

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по выполнению практических занятий
по дисциплине «Основы управленческой деятельности»
для студентов направления подготовки
10.03.01 «Информационная безопасность»
Направленность (профиль)
«Организация и технологии защиты информации (по отрасли или в сфере профессиональной
деятельности)»

Ставрополь,
2026

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Тема 1. Историческое развитие теории управления человеческими ресурсами
Практическое занятие № 1. Построение организационной структуры системы управления персоналом организации

Тема 2. Система управления персоналом: элементы, функции, принципы, методы. Практическое занятие № 2. Маркетинг персонала

Тема 3. Основные теоретические ориентации современной социальной психологии. Практическое занятие № 3. Отбор кандидатов на работу и организация проведения собеседования

Тема 4. Формы и методы привлечения, профессионального отбора и найма персонала. Практическое занятие № 4. Составление резюме

Тема 5. Мотивация и стимулирование персонала. Практическое занятие № 5. Поведение личности в группах

Тема 6. Стили руководства. Практическое занятие № 6. Преодоление внутрифирменных конфликтов

Тема 7. Конфликты в организации. Практическое занятие № 7. Оформление документов при приеме на работу

Тема 8. Организационные формы управленческих контактов. Практическое занятие № 8. Высвобождение персонала организации

Тема 9. Конфликты в организации. Практическое занятие № 9. Анализ состава личностных качеств, нежелательных для конкретных должностей и профессий

ВВЕДЕНИЕ

Целью изучения дисциплины «Основы управленческой деятельности» является формирование набора общекультурных и профессиональных компетенций, привитие студентам теоретических знаний, умений и навыков для решения практических вопросов, и основных задач управления персоналом эффективного использования способностей сотрудников предприятия.

Учебная дисциплина «Основы управленческой деятельности» является одной из профилирующих дисциплин при подготовке бакалавров, специализирующихся на управлении персоналом.

Задачи учебной дисциплины:

В процессе изучения курса студенты должны научиться:

1. Выявлять особенности персонала предприятия как объекта управления, место и роль управления персоналом в системе управления предприятиями, принципы управления персоналом.
2. Знать влияние рыночных условий и многообразие организационно-правовых форм предприятий на кадровую политику и процесс планирования персонала.
3. Определять потребность в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы.
4. Анализировать рынок труда и сферу занятости.
5. Производить отбор и адаптацию персонала.
6. Планировать карьеру сотрудников фирмы, их профессиональный и административный рост.
7. Управлять производительностью труда, разрабатывать системы мотивации эффективной деятельности, обосновывать структуру доходов, степень их дифференциации, проектировать систему оплаты труда; