприятия в будущем?
3. Составляющие стратегии УП:
 - условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
 - формы и методы регулирования трудовых отношений;
 - методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
 - установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка корпоративного кодекса (кодекса деловой этики);
 - политика занятости в организации, включая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
 - профориентация и адаптация персонала;
 - меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
 - совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
 - разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
 - новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
 - разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
 - совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
 - разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
 - меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;
 - разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
 - совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
 - мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов.

Распределите составляющие стратегии УП по блокам функциональных подсистем (по функциям системы УП). Какие составляющие стратегии вы бы добавили?

Вопросы к практическому занятию:

1. Главная цель кадровой политики и ее задачи.
2. Внешние и внутренние факторы, влияющие на содержание и специфику кадровой политики в различных организациях.
3. Основные направления кадровой политики на современном этапе.
4. Составные элементы кадровой политики и их содержание.
5. Механизм реализации кадровой политики.

6. Перечислите виды кадровой политики, различающиеся по масштабам кадровых мероприятий. В чем их отличия друг от друга?
7. Что такое открытая кадровая политика? Чем она отличается от закрытой?

Литература: [1 – 6].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6

Технология подбора и найма персонала

Теоретический материал

Подбор персонала представляет собой процесс подбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резервов кадров на бирже труда и на предприятии.

Подбор персонала включает следующие элементы:

- 1) расчет потребности в кадрах рабочих и служащих;
- 2) создание модели рабочих мест;
- 3) профессиональный подбор кадров;
- 4) формирование резерва кадров.

Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение. Подбор и оценка работников составляют важный раздел системы работы с персоналом и должны производиться на научной основе.

Во-первых, исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений, подбираются работники, которые могут решать стоящие задачи.

Чаще этот подбор ведется на основе качественных методов, поскольку производится руководителем или специалистом кадровой службы, как правило, из его личных оценок объема работ по конкретной профессии, в условиях отсутствия полной информации о деловых качествах и профессиональной компетенции работника. Недостаток данного способа заключается в ограничении всестороннего развития личности способного работника, который должен приспосабливаться под конкретное рабочее место (должность).

Во-вторых, подбор персонала осуществляется исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств работника. Состав функциональных обязанностей и трудоемкость работы определяются на основе организационных документов или опыта руководителя под конкретного работника. Недостатком этого способа является возможность занятия вакантных рабочих мест по мере заполнения штатного расписания предприятия менее способными рабочими или служащими из-за того, что они поступили на работу раньше. Когда появляется высококвалифицированный работник, то вакантное место может быть занято другим человеком, имеющий более низкие квалификацию, производственный опыт или творческие способности.

В-третьих, путем совмещения первого и второго способов, когда для высококвалифицированных рабочих и служащих подбираются рабочие места с изменением существующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест.

Этот способ является более гибким, так как позволяет учесть конкретные особенности работы предприятия, квалификацию персонала и создать условия для всестороннего развития людей.

Во всех перечисленных случаях основой правильного подбора является наличие объективной информации о работнике и рабочем месте с тем, чтобы обоснованно произвести анализ их соответствия.

Профессиональный отбор кадров в организации является одним из наиболее важных этапов подбора персонала и включает следующие этапы:

1. Создание кадровой комиссии.
2. Формирование требований к рабочим местам.
3. Объявление о конкурсе в средствах массовой информации.
4. Медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов.
5. Оценка кандидатов на психологическую устойчивость.
6. Анализ увлечений и вредных привычек кандидатов.
7. Комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка.
8. Заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность.
9. Утверждение в должности, заключение контракта.
10. Оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидатов.

Порядок приема персонала в организацию отражен в таблице

Таблица – Порядок приема персонала в организацию

<i>Мероприятие</i>	<i>Срок</i>	<i>Должностные лица</i>	<i>Документы</i>
Объявление о наличии вакантных мест	За 1 месяц до освобождения рабочего места или введения новой штатной единицы	Заместитель директора, инспектор отдела кадров, секретарь-референт	Рекламные объявления, штатное расписание, расчет потребности в кадрах.
Предоставление документов на кадровую комиссию	за 3 дня до заседания	Инспектор отдела кадров	Личное заявление, листок по учету кадров, документ об образовании
Собеседование	В день проведения собеседования	Кадровая комиссия: директор, инспектор отдела кадров, начальник службы безопасности	Протокол заседания кадровой комиссии, личные дела сотрудников, отчет о проведении собеседования
Оценка работников, прошедших собеседование	В течение недели со дня проведения собеседования	Заместитель директора, инспектор отдела кадров, начальник отдела кадров, психолог, социолог	Оценка работника: психологический портрет, мед. справка, тесты на профессиональную пригодность

Оформление документов, необходимых для приема на работу	В день приема на работу	Заместитель директора, инспектор отдела кадров, юрисконсульт	Приказ о приеме на временную работу, трудовая книжка, контракт, должностная инструкция
Получение рабочих мест, изучение внутренних документов предприятия	В течение недели после приема на работу	Руководитель подразделения, бухгалтер, юрисконсульт	Договор о материальной ответственности, документы для служебного пользования, акт приемки-передачи рабочего места

Задание 1

Задание 1. Расставьте в логической последовательности представленные процедуры отбора персонала, заполнив таблицу
Таблица – Этапы отбора персонала в организации

Процедура	Порядковый №
Профессиональные тестирования	
Заполнение бланков анкеты, резюме и др.	
Оформления трудоустройства	
Выбор и утверждение критериев отбора кандидатов	
Собеседование по найму	
Оповещение кандидатов о решении	
Предварительная отборочная беседа	
Подписание контракта	
Медицинский осмотр кандидата	
Проверка отзывов и рекомендаций кандидатов	

Задание 2.

Следует составить личностную спецификацию – набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с должностью менеджера. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования.

Должность	Менеджер	Требуемые качества
Перечень требований к работнику		основные / желаемые/ не желаемые
1.Физический облик (возраст, рост, пол, здоровье, внешний вид)		
2.Достижения (образование, квалификация, опыт)		
3.Интеллект (ум, сообразительность, беглость речи, логика мышления, четкое выражение мысли)		
4.Специальные способности (к вычислениям, чертежам, музыкальные, художественные)		
5.Интересы (к конструированию, общественной работе; к власти, деньгам, престижу, карьере)		
6.Черты характера (инициативность, самостоятельность, ответственность, эмоциональность)		
7.Внешние условия (домашние, социально- бытовые, финансовые, возможность командировок)		

Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантной должности *менеджера* в данной организации.

Задание 4.

АНКЕТА КАНДИДАТА НА ДОЛЖНОСТЬ

(заполнению подлежат ВСЕ поля без исключения)

1. Ф. И. О. (печатными буквами):

Дата рождения: / / полных лет: место рождения: _____

гражданство: _____

2. Паспортные данные: серия: _____ № _____ кем и когда выдан:

3. Прописка/ регистрация (индекс, адрес/дата, срок): _____

_____ Телефон: _____

4. Фактическое место жительства (индекс, адрес): _____

_____ Телефон: _____

5. Образование (год поступления – год окончания, название учебного заведения, форма обучения, специальность по диплому, квалификация):

6. Дополнительное образование, в том числе тренинги (дата поступления – дата окончания, название учебного заведения, название курса): _____

7. Владение иностранными языками (какими, в какой степени):

8. Уровень владения ПК (перечислите программы, которыми Вы владеете):

9. Наличие военного билета (приписного свидетельства и т.п.)

10. Участие в военных действиях, событиях на ЧАЭС: _____

11. Наличие собственного автотранспортного средства, водительского удостоверения, стаж вождения: _____

12. Последние три места работы (в обратном порядке), в том числе работа не по трудовой книжке. Если функции указаны в резюме, в анкете можно не дублировать:

Месяц и год

Название организации, адрес

Ф.И.О. и телефон начальника

Уровень зарплаты

Причина приема и увольнения

Должность, основные функции

13. Сведения о родственниках (Ф. И. О., место работы в настоящее время, должность):

Жена (муж) Дети

Мать Брат

Отец Сестра

14. Кто является кормильцем в семье? _____

15. Можете ли Вы в случае необходимости работать вечерами и в выходные дни (прокомментируйте)? _____

16. Являетесь ли плательщиком алиментов? _____

17. Работает ли кто-либо из Ваших родственников в органах МВД, ФСБ, ФСНП, МНС? _____

18. Привлекались ли Вы или Ваши родственники к уголовной или судебной ответственности (статья, когда, мера воздействия) (обязательно для заполнения, поскольку данная информация проверяется): _____

19. Состояли (состоите) ли Вы на учете в наркологическом диспансере? _____

20. Откуда узнали о вакансии (СМИ, Интернет, агентство, по рекомендации – укажите название)? _____

21. Каковы, _____ на Ваш взгляд, _____ цели нашей компании? _____

22. Какими действиями Вы собираетесь способствовать достижению целей компании? _____

23. В каких направлениях Вы хотели бы реализовать свои возможности в нашей компании? _____

24. Назовите профессиональные навыки и личные качества, которыми Вы обладаете как соискатель данной позиции: _____

25. Назовите причины, по которым Вы могли бы покинуть компанию: _____

26. Назовите три Ваших положительных и три Ваших отрицательных качества: Положительные _____

Отрицательные _____

27. Желаемый уровень заработной платы (на испытательный срок и после него, как часто она должна изменяться в течение работы, по какой причине)? _____

28. Когда Вы сможете приступить к работе? _____

29. Связаны ли Вы какими-либо обязательствами с предыдущим местом работы (прокомментируйте)? _____

Достоверность указанных сведений подтверждаю: _____

Контактные телефоны: _____

Подпись (Фамилия И.О.) _____

Задание 5.

Вы менеджер по кадрам и проводите первичный отбор персонала в организацию, используя один из распространенных в настоящее время методов отбора, — экспертизу почерка. К Вам пришел один из кандидатов на должность менеджера (на примере подчёрка студента из группы). Оцените почерк по предлагаемым ниже факторам, для чего в каждый из семи секций выберите один показатель. Взяли бы Вы предложенную кандидатуру?

1. РАЗМЕР БУКВ:

очень маленькие - 3 балла

просто маленькие - 7 баллов

средние - 17 баллов

крупные - 20 баллов

2. НАКЛОН БУКВ:

левый наклон - 2 балла

резкий наклон влево - 5 баллов

правый наклон - 14 баллов

резкий наклон вправо - 6 баллов

прямое написание - 10 баллов

3. ФОРМА БУКВ:

округлые - 9 баллов

бесформенные - 10 баллов

угловатые - 19 баллов

4. СТРОЧКИ:

"ползут" вверх - 16 баллов

прямые - 12 баллов

"скользят" вниз - 1 балл

5. СИЛА НАЖИМА:

легкая - 8 баллов

средняя - 15 баллов

сильная - 21 балл

6. ОСОБЕННОСТИ СОЕДИНЕНИЯ БУКВ В СЛОВАХ:

склонность к соединению букв - 11 баллов

склонность к отделению букв друг от друга - 18 баллов

смешанный стиль - 15 баллов

7. ОБЩЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ:

почерк старательный - 13 баллов

почерк неровный - 9 баллов

почерк небрежный - 4 балла

Определите набранную сумму баллов и сделайте выводы.

38-51 баллов - такой почерк наблюдается у людей со слабым здоровьем и у тех, кому за 80;

52-63 - так пишут люди робкие, пассивные, флегматичные;

64-75 - этот почерк принадлежит людям часто нерешительным, кротким, наивным, однако эти люди не лишены чувства собственного достоинства;

76-87 - такой почерк у людей, которые отличаются общительностью, впечатлительностью и прямодушием;

88-98 - эти люди имеют устойчивую психику, они отважны, смекалисты и полны инициативы;

99-109 - такие люди обладают быстротой ума и независимостью суждений. В то же время они вспыльчивы и в некоторой степени эгоистичны;

110-121 - такой почерк часто имеют трудно управляемые люди.

Задание 6.

Деловая игра «Собеседование на вакантную должность»

Студенты делятся на три группы.

Этап 1. **Первая группа** составляет объявление о найме, с учётом требований к кандидату, а так же сферы деятельности гипотетического предприятия.

Этап 2. Согласно полученному объявлению о найме на работу, **вторая группа** разрабатывает вопросы, для собеседования используя различные типы вопросов (открытые и закрытые) кандидатам и предполагаемые ответы на них.

Этап 3. **Третья группа** готовится к собеседованию на вакантную должность, используя информацию в подготовленном объявлении.

Этап №4. **Первая и вторая группа** проводят собеседование и отбирают на должность самого лучшего кандидата из третьей группы, с обоснованием своего выбора.

Таким образом, студенты получают практические навыки в составлении объявления о найме сотрудника в организацию, в составлении вопросов и ответов для проведения собеседования и приобретают практические навыки общения в процессе инсценировки собеседования.

Вопросы к практическому занятию:

1. Назовите основные кадровые документы, необходимые для оформления на работу.

2. Какие методы собеседования Вы знаете?

3. Каким методом можно оценить различных кандидатов по результатам собеседования?

4. Какие методы определения требований к кандидату на замещение вакантной должности Вам известны?

5. Какой из них Вы бы порекомендовали фирме (компании), занятой поиском кандидатов на должность директора?

6. Какие методы привлечения кандидатов Вы бы порекомендовали институту, ищущему заведующего кафедрой бухгалтерского учета; компании, занятой поиском финансового директора, кассира?

7. Что такое первичный отбор?

8. Какие методы первичного отбора Вам известны?

9. В чем преимущества и недостатки каждого из них.

Каковы основные этапы собеседования по отбору персонала?

Литература: [1 – 6].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7

Абсолютные и относительные показатели оборота персонала. Источники формирования рабочей силы

Теоретический материал

Движение рабочей силы – это процесс изменения или перераспределения численности и состава работников предприятия. Движение рабочей силы – это постоянный процесс.

Оборотом рабочей силы называют все изменения в численности работников: прием на работу, увольнение, перераспределение работников.

Показатели оборотов рабочей силы делятся на абсолютные и относительные показатели.

Абсолютные:

- 1) абсолютный оборот по приему – количество работников, принятых на работу в исследуемом периоде;
- 2) абсолютный оборот по увольнению – количество работников, уволенных за исследуемый период;
- 3) общий абсолютный оборот рабочей силы – это сумма абсолютного оборота по приему и абсолютного оборота по увольнению (сумма принятых и уволенных).

Относительные показатели характеризуют степень интенсивности движения рабочей силы:

- 1) коэффициент оборотов по приему;
- 2) коэффициент оборотов по увольнению;
- 3) коэффициент общего оборота рабочей силы. Они получаются делением абсолютного оборота по приему на среднюю списочную численность работников.

Обороты по увольнению бывают:

- 1) необходимый – увольнение работников: вследствие причин естественного, производственного и общегосударственного характера;
- 2) излишний – абсолютное число уволенных по трем конкретным причинам: по собственному желанию, как не прошедшие испытательного срока, за нарушения трудовой дисциплины.

Показатель текучести рабочей силы – это совокупность работников, уволенных по собственному желанию, как не прошедших испытательного срока, за нарушения трудовой дисциплины.

Абсолютный размер текучести не отражает степени текучести рабочей силы.

Относительный показатель текучести – это коэффициент текучести, который вычисляют делением абсолютного размера текучести на среднесписочную численность, исчисленный в процентах.

Показатель замещения рабочей силы – количество принятых на работу вместо такого же количества уволенных.

Всякое движение рабочей силы отрицательно сказывается на деятельности предприятия: снижаются уровень производительности и качества продукции, рост оплаты труда и себестоимости продукции.

Текучесть кадров можно рассчитать по формуле:

Текущность кадров для планового периода (F) и среднего (F1):

$F = \text{число увольнений в плановый период} / \text{Среднее число сотрудников в плановый период}$.

$F1 = \text{среднегодовая численность уволенных} * 100 / \text{среднегодовая численность}$.

Коэффициент текучести кадров - отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п. причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период.

Ситуация 1 «Анализ численности студентов и преподавателей государственных вузов СССР и России»

Описание ситуации и постановка задачи

В таблице 1 представлены показатели численности студентов и преподавателей в государственных вузах России за ряд лет. Рассчитайте недостающие показатели, проанализируйте факторы, повлиявшие на ситуацию в сфере образования в различные социально-экономические периоды жизни СССР и России.

Таблица 1 - Показатели численности студентов и преподавателей в государственных вузах России

Показатели	1990 г.	2000 г.	1995 г.	2015 г.	2025 г.	Темп роста 2025 г., % к 2025г.
Число государственных вузов	457	483	514	578	607	?
Численность студентов, тыс. чел. - всего	?	?	?	?	?	?
в том числе:	1297	1686	1648	1902	2442	?
вечерней формы	390	401	284	178	259	?
заочной формы	985	959	892	964	1519	?
Прием студентов, тыс. чел. - всего	?	?	?	?	?	?
в том числе: дневной формы	287	359	360	460	622	?
вечерней формы	76	86	62	47	69	?
заочной формы	172	167	161	240	430	?
Численность профессорско-преподавательского состава в вузах госсектора, тыс. чел. - всего	159	204	210	227	265	?
в том числе: доктора наук	нет данных	9,6	13,7	22,8	28	?

кандидаты наук	нет данных	92,4	115	119	125,4	?
Удельный вес докторов и кандидатов наук в численности профессорско-преподавательского состава, %	-	?	?	?	?	?

Задача 2

Известна следующая информация о кадрах фирмы за 2014 г.: число работников на начало года — 400 чел., принято за год — 80 чел., выбыло за год — 100 чел., в том числе уволено за прогулы и нарушение трудовой дисциплины — 50 чел. Требуется определить:

- среднесписочную численность работников;
- индекс численности рабочей силы;
- коэффициент общего оборота рабочей силы, коэффициенты оборота по приему и по выбытию;
- коэффициент текучести кадров.

Задача 3

За отчетный год имеются следующие данные о движении рабочей силы производственного объединения, чел.:

Состояло работников по списку на начало года	2000
Принято в течение года:	
по направлению служб занятости	84
по инициативе производственного объединения	28
из числа окончивших учебные заведения	16
переведено из других учреждений и организаций	8
принято по индивидуальному найму	140
Выбыло в течение года:	
переведено в другие учреждения и организации	13
в связи с окончанием срока договора найма	4
в связи с переходом на учебу с отрывом от производства, призывом в армию, уходом на пенсию, инвалидность	24
по собственному желанию	20
за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	8

Постройте баланс рабочей силы и определите:

1. коэффициенты оборота по приему, выбытию, общего оборота рабочей силы, текучести кадров;
2. показатель замещения кадров;
3. показатель постоянства кадров, если известно, что в течение всего года в списках состояло 1980 чел.

Проанализируйте полученные результаты.

Задача 4.

Известны средние данные по предприятию за 2019 год, чел.:

Число работников на начало года - 800;

Принято на работу - 90;

Уволено с работы, всего - 120;

в том числе по собственному желанию, за прогул,
за нарушение трудовой дисциплины - 70.

Определить:

1. среднесписочную численность работников;
2. индекс численности рабочей силы;
3. показатель общего оборота рабочей силы;
4. коэффициент оборота по приему;
5. коэффициент оборота по выбытию
6. коэффициент текучести рабочей силы.

Вопросы к практическому занятию:

1. Охарактеризуйте показатели движения рабочей силы.

Литература: [1 – 6].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8

Абсолютные и относительные показатели оборота персонала. Формы и системы оплаты труда персонала

Теоретический материал

Порядок исчисления заработной платы работников предприятия определяется принятой **формой оплаты труда**. В практике организации оплаты труда используются **две основные формы** оплаты труда – **сдельная и повременная**, а также их разновидности. При сдельной форме оплаты труда заработная плата работнику начисляется за объем выполненной работы по заранее установленным расценкам. В зависимости от способа учета выработки и применяемых видов дополнительного поощрения сдельная форма подразделяется на

- прямую сдельную
- косвенно-сдельную
- сдельно-премиальную
- сдельно-прогрессивную
- и аккордную.

Вопросы к практическому занятию:

1. В чем заключается административная цель оценки персонала?
2. Какие виды оценки персонала вы знаете? От чего зависит применение того или иного вида на практике?
3. Что такое субъект оценки, объект оценки?
4. Что позволяет достичь объективности в результатах оценки?
5. Какие методы оценки потенциала работников вы знаете? Раскройте сущность каждого метода.

6. Какие методы деловой оценки вы знаете? Раскройте сущность каждого метода.

7. Что такое центр оценки? Каковы его функции?

8. Что такое аттестация персонала? Какие цели преследует аттестация персонала?

9. Какие виды аттестации вы знаете?

10. Перечислите этапы аттестации.

11. Чем понятие аттестации персонала отличается от понятия оценки персонала?

Задача 1.

В прошлом году технологическая трудоемкость продукции составляла 3500 тыс. чел.- часов, фонд рабочего времени – 220 дней по 8 часов. Нормы в среднем выполнялись на 110%. Численность вспомогательных рабочих в основных цехах составляла 14% численности основных работников. Во вспомогательных цехах работало 50% от числа рабочих основных цехов. Работники составляли 75% численности всего промышленно-производственного персонала. В плановом периоде предусматривается в результате осуществления организационных мероприятий снизить трудоемкость на 6%. Определить численность работающих на предприятии в плановом периоде.

Задача 2 .

Определить плановую численность работников предприятия и относительную экономию (перерасход) численности, если: базовая численность составила 8 тыс. чел.; планируемый рост объема производства – 9%; планируемое сокращение численности за счет внедрения оргтехмероприятий – 105 чел.; фактическая численность по окончании планового года составила 8250 чел.

Задача 3

Определить плановую численность работающих фирмы и относительную экономию численности на основе следующих данных. Объем производства товарной продукции в базисном году составил 1,5 млрд. ден. ед. Планируемый рост объема производства – 2%. Выработка на одного работающего в базисном году составила 75 млн. ден. ед. /чел. Планируемый рост производительности труда – 5%.

Задача 4.

Определить плановую численность рабочих предприятия, если плановая трудоемкость производственной программы составляет 12 млн. нормо-часов, планируемый эффективный фонд времени одного среднесписочного рабочего – 1837 час., коэффициент выполнения норм выработки – 1,2, коэффициент освоения технически обоснованных норм - 0,8.

Задача 5.

Планируемая трудоемкость производственной программы фирмы на год составляет 4 млн. нормо-часов. Использование выявленных резервов обеспечивает в плановом периоде экономию рабочего времени в количестве 370 тыс. нормо-часов.

Определить процент снижения трудоемкости и роста производительности труда в плановом периоде.

Задача 6.

Базовая численность работающих фирмы 1200 чел. В планируемом году предусматривается увеличить объем выпускаемой продукции на 4% при росте производительности труда на 6%. Определить плановую численность работающих.

Ситуация 1 «Проблемы в центре по обучению»

Генеральный директор Международного центра по обучению управлению обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. За три года своего существования Центр превратился из объединения трех бывших коллег в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работает 15 штатных инструкторов и 5 технических сотрудников. Генеральный директор центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты.

Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится 70% объема работ Центра.

По мнению Генерального директора Центра, начальный период развития организации с идеологией «компания=семья» (когда каждый старался изо всех сил) завершился. Центр перерос границы неформальной организации и нуждается в формальной системе оценки работы каждого сотрудника.

Вопросы для обсуждения

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?
2. Какую систему оценки работы сотрудников Вы бы предложили Генеральному директору?
3. В чем заключаются проблемы применения методов оценки персонала?

Литература: [1 – 6].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 9

Абсолютные и относительные показатели оборота персонала . Условия осуществления мотивационных процессов

Теоретический материал

Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места. Оценка труда персонала направлена на достижение трех целей: административной, информационной, мотивационной. Административная цель достигается путем принятия обоснованного административного решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала.

«...без эффективной оценки результатов работы невозможно принять обоснованное решение»

1. Информационная цель заключается в том, что и работники, и руководители имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности. Такая информация является крайне важной для работника в плане совершенствования своей деятельности, а руководителям дает возможность принять правильное решение. Мотивационная цель состоит в том, что оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения людей, так как адекватно оцененные затраты труда будут обеспечивать дальнейший рост производительности труда работников, но только в том случае, если труд человека будет оценен соответственно его ожиданиям.

Исходя из целей оценки персонала, можно решить следующие важные задачи:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- определить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь с сотрудниками о качестве их работы;
- разрабатывать программы обучения и развития персонала.

Оценка результатов труда конкретных должностных лиц различается своими задачами, значимостью, показателями, сложностью выявления результатов. На содержание и конечные результаты труда работников влияют различные факторы, которые обязательно должны учитываться при проведении оценки результатов труда разных категорий работников в конкретных условиях места и времени, так как повышают степень обоснованности, объективности и достоверности оценки.

Субъект оценки – тот, кто оценивает. Субъектами могут быть:

1) линейные руководители. Как правило, они являются главными действующими лицами при деловой оценке персонала. Отвечают за объективность и полноту информационной базы для проведения оценки, проводят оценочные беседы. В ряде случаев в качестве оценщиков могут выступать руководители более высоких уровней управления;

2) работники службы управления персоналом;

3) коллеги и работники, имеющие структурные взаимосвязи с оцениваемыми;

4) лица, не имеющие непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику. Среди них можно выделить независимых экспертов и центры оценки. Все субъекты оценки подразделяются на формальные и неформальные.

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации – не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Целью проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Аттестация персонала служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений, определения размеров заработной платы, а также понижений в должности и увольнения. Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом.

Она имеет целью изыскание резервов роста, повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.

Вопросы к практическому занятию:

1. В чем заключается административная цель оценки персонала?
2. Какие виды оценки персонала вы знаете? От чего зависит применение того или иного вида на практике?
3. Что такое субъект оценки, объект оценки?
4. Что позволяет достичь объективности в результатах оценки?
5. Какие методы оценки потенциала работников вы знаете? Раскройте сущность каждого метода.
6. Какие методы деловой оценки вы знаете? Раскройте сущность каждого метода.
7. Что такое центр оценки? Каковы его функции?
8. Что такое аттестация персонала? Какие цели преследует аттестация персонала?
9. Какие виды аттестации вы знаете?
10. Перечислите этапы аттестации.
11. Чем понятие аттестации персонала отличается от понятия оценки персонала?

Ситуация 1. Компания занимается продажами. Имеет очень большой штат торговых представителей. А вот возможностей для карьерного роста очень мало и эта тема не особо обсуждается в компании. Признаю, что эти сотрудники зарабатывают хорошие деньги (если хорошо работают, конечно). Но вот парадокс: 60% из них не задерживаются там дольше, чем на год. Почему? Я опросила нескольких «звёздных» сотрудников, покинувших компанию. И получила один ответ: ты можешь быть супер- продавцом, или быть в числе отстающих. Кроме зарплаты не изменится ничего. И через год, и через два, и через пять ты будешь тем же самым торговым представителем, с тем же набором обязанностей, полномочий, ответственности

Ситуация 2. Одного сотрудника в компании повысили, теперь выполняет контролирующую функцию, от результатов его проверки зависит оценка работы всех остальных сотрудников (в том числе зарплата). В результате все кого проверяют, оказались в группе, а проверяющий лишний. Его не приглашают на общие мероприятия, с ним не обсуждают новости, т.к. боятся сказать лишнее. Его игнорируют. В результате человек находится в постоянном стрессе.

Ситуация 3. В компании X общение между подчиненными и руководителем сводится к следующему: «Получи задание, выполняй, срок тебе два месяца. Сделал раньше? Получи другой проект! На выполнение два месяца». В течение двух месяцев команда уделяет семь недель соревнованиям по увлекательной компьютерной игре Counter Strike и две недели выполнению задания. Все проекты сдаются в срок. Всегда. Вопрос сотрудникам: за два месяца Вы можете выполнить несколько проектов, почему сдаете только один? Ответ: «На задание

дают два месяца. Пробовали сдавать раньше – от них слова доброго не услышишь, никто не похвалит и руку не пожмёт. Только новой работой загрузят. Так зачем напрягаться?»

Ситуация 4. В компании X в течение двух месяцев не выплачивали премию. И никто с сотрудниками это не обсуждал. В это время компания должна была получить очень крупную сумму за один заказ, которая не только позволила бы выплатить все долги сотрудникам, но и продолжать успешно работать. Это тоже был Великий Секрет! В результате только в одном отделе уволились три сотрудника (50%), включая руководителя. Найти опытных специалистов в этой отрасли сложно, обучать новых до необходимой квалификации – долго.

Вопросы к ситуациям:

1. Определите ошибки руководства при стимулировании сотрудников.
2. Определите тип мотивированности сотрудников в каждой из ситуаций.

Задание 1. Сформулируйте наиболее подходящие способы стимулирования для следующих категорий работников:

- генеральный директор посреднической фирмы;
- декан факультета вуза;
- финансист;
- муниципальный служащий.
- студент ВУЗа

Ситуация 1 «Проблемы в центре по обучению»

Генеральный директор Международного центра по обучению управлению обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. За три года своего существования Центр превратился из объединения трех бывших коллег в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работает 15 штатных инструкторов и 5 технических сотрудников. Генеральный директор центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты.

Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится 70% объема работ Центра.

По мнению Генерального директора Центра, начальный период развития организации с идеологией «компания=семья» (когда каждый старался изо всех сил) завершился. Центр перерос границы неформальной организации и нуждается в формальной системе оценки работы каждого сотрудника.

Вопросы для обсуждения

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?
2. Какую систему оценки работы сотрудников Вы бы предложили Генеральному директору?
3. В чем заключаются проблемы применения методов оценки персонала?

Задание 1.

Подготовить доклад с презентацией по теме (тему выбрать в соответствии с вариантом, выданным преподавателем):

1. Теория ERG К. Альдерфер .
 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).
 12. Перечислите цели системы материального стимулирования организации?
 13. Что является основной формой реализации материальных стимулов в организации?
 14. Перечислите традиционные формы оплаты труда, используемые в России?
 15. В чем суть сдельной и повременной форм оплаты труда?
 16. Опишите традиционную структуру доходов современного работника?
 17. Перечислите и опишите оригинальные системы оплаты труда, используемые в странах с развитой рыночной экономикой?
- Литература: [1 – 6].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 10

Разработка и реализация стратегий развития персонала. Роль стратегии в управлении персоналом

Теоретический материал

Кадровая стратегия – совокупность основных принципов, функций и методов деятельности по управлению кадрами/персоналом, применяемых в специфических условиях, в течение определенного времени для достижения заданной цели; процесс управления развитием организации специфическими способами кадровой работы.

Кадровая стратегия должна основываться на общей стратегии развития организации.

На практике в организации наблюдается использование руководством элементов различных кадровых стратегий в разных направлениях деятельности, при этом одна кадровая стратегия берется за основу.

Выделяются следующие типы стратегий:

– потребительская. У сотрудника и организации отсутствуют общие цели и ценности, но имеют место интересы: у организации к работнику как «рабочей силе», а сотрудник использует возможности организации для удовлетворения своих потребностей (в месте работы, зарплате и т.д.);

– партнерская. У сотрудника и организации цели и ценности согласованы, имеют место взаимовыгодные партнерские отношения, развитие сотрудника обеспечивается организацией, а сотрудник, в свою очередь, увеличивает свой вклад в ее деятельность;

– идентификационная. При данной стратегии отношения строятся на основе совпадения целей и ценностей; движущей силой реализации потенциала сотрудника является развитие организации и, наоборот, организация развивается, если развивается каждый сотрудник.

Выработка кадровой стратегии предполагает ответы на вопросы:

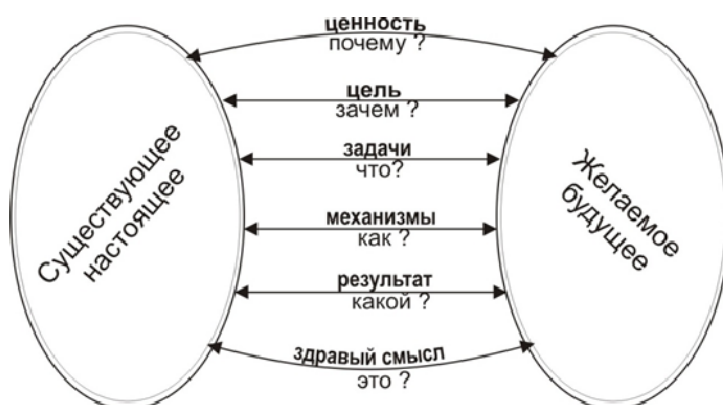


Рисунок – Процесс выработки кадровой стратегии

Выработка кадровой стратегии включает следующие действия:

- 1) планирование количественной и качественной потребности в персонале;
- 2) анализ наличия необходимого персонала, рационализация численности;
- 3) планирование профессионального развития и карьеры работников; обеспечение уровня квалификации, соответствующего возможностям и производственной необходимости; определение принципов и форм оценки персонала;
- 4) выработка принципов и системы оплаты труда — определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников;
- 5) планирование затрат на персонал; определение потребности в финансовых ресурсах, необходимых для обеспечения социальных гарантий и компенсаций работникам.

Таким образом, если управление персоналом основывается на определенной организационной стратегии и при этом реализуется адекватный ей тип кадровой политики, достигается эффективность и результативность деятельности. В противном случае неизбежны кризисы в деятельности организации.

Задание 1

Восстановите правильную последовательность действий при разработке кадровой стратегии [3].

планирование персонала

мониторинг персонала

оптимизация численности

определение принципов вознаграждения и системы оплаты труда

определение принципов и форм оценки персонала
планирование карьеры

Задание 2.

Перечислите основные современные стратегические тенденции и охарактеризуйте их влияние на управление [1].

Задание 3.

Дайте определение понятия «миссия организации», а также приведите пример миссии организации [1].

Задание 4.

Заполните таблицу [1]:

Факторы	Характеристики
Стратегия организации	
Жизненный цикл организации	
Размер организации	
Окружающая среда	

Задание 5.

Определите взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом. Заполните таблицу [1]:

Типы стратегии организации	Стратегия УП
Предпринимательская	
Динамического роста	
Прибыльности	
Ликвидационная	
Круговорота (циклическая)	

Вопросы к практическому занятию:

1. Главная цель стратегического управления персоналом и ее задачи.
2. Дерево целей и принципы его построения.
6. Роль анализа внутренней среды в разработке стратегии УЧР.
7. Рынок труда и его влияние на построение стратегии УЧР.
8. Макро- и микросреда организации как фактор формирования стратегии УЧР.
9. Построение матрицы SWOT как этап стратегии УЧР.
10. Особенности стратегии УЧР на современном этапе.

Литература: [1 – 6].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №11

Разработка и реализация стратегий развития персонала. Обучение персонала

Теоретический материал

Обучение персонала — это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

При благоприятных обстоятельствах обучение персонала выполняет важную двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивацию.

Важность **непрерывного образования** подтверждают следующие основные факторы:

- Внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей;
- Мир превращается в рынок с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции;
- Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;
- Для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Ситуация 1 «Инжсервис»

Устраиваясь на работу в компанию «Инжсервис» на должность директора по персоналу, Ольга Янковская знала, что создание новой системы мотивации будет одной из главных ее задач. Поэтому с первого рабочего дня она попыталась досконально изучить существующую на данный момент систему мотивации в «Инжсервисе» — компании, которая занимается продажами, монтажом и обслуживанием инженерного оборудования.

За две недели Ольга установила следующее.

- Из 204 сотрудников «Инжсервиса» 176 получали почасовую заработную плату, рассчитываемую по ставкам 5-летней давности. При этом к данным ставкам применяются коэффициенты, которые устанавливает генеральный директор компании.
- Почасовая ставка механика по обслуживанию составляет 1,1 ставки монтажника, в то время как на местном рынке труда монтажники зарабатывают 1,5 – 1,7 раза, чем в «Инжсервисе». Текучесть среди механиков за последний год составила 2%, а среди монтажников – 30%.
- Почасовая ставка водителя составляла 1,2 ставки от ставки механика по обслуживанию, при этом на местном рынке труда зарплата водителей составляет от

80 до 200% от зарплаты в «Инжсервисе». Текучесть среди водителей за последний год составила 50%.

- Административный персонал «Инжсервиса» получает должностные оклады, устанавливаемые генеральным директором и пересматриваемые «по мере возможности». Текучесть административного персонала за последний год составила 5%. В прошлом году руководство приняло решение арендовать спортивный клуб для административных работников.

- Повышение заработной платы для административного персонала не всегда совпадает с установкой коэффициентов для производственного персонала.

- В течение полугода в «Инжсервисе» свободна вакансия должности начальника отдела продаж, для которой был установлен должностной оклад, равный 70% от оклада генерального директора. Отбор проводил сам генеральный директор и отвергал всех кандидатов.

А) Задания к ситуации:

1. Разработайте организационную структуру компании «Инжсервис», а также структуру персонала, занятого в ней.

2. Охарактеризуйте существующую систему мотивации на базе собранной Ольгой информации по следующим параметрам:

- конкурентоспособность на рынке труда;
- разнообразие методов стимулирования труда;
- применение адекватных ситуации методов.

3. Разработайте новую систему мотивации персонала для «Инжсервиса» (включая материальные и нематериальные аспекты).

4. Разработайте рекомендации для Ольги Янковской по вопросу заполнения вакансии начальника отдела продаж.

Задания

1. Какие из элементов и методов развития персонала применяются в известной вам организации? Как они применяются и какие результаты это дает?

2. Какие из элементов и методов развития персонала целесообразно и реально можно было бы использовать в известной вам организации и почему? Что для этого необходимо сделать?

3. Разработайте план своего продвижения по службе, включая мероприятия по саморазвитию, обучению, повышению квалификации, ротации?

Ситуация 1 «Неожиданно карьерный рост почти прекратился»

Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году сове сорокалетие. За последние восемь лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной, быстро развивающейся компании по производству и реализации продуктов питания. Он начинал координатором отдела сбыта, затем перешел на должность инженера по поддержке сбыта. Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера по сбыту в регионе. Два года он работал директором по сбыту по всей России, а последние пять лет – заместителем директора по сбыту в масштабе СНГ.

Зарботки его вполне устраивали. Большие комиссионные выплаты при условии успешной реализации ставили сотрудников отдела сбыта в число наиболее высокооплачиваемых в компании. Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущения успеха, особого признания со стороны

руководства. Он неоднократно давал понять руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало.

Недавно он обсуждал эту проблему со своим коллегой из другой компании – менеджером по группе ведущих торговых марок компании. В развитии их карьеры было много общего: сначала бурный рост, а затем заметное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе сорокалетнего возраста.

Петр Евгеньевич серьезно задумался над данной проблемой. Три вопроса особенно волновали его.

1. Как объяснить замедление карьерного роста?
2. Какие обстоятельства объективного характера могли этому предшествовать?
3. Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия?

Литература: [1 – 6].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 12

Оценка результатов деятельности персонала организации

Теоретический материал

Многообразие систем управления персоналом ставит вопрос, какая же система является эффективной. В настоящее время выделяют следующие подходы:

1) Предполагает оценку всего персонала организации как совокупного общественного работника, эффективная деятельность которого определяется конечным результатом производства за конечный период. Объектом управления в данном подходе являются фактически совокупные ресурсы организации. В качестве показателей конечного результата используются результаты деятельности организации за определенный период: объем товарной (реализованной, чистой) продукции, ее качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, доход, коэффициенты экономической эффективности, срок окупаемости капиталовложений и т.д.

Такой подход имеет свои преимущества, так как результативность персонала определяется конечными результатами всей фирмы. Но данный подход не учитывает, как и какими способами и средствами достигнуты определенные результаты.

2) Основан на критериальных показателях результативности и качества живого труда. Объектом управления в данном подходе являются трудовые ресурсы организации. Такими показателями являются продуктивность труда и динамика ее изменений, удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения норм выработки, трудоемкость продукции, фондовооруженность труда, потери рабочего времени, качество труда, коэффициенты сложности работ, уровень производственного травматизма и т.д. Данная концепция использует дифференциацию живого труда по изделиям и видам работ. При этом подходе не учитывается рыночная компонента деятельности организации. Поэтому в условиях рынка только трудовых показателей недостаточно.

3) Предполагает концепцию эффективности работы персонала в зависимости от форм и методов работы с персоналом (от организации работы с персоналом, мотивации, социально-психологического климата в коллективе). Объектом управления в этом подходе являются трудовые ресурсы, дифференцируемые до уровня индивидуальных. В этом случае критериальными показателями являются структура персонала, уровень квалификации, текучесть персонала, дисциплина, использование фонда рабочего времени, равномерность загрузки персонала, затраты на одного работающего, выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе и т.д. Данный подход отличается от предыдущих двух еще большей дифференциацией в отношении живого труда.

Задания :

1. В табл. 1 представлены данные по механическому заводу. Проведение комплекса оздоровительных мероприятий позволило сократить потери рабочего времени по болезни. Определите экономическую эффективность внедренных мероприятий.

Табл. 1

Наименование	Ед. измерения	Количество
Годовые потери рабочего времени по болезни:		
до внедрения мероприятий	%	5,8
после внедрения мероприятий.	%	4,7
Численность рабочих до внедрения мероприятия.	чел.	3200
Годовой объем производства проектируемого периода.	тыс. руб.	41000
Годовая выработка одного рабочего в базисном периоде.	руб.	13056

2. Внедрение комплекса мероприятий по улучшению условий труда в организации способствовало сокращению потерь рабочего времени по вине работников на 8,6 мин. в смену. Определить экономическую эффективность внедренных мероприятий по сле

Табл. 2

Наименование	Ед. измерения	Количество
Количество рабочих на участках, где улучшены условия труда.	чел.	641
Годовой объем производства по участкам:	руб.	1037300
до внедрения мероприятий	руб.	1052860
после внедрения мероприятий.		
Годовая сумма условно-постоянных расходов в себестоимости продукции.	руб.	254220
Годовой фонд рабочего времени одного рабочего.	дни	230
Балансовая стоимость оборудования на участках.	руб.	133507
Единовременные затраты на внедрение мероприятий.	руб.	5640

дующим данным (табл. 2):

3. Какой вид аудита используется в известной вам организации? Охарактеризуйте экономическую и социальную эффективность проведения аудита.

Вопросы к практическому занятию:

1. Как рассчитывается экономическая эффективность управления персоналом?

2. Раскройте сущность социальной эффективности управления персоналом.

3. Какие косвенные показатели берутся во внимание при расчете эффективности?
4. Что такое аудит персонала?
5. Опишите параметры аудита кадрового состава и кадрового потенциала.

Задание 1.

Ситуационная задача «Индивидуальный портрет менеджера». В управлении поведением работников в современной компании решающая роль отводится менеджеру. Считается, что на 90% то, как ведут себя сотрудники, зависит от их начальника.

Вопросы для обсуждения.

1. Опишите свой личностный портрет как менеджера.
2. Перечислите положительные, на ваш взгляд, собственные личностные качества, которые могут помочь вам в дальнейшей работе менеджера.
3. Какие качества, по вашему мнению, вам могут помешать в дальнейшей работе?
4. Как вы считаете, можно ли их исправить и каким образом?

Задание 2.

В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы - 70 000 руб. в год. Единовременные затраты - 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату - 35,6%.

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

Ход решения:

1. Определить годовую экономию времени директора вследствие введения должности специалиста по найму.
 2. Доход, приносимый директором за год
 3. Доход, приносимый директором за один час работы.
 4. Дополнительный доход, который принесет директор в случае введения должности специалиста по найму.
 5. Текущие затраты теперь составят...
 6. Доходность проекта представляет собой отношение суммарного дохода к суммарным затратам - индекс доходности инвестиций (ИД).
- ,2,

Вопросы к самостоятельной работе

1. Как рассчитывается экономическая эффективность управления персоналом?
2. Раскройте сущность социальной эффективности управления персоналом.

3. Какие косвенные показатели берутся во внимание при расчете эффективности?
4. Что такое аудит персонала?
5. Опишите параметры аудита кадрового состава и кадрового потенциала.

Литература: [1 – 6].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №13

Основы командообразования и управления командами в современной организации. Управленческая команда, проблемы развития командного профессионализма

Теоретический материал

Современные авторы предлагают множество определений понятия «команда», большинство из которых синонимичны по своей сути. Чтобы вникнуть в тематику выбранного направления выпускной квалификационной работы предлагаем ознакомиться с различными определениями термина «команда». - Группа из от трех до восьми человек, которая имеет совместную цель, в определении и принятии которой участвовал каждый из ее участников такой группы.

Помимо своей персональной ответственности каждый участник команды несет ответственность и за общий результат (Й. Катценбах и Д. Смит). - Малая группа, состоящая из 5-7, реже из 15-20 человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности; имеют взаимодополняющие умения; принимают на себя ответственность за конечные результаты деятельности за конечные результаты деятельности; способны исполнять любые внутрикомандные роли и определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде (К.Б. Миллер). - Группа от 2 до 8 специалистов, совместно работающих над решением общей комплексной задачи, проблемы или реализующих совместный проект на основе интеграции знаний разных профессиональных областей и по правилам, выработанным сообща (М. Геллерт и К. Новак). - Небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, собранных для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность (М. Армстронг). - Временная, официально организованная, как правило, открытая малая контактная группа сотрудников компании, проявившая собственное стремление и способность к достижению высокого уровня группового развития, при этом получившая адекватную административную поддержку такому поведению в процессе результативной работы над реализацией срочных и сложных, в основном атипичных задач, важных для организации (А.Д. Чанько).

Задание 1

Попросите всех в группе рассказать о себе два факта и одну ложь. Чем экзотичнее факты (например, «Я прыгал с парашютом в Коста-Рике») и чем достовернее ложь (например, «У меня две собаки»), тем веселее будет игра. Все эти утверждения можно собрать в презентацию, в которой будет по одному слайду для каждого участника, или же играть без подготовки. Попросите каждого участника представить три таких утверждения о себе и предложите группе проголосовать, чтобы выбрать, что из этого является ложью.

Задание 2

Руководитель первого предприятия хорошо знает свой коллектив, интересуется успехами и промахами (ошибками) в работе своих сотрудников. Он требует от руководителей функциональных и производственных подразделений, чтобы они больше интересовались возможностями и характерами своих сотрудников в целях последующего воздействия на них. Руководитель второго предприятия гордится высокой исполнительностью в своем коллективе. Он добивается этого через приказы, распоряжения, указания. Однако последнее время на этом предприятии возросла текучесть кадров, и предприятие стало сдавать свои позиции в конкурентной борьбе. Ответьте в письменном виде на поставленные вопросы:

- 1) Определите, какими методами управления пользовались руководители предприятий? Сравните их.
- 2) Почему, на ваш взгляд, второе предприятие стало сдавать свои позиции?
- 3) Опишите свое видение проблемы.

Ситуация 1. Нарисуйте игровую мишень «Поиск». В одном из отделов фирмы сложилась ненормальная обстановка: руководители часто менялись, новые менеджеры приходили и уходили, а отдел лихорадило.

Высшее руководство фирмы никак не могло развернуть его в сторону инновационной переориентации сотрудников. Тогда на должность руководителя был назначен один из ведущих работников, который к тому времени завершил обучение по нужному профилю. Но назначен он был временно исполняющим обязанности, с испытательным сроком. Он горячо принялся за работу: привел в порядок документацию, установил необходимые связи, стал собирать банк данных, составил для сотрудников график выполнения работ, начал регулировать их загрузку в зависимости от важности и срочности решения маркетинговых проблем. Отдел заработал. Работник был утвержден в должности как полномочный руководитель. Прошел месяц, и отдел снова залихорадило. Что же произошло?

Подсказка: чтобы построить мишень, Вы должны рассмотреть не менее 12 ответов на данную ситуацию.

Например, 1- руководителю не хватило организаторских способностей, он их исчерпал в начале;

- 2 - руководитель зазнался;
- 3 - руководитель перестал быть лидером;
- 4- руководитель добился своего;
- 5 - руководитель потерял единомышленников;
- 6 - руководитель взял на себя слишком много обязанностей перед вышестоящим руководством;

7- коллектив стал предъявлять к руководителю более высокие требования. Чем раньше и т.д. Ответ, который окажется в центре мишени - правильный

Задание 3. Заполните таблицу различий между рабочей группой и командой. Таблица – Различия между рабочей группой и командой

Сравнительный параметр	Рабочая группа	Команда
Лидер		
Ответственность		
Миссия		
Продукт труда		
Формы совместного решения проблем		
Оценка эффективности		
Процесс работы		
Состоят из работников		

Задание 4. Вам, как будущему руководителю, необходимо сформировать взгляды на управление людьми и выбрать свои методы и средства воздействия на людей. Какой основной стиль руководства вы предпочитаете, как ваш стиль сочетается с разными ситуациями, как вы собираетесь управлять ситуацией и людьми? Что вы понимаете под эффективным руководством и эффективным выполнением работы подчиненными? Для этого опишите самостоятельно ситуацию и разберите её. Покажите факторы, которые влияют на руководителя, подчиненных, задание и конкретную ситуацию. Дайте ответы на следующие вопросы: Какой стиль управления будет наиболее подходящим и эффективным в описанной вами ситуации

Ситуация 2 "Коммуникация в управленческой команде"

В управленческой команде компании сложилась непростая коммуникация. Новый генеральный директор недавно в компании и видит, что старые способы работы уже неэффективны. Он пытается побудить команду посмотреть на ситуацию по-другому. Однако делает это в силу темперамента иногда излишне директивно, эмоционально. Руководитель отдела логистики – самый опытный сотрудник в компании, работает со дня основания. Пока у него нет полного доверия к предложениям нового генерального директора. К тому же он не согласен, что ситуация требует каких-то серьезных мер. Компания чувствует себя на рынке уверенно, так зачем жертвовать стабильностью ради призрачных новых возможностей? Периодически он открыто вступает в конфронтацию с первым лицом компании. В процессе совещаний и встреч тет-а-тет периодически возникают споры, руководители излишне эмоционально обсуждают рабочие вопросы. В связи с этим часто разговор приобретает неконструктивный характер, коллеги переходят на личности, не всегда уважительно отзываются друг о друге, не слышат и не слушают доводы каждого. Некоторые члены управленческой команды поддерживают руководителя отдела логистики, и делают это иногда излишне рьяно. Остальные заняли выжидательную позицию и стараются пока не высказывать свою точку зрения. В целом у всей команды есть явная сложность в том, чтобы конструктивно вести обсуждения и принимать общие решения. Директор по персоналу видит необходимость помочь руководителям научиться договариваться, слушать и слышать друг друга.

1. Можно ли в данном случае говорить, что команда сформирована?
2. На каком этапе жизненного цикла она находится?
3. Насколько совпадают цели всех участников описанной ситуации.
4. Определите качество коммуникаций в данном случае.
5. Какие факторы в наибольшей степени препятствуют или способствуют прохождению команды по этапам жизненного цикла?

Кейс-задача по теме «Результативность команды в организации»

Ситуация «Разделяй и работай»

В проектном отделе информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылаясь на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии. Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

1. Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?
2. Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие?
3. Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему?
4. Предложите компании решение проблемы.
5. Дайте характеристику факторов результативности команды в данном случае.

Кейс-задача по теме «Риски командного взаимодействия и способы их преодоление»

1. Бизнес-аналитик в команде и тех лид не могут найти общий язык и постоянно конфликтуют, обвиняя друг друга в некомпетентности. Аргументы для подтверждения своей точки зрения есть у обоих, личной неприязни до этого проекта не было замечено.

Что можно было сделать чтобы уменьшить вероятность такой ситуации? Какие варианты решения конфликта есть сейчас?

2. Один из наиболее опытных разработчиков в вашей команде проекта, где вы ПМ, постоянно возмущается техническими решениями, которые принимает технический контакт на стороне клиента. Он считает их неверными и пророчит в будущем проблемы, которые будут вызваны последствиями этих решений. Вы начинаете замечать, что эффективность этого разработчика заметно снизилась. Что бы вы могли сделать в такой ситуации, чтобы не допустить негативного влияния на проект?

3. Два разработчика из команды предлагают разные решения одной задачи. Оба звучат убедительно. Как разрешить их спор и выбрать оптимальный вариант?

4. Разработчик очередной раз не уложился в оценку. При этом у остальной команды хороший результат. Как дать обратную связь?

5. Разработка кейса. Сформулируйте ситуацию, демонстрирующие риски командообразования в организации: нерентабельность, повышение конфликтности, операционный риск и т.д.

Вопросы к практическому занятию:

- 1 Какие условия способствуют формированию команд?
- 2 Какие стадии зрелости выделяют для коллектива, команды?
- 3 Какие отличительные признаки присущи команде?
- 4 Какие функции управления возложены на коллектив, команду?
- 5 Объясните свое понимание психологического климата и его практической роли.
- 6 Рассмотрите методы управления командой.
- 7 Укажите отличительные особенности коллектива, его структуру, этапы создания коллектива.
- 8 Укажите, какие признаки присущи руководителю с высокой способностью, создавать команды?

Литература: [1 – 6].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 14

Основы командообразования и управления командами в современной организации. оценка результатов деятельности персонала организации

Теоретический материал

Многообразие систем управления персоналом ставит вопрос, какая же система является эффективной. В настоящее время выделяют следующие подходы:

1) Предполагает оценку всего персонала организации как совокупного общественного работника, эффективная деятельность которого определяется конечным результатом производства за конечный период. Объектом управления в данном подходе являются фактически совокупные ресурсы организации. В качестве показателей конечного результата используются результаты деятельности организации за определенный период: объем товарной (реализованной, чистой) продукции, ее качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, доход,

коэффициенты экономической эффективности, срок окупаемости капиталовложений и т.д.

Такой подход имеет свои преимущества, так как результативность персонала определяется конечными результатами всей фирмы. Но данный подход не учитывает, как и какими способами и средствами достигнуты определенные результаты.

2) Основан на критериальных показателях результативности и качества живого труда. Объектом управления в данном подходе являются трудовые ресурсы организации. Такими показателями являются продуктивность труда и динамика ее изменений, удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения норм выработки, трудоемкость продукции, фондовооруженность труда, потери рабочего времени, качество труда, коэффициенты сложности работ, уровень производственного травматизма и т.д. Данная концепция использует дифференциацию живого труда по изделиям и видам работ. При этом подходе не учитывается рыночная компонента деятельности организации. Поэтому в условиях рынка только трудовых показателей недостаточно.

3) Предполагает концепцию эффективности работы персонала в зависимости от форм и методов работы с персоналом (от организации работы с персоналом, мотивации, социально-психологического климата в коллективе). Объектом управления в этом подходе являются трудовые ресурсы, дифференцируемые до уровня индивидуальных. В этом случае критериальными показателями являются структура персонала, уровень квалификации, текучесть персонала, дисциплина, использование фонда рабочего времени, равномерность загрузки персонала, затраты на одного работающего, выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе и т.д. Данный подход отличается от предыдущих двух еще большей дифференциацией в отношении живого труда.

Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом организации основывается на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач. Результаты оценки выявляют основные проблемы взаимоотношений с персоналом, связанные с качеством выполняемой работы, удовлетворенностью работников, дисциплиной и текучестью персонала.

Осуществление оценки эффективности управления персоналом необходимо основывать на использовании таких принципов, как:

- вовлечение в процесс оценки эффективности всех заинтересованных лиц;**
- согласование экономических и социальных показателей оценки принимаемых кадровых решений;**
- сопоставление полученных результатов от реализации кадровых решений с оценкой затрат, обусловивших их достижение;**
- проведение оценки окупаемости затрат, связанных с реализацией кадровых решений как в ближайшее время, так и в будущем.**

Исходя из того, что до настоящего времени не существует единой точки зрения на проблему оценки эффективности деятельности службы управления

персоналом, были взяты за основу показатели оценки, содержащиеся в трудах Егоршина А.П., Иванцевича Дж. М., Кибанова А.Я.

Все показатели оценки эффективности рассматриваются как единая система оценки эффективности персонала. В эту систему включают следующие группы показателей:

- **показатели экономической эффективности;**
- **показатели социальной эффективности;**
- **косвенные показатели эффективности.**

Первая группа показателей характеризует экономическую эффективность деятельности служб управления персоналом. Оценка экономической эффективности предполагает обязательное определение затрат, необходимых для реализации кадровой политики организации.

При этом следует учитывать не только общие затраты организации на персонал, но и издержки по содержанию самой службы персонала при реализации функций управления.

Экономическая эффективность может рассматриваться с двух сторон:

- 1) финансовой (окупаемость вложенных средств);
- 2) производственной (экономические результаты, полученные в ходе реализации мероприятий по кадровой политике).

С финансовой стороны рассчитывают общие показатели экономической эффективности, к которым можно отнести:

- **годовой экономический эффект;**
- **экономическая эффективность мероприятий по научной организации труда.**

К производственным показателям экономической эффективности можно отнести следующие:

- **показатели выпуска и качества продукции;**
- **показатели фонда оплаты труда, среднюю заработную плату;**
- **показатели использования материальных ресурсов;**
- **показатели использования основного и оборотного капитала;**
- **показатели роста производительности труда;**
- **уровень нормирования труда и кооперирования труда;**
- **показатели, характеризующие совершенствование организационной структуры;**
- **показатели оптимизации численности управленческого персонала;**
- **показатели, характеризующие улучшение использования ЭВМ и оргтехники;**
- **экономия за счет численности персонала;**
- **экономия за счет роста отдачи зарплаты;**
- **прирост выпуска продукции за счет роста производительности труда и отдачи затрат на персонал.**

Определить социальную эффективность системы управления персоналом можно с помощью следующих показателей:

- **показателей структуры персонала по профессиональному, квалификационному составу, по возрасту и стажу работы;**
- **образовательного уровня и уровня организации повышения квалификации и переподготовки;**
- **показателей гуманизации труда (обогащение содержания труда, снижение монотонности и пр.);**
- **показателей улучшения охраны труда, техники безопасности и санитарно– гигиенических требований;**
- **обеспечение соответствия кадровых решений требованиям трудового законодательства;**
- **повышения обоснованности кадровых решений.**

Следует отметить, что среди показателей социальной эффективности есть те, которые поддаются стоимостной оценке и могут быть включены в состав экономических результатов при расчете эффективности управления персоналом.

Косвенные показатели эффективности включают следующие:

- **текучесть персонала; – сокращение числа конфликтов;**
- **уровень абсентеизма; – показатели качества выпускаемой продукции;**
- **показатели удовлетворенности трудом, коллективом, руководством, системой вознаграждения.**

Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления персоналом являются показатели текучести и абсентеизма.

Текучесть является одной из организационных форм подвижности персонала. Правомерно рассматривать текучесть персонала как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью рабочим местом – так называемая «активная» текучесть, и неудовлетворенностью организации данным работником – «пассивная» текучесть.

Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период).

Относительный показатель текучести – коэффициент текучести персонала – определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым к текучести, к среднесписочной численности работников.

При изучении и анализе проблемы текучести персонала важно определить ее мотивы. Изучение мотивов текучести возможно осуществить с помощью интервьюирования и анкетирования увольняющихся работников.

Показатели текучести внутренне взаимосвязаны с показателями абсентеизма, то есть количеством самовольных невыходов работников на работу. Абсентеизм приводит к ряду издержек, включающих выплаты, которые осуществляются независимо от присутствия или отсутствия работника. Кроме того, необходимо оплатить внеурочный труд персонала, который выполняет работу отсутствующего.

Анализ исследований показывает, что показатели текучести и абсентеизма взаимозависимы, так как оба явления вызываются одними и теми же факторами. Во

многих случаях работники сначала проявляют высокий уровень абсентеизма, который ведет к повышенной текучести, вследствие чего важно определить точные причины возникновения текучести и абсентеизма.

С данными явлениями тесно связаны такие формы оценок, как недовольство и жалобы. Рост количества жалоб могут быть сигналом неудовлетворенности, которая, в свою очередь, может привести к увеличению текучести персонала. Данные факторы служат индикаторами того, насколько успешной является деятельность службы персонала по созданию условий удовлетворенности работников.

Необходимо отметить, что все группы показателей тесно взаимосвязаны, и это объясняется тем, что, с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Задания

Задание 1.

В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы - 70 000 руб. в год. Единовременные затраты - 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату - 35,6%.

Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

Ход решения:

1. Определить годовую экономию времени директора вследствие введения должности специалиста по найму.
2. Доход, приносимый директором за год
3. Доход, приносимый директором за один час работы.
4. Дополнительный доход, который принесет директор в случае введения должности специалиста по найму.
5. Текущие затраты теперь составят...
6. Доходность проекта представляет собой отношение суммарного дохода к суммарным затратам - индекс доходности инвестиций (ИД).

Задание 2.

1. В таблице представлены данные по механическому заводу. Проведение комплекса оздоровительных мероприятий позволило сократить потери рабочего времени по болезни. Определите экономическую эффективность внедренных мероприятий.

Таблица

Наименование	Ед. измерения	Количество
Годовые потери рабочего времени по болезни:		
до внедрения мероприятий	%	5,8
после внедрения мероприятий.	%	4,7
Численность рабочих до внедрения мероприятия.	чел.	3200
Годовой объем производства проектируемого периода.	тыс. руб.	41000
Годовая выработка одного рабочего в базисном периоде.	руб.	13056

2. Внедрение комплекса мероприятий по улучшению условий труда в организации способствовало сокращению потерь рабочего времени по вине работников на 8,6 мин. в смену. Определить экономическую эффективность внедренных мероприятий по следующим данным:

Таблица

Наименование	Ед. измерения	Количество
Количество рабочих на участках, где улучшены условия труда.	чел.	641
Годовой объем производства по участкам: до внедрения мероприятий после внедрения мероприятий.	р у б. р у б.	1037300 1052860
Годовая сумма условно-постоянных расходов в себестоимости продукции.	руб.	254220
Годовой фонд рабочего времени одного рабочего.	дни	230
Балансовая стоимость оборудования на участках.	руб.	133507
Единовременные затраты на внедрение мероприятий.	руб.	5640

3. Какой вид аудита используется в известной вам организации? Охарактеризуйте экономическую и социальную эффективность проведения аудита.

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. Как рассчитывается экономическая эффективность управления персоналом?
2. Раскройте сущность социальной эффективности управления персоналом.
3. Какие косвенные показатели берутся во внимание при расчете эффективности?
4. Что такое аудит персонала?
5. Опишите параметры аудита кадрового состава и кадрового потенциала.

Литература: [1 – 6].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 15

Анализ основных элементов учебного процесса в высшей школе

Теоретический материал

Понятие «образование» - это фундаментальное понятие, имеющее отражение не только в дидактике, но и в педагогике, антропологии, философии и других науках о человеке. Не существует единой трактовки понятия «образование». В каждом случае определение отражает какую-то одну или несколько граней этого понятия, среди которых выделяются следующие:

- Образование как процесс и как результат. Образование как процесс характеризуется изменениями учащихся на протяжении определенного периода времени и предполагает наличие образовательных технологий, форм, методов для осуществления образования. Образование как результат - это результат обучения, т.е. усвоения знаний и развития умственных способностей. Результат образования выражается как формально, например, сертификатом (начальное, полное среднее, высшее образование), так и содержательно (математическое или гуманитарное образование, углубленное или обзорное и т.д.).

- Образование по отношению к различным субъектам: отдельному человеку (студенту, преподавателю), коллективу, личности, обществу, государству, человечеству и др.

- Образование как система образовательных структур — учебных заведений (лицей, гимназия, колледж), форм образования (домашнее образование, дополнительное образование), типов образования (государственное, муниципальное, частное) или их качественная характеристика (непрерывное образование)

В содержании образования разделяются два аспекта — внешний (образовательная среда, учебные программы, учебники и иные средства) и внутренний (личностные изменения и приращения, уникальные для каждого ученика — знания, способы деятельности, способности и др.). В связи с этим важно определение содержания образования: какие знания должны входить в него; чем руководствоваться при их отборе; как сделать механизм трансляции знаний более эффективным.

Задания

Контрольные вопросы и задания

1. Каково буквальное значение слова "дидактика" (его этимология)?
2. Что означает термин "образование" в узком и широком смыслах?

3. Дайте определение предмета педагогики как науки.
4. Какой из терминов имеет наиболее широкое значение: обучение или образование?
5. Является ли дидактикой теория самообразования, где учитель в реальном виде отсутствует?

1. Наука об обучении, образовании, их целях, содержании, методах, средствах называется...

- дидактикой
- теорией воспитания
- педагогическим менеджментом
- педагогической технологией

2. Термин “дидактика” впервые ввел...

- В. Ратке
- Я.А. Коменский
- Ж.Ж. Руссо
- И.Г. Песталоцци

3. Под дидактикой понимал “всеобщее искусство всех учить всему”...

- Я.А. Коменский
- П.Ф. Каптерев
- К.Д. Ушинский
- А. Дистервег

4. Процессы преподавания и учения с их условиями и получаемыми результатами - это предмет ...

- дидактики
- технологии
- теории воспитания
- теории управления

5. Функциями процесса обучения являются ...

- образовательная, воспитательная, развивающая
- воспитательная, прогностическая, проектировочная
- образовательная, воспитательная, объяснительная
- развивающая, образовательная, прогностическая

6. Совокупность принципов, содержание, методы и средства обучения, образующие целостную структуру и подчиняющиеся целям обучения, составляют...

- дидактическую систему
- педагогическую теорию
- педагогическую систему
- дидактическую теорию

7. К дидактическим принципам не относится принцип ...

- гуманности обучения
- наглядности
- систематичности и последовательности

- взаимосвязь теории и практики обучения

Разработайте программу адаптации молодого преподавателя (по предложенной схеме), принимаемого на должность «ассистент».

Схема программы адаптации

Этапы и мероприятия	Сроки	Ответственный

Сделайте вывод о необходимости наставничества, консультирования и испытательного срока для молодых специалистов, молодых руководителей, новых работников.

Кейс-задание «В коллектив пришел новичок»

Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут 10 он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне? – спросил тот.

– Через 10 минут планерка, подходи к этому времени», – и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то, уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку». Они долго пробирались по цеху, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет...

– Новенький, только три месяца как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, кто до тебя здесь работал. Позавчера пошел на обед, а оттуда – в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты прибери пока здесь, подготовь станок, а я минут на 20 к начальнику цеха сбегая, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай.

– И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком, периодически спрашивая: «Ясно? Понятно?»

– Ковшов робко поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер ободряюще похлопал новичка по

плечу: «Ну, вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да мастер уже его и не услышал бы. Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело. Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал столовую, обед закончился.

В 16 ч. Ковшов собрался сдавать работу (он как подросток работал на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, проверил сделанную работу, похвалил и тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня день ненормированный». У Ковшова было много вопросов: сколько заработал, какая работа будет завтра, – но докучать этими мелкими делами, отрывать мастера от более важных он не решился, тем более что тот уже был далеко, а все рабочие разошлись. Больше ничего не оставалось, как отправиться со своими вопросами домой. А что будет завтра?

Вопросы:

1. Проанализировать поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.
2. Дать психологическую оценку первого рабочего дня новичка.
3. Определить необходимое и целесообразное поведение и действия мастера в анализируемой производственной ситуации.

Задание 2.

Протестируйте себя, используя тест «Стресс в процессе адаптации».

Внимательно продумайте каждую из представленных ниже ситуаций и решите, какие в каждой из них у вас возникли бы реакции. После краткого описания каждой ситуации дана серия реакций, которые нужно оценить ответом «да» или «нет». Для этого возьмите лист бумаги, проставьте нумерацию ситуаций от 1 до 18 и против каждой цифры напишите выбранные ответы: «а» или «б». В каждой ситуации будет по шесть реакций на выбор. Например: 1 – а, а, б, а, б, б. 2 – б, б, б, а, а, б.

№ п/п	Ситуация	Ваша реакция	да	нет
1	На вечере вас вдруг попросили сказать присутствующим несколько слов	сердцебиение нервозность веселость спокойствие смущение покраснение лица	Б Б А А Б Б	А А Б Б А А
2	Вы спешите на встречу. По дороге вы встречаете знакомого, который начинает расспрашивать вас о каких-то важных для него делах	дружелюбие агрессивность дрожание рук спокойствие нетерпение потливость	А Б Б А Б Б	Б А А Б А А

3	Вас пригласили к 8 часам утра в вышестоящее учреждение. Вы приходите в приемную к назначенному времени, но вам приходится ждать вызова целый час	недружелюбие злость самоконтроль сердцебиение веселость потливость	Б Б А Б А Б	А А Б А Б А
4	За праздничным столом вы разлили почти целую бутылку вина	веселость смущение безразличие невнятное бормотание естественный смех покраснение лица	А Б А Б А Б	Б А Б А Б а
5	Вас задержали за проезд в автобусе без билета	покраснение лица спокойствие дрожание рук веселость чувство стыда естественный смех	Б А Б А Б А	А Б А Б А б
6	Вы провели вечер в ресторане. Когда собрались оплатить счет, то обнаружили, что кошелек с деньгами оставили дома	покраснение лица спокойствие сердцебиение веселость смущение потливость	Б А Б А Б Б	А Б А Б А А
7	На ходу у вашей машины лопнула шина. С большими усилиями вы справились с управлением	спокойствие злость потливость самоконтроль растерянность сердцебиение	А Б Б А Б Б	Б А А Б А А
8	Вы возвращаетесь домой, открываете дверь и видите, что весь пол квартиры залит водой	спокойствие бездействие дрожание рук самоконтроль злость веселость	А Б Б А Б А	Б А А Б А Б
9	Вы сдаете экзамен. Вас просят подойти к экзаменатору. Вы слышите его неприятный и недружелюбный голос	бледность дрожание рук спокойствие уверенность потливость тревога	Б Б А А Б Б	А А Б Б А а
10	Вы поднимаетесь в лифте. Вдруг лифт останавливается между этажами	веселость спокойствие злость сердцебиение неприятное ощущение невозмутимость	А А Б Б Б А	Б Б А А А б

11	Вы несете найденный в поезде чемодан. Вам говорят, что в чемодане может быть взрывное устройство	спокойствие волнение уверенность страх сердцебиение дрожание рук	А Б А Б Б Б	Б А Б А А А
12	При обсуждении одного вопроса после высказывания вами своей точки зрения, все присутствующие начали над вами посмеиваться	покраснение лица веселость спокойствие злость самоконтроль смущение	Б А А Б А Б	А Б Б А Б а
13	Вы повздорили со своим другом. В конце концов ваш друг сказал: «Я не хочу больше знать тебя»	агрессивность спокойствие веселость волнение сердцебиение самоконтроль	Б А А Б Б А	А Б Б А А б
14	Вы написали заявление о поступлении на работу. Вас вызвали в отдел кадров. Когда вы вошли, инспектор по кадрам сказал: «Садитесь. Ваше заявление далеко не безупречно»	волнение спокойствие невнятное бормотание покраснение лица хладнокровие смущение	Б А Б Б А Б	А Б А А Б а
15	Вы танцуете. Ваша партнерша говорит: «Нельзя сказать, что вы хороший танцор»	веселость смущение злость покраснение лица хладнокровие естественный смех	А Б Б Б А А	Б А А А Б б
16	При обсуждении какого-то вопроса один из присутствующих сказал вам: «Вам нужно бы иметь собственное мнение»	агрессивность самоконтроль смущение потливость хладнокровие невнятное бормотание	Б А Б Б А Б	А Б А А Б а
17	В разговоре вы случайно высказали свои истинные намерения. Собеседники поняли, что, рассказывая вымыслы, вы хотели поднять свой авторитет	смущение покраснение лица невнятное бормотание хладнокровие веселость дрожание рук	Б Б Б А А Б	А А А Б Б а
18	Ваш начальник недоволен вашей работой. Он критически анализирует ваши действия	спокойствие покраснение лица самоконтроль волнение невнятное бормотание улыбка смущения	А Б А Б Б Б	Б А Б А А А

Сверьте результаты ответов с ключом теста.

Ключ: Для оценки своей способности выносить стрессовые нагрузки подсчитайте количество выбранных ответов с отметкой «а» из всех 18 ситуаций. Определите способность по совпадению баллов с оценкой в таблице:

Количество всех ответов «А»	Способность переносить стрессовые ситуации
88 -108	высокая
60 - 87	средняя
0-59	низкая

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Педагогические технологии и их классификация.
2. Педагогические понятия, значимые для разработки и применения образовательных технологий.
3. Образовательные технологии как педагогический инструмент достижения планируемых результатов обучения.
4. Систематизация образовательных технологий по доминирующей целевой направленности на современные результаты образования
5. Применение образовательных технологий на учебном занятии.
6. Педагогическая экспертиза авторского учебного занятия

Литература: [1 – 6]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 16

Педагогические технологии в современном образовании

Теоретический материал

Педагогическая технология – это научно обоснованный выбор характера воздействия в процессе организуемого учителем взаимодействия с детьми, производимый в целях максимального развития личности как субъекта окружающей действительности.

Педагогическая технология есть некоторая проекция теории и методики воспитания на практику воспитания, сфокусированный в одной точке, краткой по времени, едва уловимой по способам, индивидуализированной в силу широчайшего многообразия персональных особенностей личности преподавателя и студента.

Педагогическая технология выявляет систему профессионально значимых умений педагогов по организации воздействия на воспитанника, предлагает способ осмысления технологичности педагогической деятельности. Безусловно, современные педагогические технологии, исходя из разумной целесообразности, стремятся учитывать как можно больше факторов, влияющих на процесс обучения и в этих условиях значительно меняется место и роль педагога в учебном процессе.

Мировая педагогическая наука рассматривает сегодня преподавателя как менеджера, управляющего активной развивающей деятельностью обучающегося. В этой ситуации преподаватель должен владеть всем инструментарием методов обучения, и роль технологий в достижении современного качества образования в этих условиях значительно возрастает.

Задание 1.

Подготовить доклад с презентацией по теме (тему выбрать в соответствии с вариантом, выданным преподавателем):

1. Основные понятия и классификация педагогических технологий
2. Технология концентрированного обучения.
3. Технология модульного обучения.
4. Технология обучения В.Ф.Шаталова.
5. Современное состояние и перспективы развития технологического подхода в образовании.
6. Предметно-ориентированные педагогические технологии

Задание 2.

Разработать рабочую программу по дисциплине (любую) согласно учебного плана обучения.

Разработать аннотацию по дисциплине (любую) согласно учебного плана обучения.

ЗАДАНИЕ 2. Проведите сравнительный анализ компонентов педагогического процесса - традиционного и инновационного, используя учебник педагогики и учебное пособие М.В. Кларина «Инновационные модели обучения в зарубежных педагогических поисках» заполнив таблицу

Сравнительная характеристика видов обучения

Компоненты педагогического процесса	Традиционное обучение	Инновационное обучение
целеположение		
Принципы обучения		
Содержание обучения		
Средства обучения		
Методы обучения		
Формы обучения		
Условия обучения		

Задание 3. Изучите федеральный государственный образовательный стандарт по предложенному направлению. Укажите основные структурные компоненты федерального государственного стандарта, дайте их краткую характеристику

1. Определите область профессиональной деятельности выпускника.
2. Определите объекты профессиональной деятельности выпускника.
3. Определите виды и задачи профессиональной деятельности выпускника, соотнесите их с умениями и компетенциями работника.

4. Изучите структуру основной образовательной программы. Проведите анализ содержательных компонентов основной образовательной программы

Контрольные вопросы к практическому занятию:

Что такое федеральный государственный образовательный стандарт?

2. Каково значение федерального государственного образовательного стандарта в подготовке специалиста?

3. Раскройте основные структурные компоненты стандарта.

4. Представьте общую характеристику профессии на основе анализа федерального государственного образовательного стандарта.

5. Раскройте понятие образовательной программы.

6. Каким образом государственный стандарт может служить основой для проектирования педагогических технологий?

ПРАКТИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА № 1

Активные методы обучения. Логика педагогического исследования

Теоретический материал

Активные методы обучения - это система методов, обеспечивающих активность и разнообразие мыслительной и практической деятельности учащихся в процессе освоения учебного материала.

Для целенаправленного и планомерного применения активных методов в образовании используется технология модерации, обеспечивающая гармоничное встраивание АМО в учебно-воспитательный процесс.

При использовании активных методов обучения и модерации меняется роль ученика – из послушного запоминающего устройства он превращается в активного участника образовательного процесса. Эта новая роль и свойственные ей характеристики позволяют на деле формировать активную личность, обладающую всеми необходимыми навыками и качествами современного успешного человека.

Основной задачей активных методов обучения является обеспечение развития и саморазвития личности обучаемого на основе выявления его индивидуальных особенностей и способностей, причем особое место занимает развитие теоретического мышления, которое предполагает понимание внутренних противоречий изучаемых моделей. Иными словами, активные методы обучения - это обучение в деятельности.

К активным методам обучения (АМО) относятся: проблемные ситуации, обучение через деятельность, обучение через игру, групповая и парная работа, деловые игры, драматизация и театрализация, творческая игра «Диалог», «Мозговой штурм», «Круглый стол», дискуссия, метод проектов,

методы удивления, любования, уверенности, успеха, метод эвристических вопросов, игровое проектирование и др.

Задание 1. Разработка обучающего модуля

Краткие теоретические сведения

Обучающий модуль представляет собой совокупность содержания обучения по конкретной модульной единице, системы управления учебными действиями обучаемого, системы контроля знаний и умений и методических материалов для обучающегося и педагога.

Обучающий модуль состоит из следующих блоков:

- информационного, содержащего теоретический материал, подлежащий изучению и структурированный на учебные элементы;
- исполнительского, включающего комплекты заданий разного уровня сложности и схемы ориентировочных основ действий, лабораторные и практические работы и методические рекомендации по их выполнению, алгоритмы деятельности;
- контролирующего, содержащего входные, промежуточные и выходные тесты, задания и проверочные упражнения разной степени сложности;
- методического, включающего методические указания по усвоению и передаче учебного материала, методические рекомендации по организации и проведению лабораторных и практических работ и указания по проведению контроля и оценки деятельности обучающихся.

Структура обучающего модуля соответствует структуре учебной деятельности, описанной В. П. Беспалько следующей формулой:

$УД = ОД + ИД + КД + КорД$, где

УД - учебная деятельность;

ОД - ориентировочные действия;

ИД - исполнительские действия;

КД - контролирующие действия;

КорД - корректировочные действия.

Информация в информационном блоке может быть представлена в виде текста лекции, конспекта учебного материала, опорного конспекта, структурно-логической схемы и т. д. При этом учебная информация отбирается из различных учебников, пособий и конструируется. Информация представляется отдельно для каждого учебного элемента.

Содержание исполнительского блока отбирается в соответствии с целями формирования простых умений в области применения теоретических знаний для решения конкретных практических задач.

Для этого подбираются комплекты типовых, комплексных, ситуационных (проблемных) задач.

При этом типовые задачи, формирующие умения, в соответствии с дидактическими целями модуля целесообразно выстраивать по принципу возрастания сложности. С помощью комплексных задач у обучаемого согласно дидактическим целям формируется комплексное умение на основе сформированных ранее простых умений.

В процессе решения ситуационных или проблемных задач у обучаемых вырабатывается умение выполнять уже известные им действия в нетипичных условиях.

Для координации работы с задачами исполнительского блока разрабатываются ориентировочные основы действий обучаемого.

Для формирования практических умений в исполнительский блок могут быть включены практические и лабораторные работы, упражнения и инструкционные карты для их выполнения.

Завершается исполнительский блок комплектом контрольных заданий, позволяющих установить уровень сформированности самостоятельности действий обучаемых.

При разработке содержания контролирующего блока для выявления уровня сформированности знаний и умений используются контрольные вопросы, вопросы для самопроверки, контрольные работы, проверочные практические задания и специально сконструированные тесты. Методический блок содержит элементы организации и управления деятельностью обучаемого и обучающегося.

При формировании содержания методического блока следует учитывать вид работы обучаемого:

- работу под руководством модуля;
- работу с модулем во взаимодействии с педагогом.

В том случае, когда работа с обучающим модулем ведется во взаимодействии с педагогом, в методический блок включаются рекомендации по проведению занятий с описанием конкретной методики. Если же обучаемый работает с обучающим модулем самостоятельно, ориентирами в его самостоятельной работе

служат только ориентировочные основы действия и методические рекомендации по работе с модулем.

Задание 1.

1. Сформулируйте частные дидактические цели обучающего модуля.
2. На основе учебно-программной документации определите уровень базовой подготовки, который должен иметь обучаемый в начале работы с модулем.
3. Представьте содержание учебных элементов информационного блока в различных формах предъявления информации.
4. Разработайте содержание исполнительского блока.
5. Составьте контрольные задания, тесты входного и выходного контроля уровня усвоения учебного материала.
6. Спроектируйте систему управления действиями обучаемых. Для этого произведите отбор и представьте описание методов и средств организации обучения и контроля, составьте методические рекомендации по работе с обучающим модулем.
7. Оформите обучающий модуль в тетради.

Задание 2.

1. Проанализируйте содержание учебного плана подготовки специалистов и выберите предмет, для которого предусматривается разработка модульного варианта программы.
2. Проведите анализ тематического плана учебного предмета, определите курс, период обучения, количество часов и сформулируйте комплексную дидактическую цель.
3. На основе анализа тематического плана выделите модули программы и запишите их названия.
4. На примере одного программного модуля перечислите подмодули, входящие в него, и для каждого подмодуля сформулируйте интегрирующую дидактическую цель.
5. Для одного из подмодулей представьте перечень модульных единиц.
6. Перечислите учебные элементы, входящие в структуру модульной единицы, и сформулируйте частные дидактические цели для каждого учебного элемента.

Задание 3.

1. Раскройте сущность концепции «Модули трудовых навыков».
2. Раскройте технологию проектирования модуля трудовых навыков.
3. Дайте понятие производственному заданию. Есть ли принципиальные различия между производственным заданием и модульным блоком?
4. Что лежит в основе проектирования модуля трудовых навыков?
5. Что представляет собой шаг работы? Каким образом происходит формирование навыка для выполнения определенного шага работы?
6. Проанализируйте учебный материал, необходимый для формирования конкретного трудового навыка, определите основные понятия. Представьте информационное обеспечение учебного блока.
7. Разработайте средства контроля знаний и умений для определения степени усвоения учебного материала.

Задание 4.

1. Разработайте проблемную ситуацию по конкретной учебной теме. Модифицируйте ее в трех видах: ситуация-иллюстрация, ситуация-оценка, ситуация-упражнение.

2. Разработайте комплект ролей и функций игроков, адекватно отражающих «должностную картину» того фрагмента профессиональной деятельности, который моделируется в игре.

3. На примере игры «Вакантное место» определите структурные составляющие модели игры и составьте схему-методику игровой технологии.

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. Обоснуйте структуру обучающего модуля.
2. Как может быть представлена информация в обучающем модуле?
3. Раскройте формы представления содержания исполнительского блока.
4. Какое значение имеет контроль уровня сформированности знаний и умений обучаемых?
5. На чем основано проектирование содержания методического блока?
6. Какова сущность предметно-деятельностного подхода модульной технологии обучения?
7. Какие этапы подготовки модульного обучения можно выделить? 3. Какова структура модульного учебного плана?
8. Что такое модуль? Каковы функции модулей в обучении?
9. Какова структура модульной учебной программы?
10. Что такое комплексная дидактическая цель?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 17

Активные методы обучения. Диагностика результатов педагогического исследования

Теоретический материал

Педагогическая диагностика играет огромную роль в образовательном процессе. В целом она направлена на правильный выбор и выстраивание образовательного маршрута студента.

Для педагога она направлена на выявление затруднений у студентов как в предметной области, так в личностном плане с целью оказания помощи в преодолении выявленных затруднений. Педагогическая диагностика играет значимую роль в отслеживании результатов реализации образовательной программы. Особенная ценность педагогической диагностики заключается в том, что она позволяет объективно оценивать и сравнивать текущие и итоговые результаты, невзирая на специфику образовательных программ.

Уникальность педагогической диагностики в том, что она направлена не только на изучение изменений в личности студента, но и на поиск условий, благоприятных для становления его личности. Диагностика должна охватывать прошлый опыт, настоящий и

перспективы. Очень важно правильно оценить возможности студента, правильно ориентировать его, определить роль ребенка как полноправного субъекта образовательного процесса

Задание 1. Выбрать тему исследования (это может быть тема будущей выпускной квалификационной работы). Выделить в этой теме объект, предмет, проблему, основные противоречия и цель исследования. Описать кратко варианты решения проблемы, например: внедрение инновационных технологий, разработка творческих заданий; разработка нового спецкурса. Для своего варианта нововведений выбрать систему критериев и предложить показатели, по которым можно провести мониторинг исследования.

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. Подберите показатели к следующим критериям успешности реализации педагогических проектов: успешность обучения, здоровьесбережение, психологический комфорт, воспитанность.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. - Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием. - Электрон. дан. (1 файл). - Саратов : Профобразование, 2021. - 242 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-4488-0951-4, экземпляров неограничено

2. Управление персоналом Электронный ресурс : учебное пособие / Я.Г. Соскин / А.Н. Артемьев / В.Д. Мостова / В.В. Лукашевич / П.Э. Шлендер ; ред. П.Э. Шлендер. - Управление персоналом, 2020. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. - 319 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-00909-7, экземпляров неограничено

3. Фейзуллаев, Ф. С Управление персоналом Электронный ресурс / Фейзуллаев Ф. С. : учебно-методическое пособие к практическим занятиям. - Махачкала : ДагГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2020. - 93 с., экземпляров неограничено

Дополнительная литература

1. Кузьминов, А. В. Управление персоналом организации : методическое пособие / А. В. Кузьминов. - Управление персоналом организации, 2024-12-06. - Электрон. дан. (1 файл). - Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. - 135 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397, экземпляров неограничено

2. Конталев, В. А. Управление персоналом: Основы теории организационной культуры Электронный ресурс : Учебное пособие / В. А. Конталев. - Управление персоналом: Основы теории организационной культуры, 2019-06-22. - Москва : Московская государственная академия водного транспорта, 2008. - 254 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397, экземпляров неограничено

3. Управление человеческими ресурсами Электронный ресурс / Соловова Н. В., Гагаринская Г. П., Калмыкова О. Ю., Васяйчева В. А., Новоселова О. В. : учебное пособие. - Самара : СамГУ, 2019. - 138 с. - Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для обучающихся по организации и проведению
самостоятельной работы
по дисциплине «Стратегическое управление персоналом
и организация командной работы»
для студентов направления 38.04.02 Менеджмент
направленность (профиль) Стратегический менеджмент и маркетинг

Ставрополь, 2026

Методические указания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Стратегическое управление персоналом и организация командной работы» и предназначены для студентов направления 38.04.02 Менеджмент (направленность (профиль) «Стратегический менеджмент и маркетинг»)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

- 1 Общая характеристика самостоятельной работы
- 2 План-график выполнения самостоятельной работы
- 3 Методические рекомендации по изучению теоретического материала
- 4 Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям
- 5 Методические рекомендации по самостоятельному решению задач и тестов
- 6 Методические рекомендации к написанию реферата

Список рекомендуемой литературы

ВВЕДЕНИЕ

Современной организации принадлежит ведущая роль в обеспечении научно-технического прогресса, обновлении продукции и технологии. В условиях рыночной экономики, когда для достижения успеха необходима гибкая реакция производства на изменения на рынке, предприятиям предстоит самостоятельно осуществлять развитие путем непрерывного ряда различных нововведений.

Необходимость инновационного развития производства предъявляет новые требования к содержанию, организации, формам и методам управленческой деятельности. Она диктует появление особого типа менеджмента, направленного на управление процессами обновления всех элементов производственных систем. Поэтому теория и практика инновационного менеджмента в короткое время заняли прочное место в управленческой деятельности.

Современные инновационные процессы достаточно сложны. Для проведения анализа закономерностей их развития необходимы специалисты, занимающиеся различными организационно-экономическими аспектами нововведений – инновационные менеджеры. Их задача – способствовать продвижению инновационного процесса, прогнозировать возможные трудности и пути их преодоления. Это определяет высокие требования к инновационным менеджерам: они должны обладать научно-техническим и экономико-психологическим потенциалом, инженерно-экономическими знаниями, качествами традиционного менеджера и ученого-исследователя, быть квалифицированными экономистами, способными оценить эффективность нововведений.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа студентов является одной из важнейших составляющих образовательного процесса.

Целью самостоятельной работы студентов является:

- закрепление, расширение и углубление теоретических знаний, полученных студентами на аудиторных занятиях;
- формирование умений и навыков эффективной самостоятельной профессиональной деятельности;
- приобретение опыта творческой, исследовательской деятельности;
- воспитание у студентов самостоятельности, организованности, творческой активности, потребности развития познавательных способностей.

Организация самостоятельной работы студентов, формирование умений учебного труда является условием повышения эффективности профессиональной подготовки выпускников, а также основой для послевузовского образования и дальнейшего повышения квалификации. Самостоятельная работа студентов является обязательной для каждого студента, объем ее определяется учебным планом в соответствии с требованиями Государственных образовательных стандартов высшего образования. Самостоятельная работа, не предусмотренная образовательной программой, учебным планом и учебно-методическими материалами, раскрывающими и конкретизирующими их содержание, осуществляется студентами инициативно, с целью реализации собственных учебных и научных интересов.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-2 Способен управлять всеми видами деятельности, организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников в российских компаниях в условиях изменяющейся окружающей среды.

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

2. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Виды и содержание самостоятельной работы студента и формы контроля

Технологическая карта самостоятельной работы обучающихся

	Коды реализуемых компетенций, индикаторов	Вид деятельности студентов	Средства и технологии оценки	Объем часов, в том числе		
				СРС	Контактная работа с преподавателем	Всего

					ем	
	2 семестр					
	ИД- 4. ПК -2. ИД-1. ПК-5. ИД-2. ПК-5. ИД-3. ПК-5. ИД-1. УК-3. ИД-2. УК-3.	Самостоятельное изучение литературы	собеседование	18,5	2	20, 5
	ИД- 4. ПК -2. ИД-1. ПК-5. ИД-2. ПК-5. ИД-3. ПК-5. ИД-1. УК-3. ИД-2. УК-3.	Самостоятельное решение задач	Опрос, решение задач, тестов собеседование	8,5	1,5	10, 0
	ИД- 4. ПК -2. ИД-1. ПК-5. ИД-2. ПК-5. ИД-3. ПК-5. ИД-1. УК-3. ИД-2. УК-3.	Подготовка реферата	реферат	8,5	1,5	10, 0
	Итого за 2 семестр			35,5	5	40, 5

Необходимые рекомендации по проведению практических занятий отражены в Методических указаниях по выполнению практических работ по дисциплине «Менеджмент персонала» для студентов направления 38.04.02 Менеджмент, 2025 г. [Электронная версия]).

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

При изучении дисциплины «Менеджмент персонала» предусмотрено изучение теоретического материала из курса лекций и других рекомендуемых источников при подготовке к лекциям, практическим занятиям, самостоятельному изучению литературы.

Форма контроля данного вида СРС: собеседование.

Вопросы для проведения **собеседования**:

1.	Система управления персоналом организации и ее основные функции (подсистемы).	ПК-2
2.	Организационная структура системы управления персоналом: уровни управления, кем представлены, основные функции.	ПК-2
3.	Виды кадровых служб в зависимости от их роли и места в системе управления персоналом организации.	ПК-2

4.	Схема функциональных взаимосвязей службы управления персоналом с другими структурными подразделениями организации.	ПК-2
5.	Определение численности сотрудников службы управления персоналом.	ПК-2
6.	Стратегия управления персоналом организации: понятие, этапы разработки.	ПК-2
7.	Политика управления персоналом: понятие, основные направления.	ПК-2
8.	Внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки стратегии и политики управления персоналом организации.	ПК-2
9.	Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом: варианты взаимосвязи.	ПК-2
10.	Варианты классификации стратегий управления персоналом.	ПК-2
11.	Характеристика основных типов стратегий, используемых организациями на российском рынке и присущих им элементов политики управления персоналом в классификации И.Б. Гуркова.	ПК-2
12.	Варианты стратегий управления персоналом в зависимости от концепции управления организацией (предпринимательская концепция, концепция контроллинга, концепция реинжиниринга).	ПК-2
13.	Политика управления персоналом: понятие, основные направления.	ПК-2
14.	Внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки стратегии и политики управления персоналом организации.	ПК-2
15.	Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом: варианты взаимосвязи.	ПК-2
16.	Варианты классификации стратегий управления персоналом.	ПК-2
17.	Характеристика основных типов стратегий, используемых организациями на российском рынке и присущих им элементов политики управления персоналом в классификации И.Б. Гуркова.	ПК-2
18.	Варианты стратегий управления персоналом в зависимости от концепции управления организацией (предпринимательская концепция, концепция контроллинга, концепция реинжиниринга).	ПК-2
19.	Определение количественной потребности в персонале: основные направления.	ПК-2
20.	Основные методы расчета (определения) численности персонала.	ПК-2
21.	Традиционные методы расчета численности персонала, использующие различные виды норм (метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса, формула Розенкранца, агрегат-метод, определение численности руководителей через нормы управляемости).	ПК-2
22.	Укажите методические приемы, способствующие эффективному осуществлению процессов запоминания, применения, обобщения и систематизации новых знаний и способов деятельности.	ПК-5
23.	Раскройте сущность логического анализа учебного материала.	ПК-5
24.	Опишите методику использования в процессе обучения анализа конкретных производственных ситуаций и решения производственных задач.	ПК-5
25.	Обоснуйте выбор методов обучения при усвоении нового учебного материала.	ПК-5

26.	Опишите последовательность проектирования учебного занятия по общепрофессиональным и специальным дисциплинам (предметам).	ПК-5
27.	Опишите последовательность разработки структурной схемы учебного занятия на основе дидактической и методической структур.	ПК-5
28.	Раскройте основные правила составления обучающих программ.	ПК-5
29.	Охарактеризуйте достоинства и ограничения использования технологии модульного обучения.	ПК-5
30.	Рабочие команды и команды повышения эффективности/качества.	ПК-5
31.	Определение количественной потребности в персонале: основные направления.	ПК-2
32.	Основные методы расчета (определения) численности персонала.	ПК-2
33.	Повышение эффективности труда: современные методы	УК-3
34.	Проблемы технического обеспечения системы управления персоналом	УК-3
35.	Методы планирования человеческих ресурсов (зарубежный опыт)	УК-3
36.	Проблемы применения ротации кадров на российских предприятиях	УК-3
37.	Делегирование полномочий, как элемент культуры управления	УК-3
38.	Проблемы развития лидерских качеств в системе трудовых отношений в России	УК-3
39.	Виды связей внутри организации и проблемы их формирования	УК-3
40.	Источники набора персонала: их преимущества и недостатки	УК-3
41.	Роль менеджера по персоналу: оценка его деятельности	УК-3
42.	Передвижение персонала: повышение, понижение, перевод и увольнение	УК-3
43.	Роль электронных средств коммуникации в развитии системы управления персоналом.	УК-3
44.	Повышение эффективности труда: современные методы	УК-3
45.	Понятия "команда " и "группа": сходства и отличия.	УК-3
46.	Определение команды и ее роль в деятельности организации.	УК-3
47.	Основные признаки и функции команды.	УК-3

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Для подготовки к практическим занятиям необходимо использовать Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Стратегическое управление персоналом и организация командной работы для студентов направления 38.04.02 Менеджмент , 2025-[Электронная версия].

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите при собеседовании.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ И ТЕСТОВ

По дисциплине «Менеджмент персонала» предусмотрено самостоятельное решение задач, формой контроля которого выступает зачетное задание, оценочным средством является следующий комплект задач:

1. 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.

2. ЗАО «Квадрат» реализует на Краснодарском рынке строительные материалы. Управление организацией построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Среднесписочная численность человек составляет 204. За отчетный период в организации уволено по собственному желанию 19 человек, уволено за нарушение трудовой дисциплины – 5 человек, принято 17 новых сотрудников и количество работников, сменивших должность составляет 9 человек. Необходимо рассчитать коэффициент оборота по выбытию (оборота по увольнению).

3. ИП «Ильин» осуществляет организации праздничных мероприятий. Управление организацией построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Среднесписочная численность человек составляет 24. За отчетный период в организации уволено по собственному желанию 9 человек, принято 7 новых сотрудников и количество работников, сменивших должность составляет 2 человек. Необходимо рассчитать коэффициент оборота по приему. (сократить до десятых).

Ситуационная задача «Эффективность обучения»

Исходные данные. Компания «Стройинвест» занимается градостроительным производством. В компании работают 1500 человек. Объекты находятся в центре города, где невозможно применять старые технологии по возведению фундаментов зданий. Это приводит к необходимости применения новых технологий по возведению фундамента. Для того чтобы освоить эти технологии технологам и инженерам компании необходимо пройти обучение, причем для некоторых категорий это обучение можно осуществить за рубежом.

Для компании «Стройинвест» критерием эффективности обучения персонала будет являться минимальная стоимость обучения.

При расчете стоимости обучения необходимо учитывать, что его должны пройти следующие категории работников:

- а) технологии – 5 человек;
- б) инженеры – 4 человека.

Фирма по подготовке кадров «Кадры для вас», которая находится за рубежом, предлагает различные формы обучения для различных категорий работников. В числе её предложений:

1. Обучение с отрывом от основной работы стоит 40000 долл. за три месяца с учетом переезда до места учебы и оплатой проживания одного инженера за рубежом; одного технолога – 15000 долл. в течение одного месяца. Время обучения для технологов и инженеров не может быть сокращено, хотя если заказчик изъявляет желание его сократить, то фирма идет на индивидуальное обучение, но это повышает стоимость обучения на 10%.

В случае обучения от одной организации более трех человек, фирма «Кадры для вас» делает ей скидку в оплате в размере 10% от стоимости обучения для всех обучаемых работников.

2. Фирма по подготовке кадров предлагает также пакет видеоматериалов и набор инструкций для заочного обучения всех инженеров и технологов за 100000 долл.

Для повышения качества усвоенного материала фирма присылает специалиста в Москву на консультирование из расчета 150 долл. за консультации в день, не считая стоимости перелета туда и обратно (800 долл.), проживание в гостинице и командировочные расходы (200 долл. в день). Срок проживания специалиста не может быть меньше двух недель.

Постановка задачи.

1. Определить все варианты обучения для работников «Стройинвеста».
2. Рассчитать стоимость обучения по всем вариантам.
3. Определить, на какие параметры деятельности «Стройинвеста» будут влиять результаты обучения.
4. Определить возможные пути расчета эффективности обучения в процессе использования работников, повысивших свою квалификацию.

Методические указания. Для определения стоимости обучения необходимо проводить расчет по каждому варианту обучения всех категорий работников. Для этого предлагается затраты по вариантам необходимо занести в таблицу:

№ п/п	Мероприятия	Расчет стоимости обучения
	1 вариант:	
1		
	2 вариант:	
1		

Задание для самостоятельной работы

1. Предложите конкретные методы и формы обучения персонала для решения задач обучения применительно к видам стратегии бизнеса которые представлены в таблице .

Таблица – Методы обучений в зависимости от стратегий организации

Стратегии бизнеса	Главное направление усилий	Задачи обучения	Методы и формы обучения
Концентрация усилий	Повышение качества продукции. Введение новых технологий. Работа с клиентами	Развитие коммуникативных навыков, умение работать в команде, навыков работы по новой технологии.	
Развитие	Расширение рынка. Совершенствование товара (услуг). Инновации. Совместное предпринимательство.	Обучение основам организационной культуры, креативности; Развитие коммуникативных навыков умения разрешать конфликты.	
Сокращение	Сокращение расходов. Распродажа ценных бумаг. Выдвижение новых идей, рост производительности труда.	Тренировка общения. Обучение лидерству. Обучение смежным навыкам. Обучение навыкам анализа рабочих мест. Обучение методам финансового анализа.	

2. Проведите SWOT-анализ собственной учебной деятельности и составьте личный план профессионального развития, отвечая на поставленные вопросы:

1) Опишите те качества, навыки и знания, которые необходимы вам как будущему специалисту и оцените степень развития этих навыков у Вас по пятибалльной шкале

Знания, умения, навыки	Оценка

2) Что необходимо предпринять для более полного овладения недостающими знаниями, умениями и навыками. Каким образом это сделать и в какие сроки?

3) Определите, какие факторы влияют на возможность осуществления Ваших планов и оцените их по пятибалльной шкале

Факторы	Оценка

Результаты подготовки к тестированию по темам дисциплины «Стратегическое управление персоналом и организация командной работы» оцениваются в ходе тестирования преподавателем на занятии по следующим типовым вопросам:

1.К какой теории относится следующий постулат: «Трудящиеся стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными в общее дело и признанными как личности»?

- 1) теория человеческих отношений
- 2) теория человеческих ресурсов
- 3) классическая теория

2.К внешним текущим затратам на приобретение и использование персонала относятся:

- 1) оплата договорных отношений с учебными заведениями, коммерческими структурами по подбору и подготовке персонала, биржи труда и т.д.
- 2) затраты на исследовательские и оперативные работы в области персонал-маркетинга
- 3) капитальные инвестиции на оборудование новых рабочих мест, на дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры и т.д.

3.Какой концепции маркетинга персонала Не существует?

- 4) ценовая концепция
- 5) ресурсная концепция
- 6) концепция человеческого капитала

4.Что относится к видам деловой активности:

- 7) оценка кандидата на вакантную должность и курс молодого специалиста
- 8) аттестация и подбор персонала
- 9) оценка кандидата на вакантную должность и аттестация

5.Сущность научно-технической цели заключатся в:

- 10) обеспечение научно-технического управления кадрами, их эффективного использования, профессионального и социального развития
- 11) обеспечение выпуска планового объема продукции и оказания услуг заданного уровня качества и ритмичности производства
- 12) обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и услуг, а также научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок при постоянном повышении производительности труда на основе новых технологий

6.О каком принципе, характеризующем требования к формированию системы управления персоналом, идет речь: «соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогом»?

- 1) потенциальные имитации
- 2) перспективность
- 3) прогрессивность

7.О каком термине идет речь: «это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку,

провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации»?

- 4) Стратегия управления персоналом
- 5) Категории управления персоналом
- 6) Маркетинг персонала

8. О какой концепции маркетинга персонала идет речь: «это системный подход к самореализации личности, когда человек в условиях конкуренции должен определить свое положение в обществе за счет максимальной мобилизации энергии и инициативы, природных дарований и т.д.»?

- 1) Концепция внутриорганизационного маркетинга
- 2) Концепция эгомаркетинга
- 3) Концепция эмерджентности маркетинга

9. О каком термине идет речь: «массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию»?

- 7) Наем на работу
- 8) Набор кадров
- 9) Собеседование

10. Что решает задачу: «удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик»?

- 1) Найм персонала
- 2) Деловая оценка персонала
- 3) Отбор персонала

Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если компетенции ПК-2, УК-3 освоены на повышенном уровне (количество правильных ответов на тестовые задания базового уровня – 100 %, количество правильных ответов на тестовые задания повышенного уровня превышает 90 %).

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если компетенции ПК-2, УК-3 полностью освоены на базовом уровне (количество правильных ответов на тестовые задания базового уровня 90 – 100 %).

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если компетенции ПК-2, УК-3 частично освоены на базовом уровне (количество правильных ответов на тестовые задания базового уровня 60 – 90 %).

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если компетенции ПК-2, УК-3 не освоены (количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 60 %).

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К НАПИСАНИЮ РЕФЕРАТА

К самостоятельной работе относится написание реферата

Примерные темы:

- 1. Эволюция развития управления персоналом.

2. Понятие персонала и его основные аспекты.
3. Признаки и характеристики персонала.
4. Раскройте, что представляет собой структура персонала и каковы её разновидности.
5. Охарактеризуйте основные аспекты понятия «персонал».
6. Концепции роли кадров в производстве.
7. Управленческая деятельность: цель, задачи, объекты и субъекты.
8. Философия управления персоналом.
9. Основные особенности российской модели управления персоналом.
10. Сходства и отличия американского, японского и российского менеджмента
11. Понятие мотивации и демотивации.
12. Функции и принципы мотивации.
13. Характеристика процесса мотивации.
14. Факторы, влияющие на трудовую мотивацию.
15. Особенности мотивации через постановку целей.
16. Особенности экономических методов управления персоналом.
17. Характеристика социально-психологических методов управления персоналом.
18. Определение степени мотивации личности к успеху.
19. Современные виды вознаграждения персонала в России, США, Японии.
20. Сущность кадрового планирования, его цели и задачи.
21. Методы планирования в работе с персоналом.
22. Особенности планирования потребности в персонале.
23. Сущность маркетинга персонала.
24. Содержание информационной функции маркетинга персонала.
25. Особенности коммуникационной функции маркетинга персонала.
26. Технологии дидактических игр.
27. Ролевые и моделирующие учебные игры.
28. Имитационное моделирование.
29. Информационные коммуникационные технологии обучения.

Комплект задач для самостоятельного решения

Задача 1. Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год известны следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года – 60 млн. чел.; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года – 0,3 млн. чел.; численность молодежи, достигшей в данном году трудоспособного возраста – 2 млн. чел.; численность лиц, достигших пенсионного возраста в этом году – 1,2 млн. чел.

Задача 2. Определите численность трудовых ресурсов, если населения трудоспособного возраста составляет 60 млн. чел., в т.ч. неработающие инвалиды I и II групп – 1,2 млн. чел., работающие подростки – 0,1 млн. чел., работающие пенсионеры – 4,5 млн. чел.

Задача 3. Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов на начало планируемого периода при условии, что доля трудовых ресурсов в населении города останется неизменной. При этом в городе численность населения составляет –100 тыс. чел., коэффициент прироста населения в базисном периоде 100 промилле, доля трудовых ресурсов –50%.

Задача 4. Определите численность трудовых ресурсов города, если численность населения в трудоспособном возрасте 550 тыс. чел., среди них инвалидов I и II группы трудоспособного возраста 15 тыс. чел.; численность работающих подростков до 16 лет —10 тыс. чел., работающих лиц старше трудоспособного возраста —60 тыс. чел.

Задача 5. Определите начальный уровень безработицы и численность занятых, количество безработных и уровень безработицы месяц спустя. При этом численность занятых в составе экономически активного населения —85 млн. чел.; численность безработных —15 млн. чел. Месяц спустя из 85 млн. чел., имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн. чел.; 1 млн. чел. из числа официально зарегистрированных безработных прекратили поиски работы.

Задача 6. Используя закон Оукена, рассчитайте, на сколько процентов изменится уровень безработицы в течение года, если при потенциальном ВВП 1400 млрд. руб. фактический ВВП на начало года составил 1330 млрд. руб., а на конец года —1295 млрд. руб. Естественный уровень безработицы составляет 5%.

Задача 7. Определите на конец месяца численность занятых, количество безработных и фактический уровень безработицы, если численность занятых —90 млн. чел., численность безработных —10 млн. чел. Месяц спустя из 90 млн. чел., имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн. чел.; 1 млн. чел. из числа безработных прекратили поиски работы.

Задача 8. Численность трудоспособного населения области на начало года составила 1 млн человек, работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет —40 тыс. чел. В течение года в составе трудоспособного населения произошли следующие изменения: вступило в рабочий возраст 250 тыс. чел.; прибыло из других областей 90 тыс. чел.; вовлечено для работы в народном хозяйстве 20 тыс. пенсионеров; перешло в пенсионный возраст, на инвалидность и умерло 200 тыс. человек трудоспособного возраста; 15 тыс. пенсионеров перестали работать; выбыло в другие регионы 75 тыс. человек трудоспособного возраста. Определите численность трудовых ресурсов на начало и конец года; естественный, механический и общий прирост трудовых ресурсов, а также соответствующие коэффициенты движения трудовых ресурсов.

Задача 9. Определите численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года, если численность населения трудоспособного возраста на начало года составила 1,5 млн. чел.; вступило в трудоспособный возраст 30 тыс. чел.; умерло из лиц трудоспособного возраста 5 тыс. чел.; выбыло из трудоспособного возраста 35 тыс. чел.; прибыло из других районов 350 тыс. чел.; убыло в другие районы 100 тыс. чел.

Задача 10. Какой объем продукции в стоимостном выражении недопроизведен в стране (коэффициент Оукена 2,5%), если фактический валовой национальный продукт (ВНП) составляет 750 млрд. руб., естественный уровень безработицы —5%, фактический уровень безработицы —9%

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Елкин,, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие для спо / С. Е. Елкин. - Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием. - Электрон. дан. (1 файл). - Саратов : Профобразование, 2021. - 242 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-4488-0951-4, экземпляров неограничено

2. Управление персоналом Электронный ресурс : учебное пособие / Я.Г. Соскин / А.Н. Артемьев / В.Д. Мостова / В.В. Лукашевич / П.Э. Шлендер ; ред. П.Э. Шлендер. - Управление персоналом,2020. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 319 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-00909-7, экземпляров неограничено

3. Фейзуллаев, Ф. С Управление персоналом Электронный ресурс / Фейзуллаев Ф. С. : учебно-методическое пособие к практическим занятиям. - Махачкала : ДагГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2020. - 93 с., экземпляров неограничено

Дополнительная литература:

1.Кузьминов, А. В. Управление персоналом организации : методическое пособие / А. В. Кузьминов. - Управление персоналом организации,2025-12-06. - Электрон. дан. (1 файл). - Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. - 135 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397, экземпляров неограничено

2. Конталев, В. А. Управление персоналом: Основы теории организационной культуры Электронный ресурс : Учебное пособие / В. А. Конталев. - Управление персоналом: Основы теории организационной культуры,2019-06-22. - Москва : Московская государственная академия водного транспорта, 2008. - 254 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397, экземпляров неограничено

3.Управление человеческими ресурсами Электронный ресурс / Соловова Н. В., Гагаринская Г. П., Калмыкова О. Ю., Васяйчева В. А., Новоселова О. В. : учебное пособие. - Самара : СамГУ, 2019. - 138 с.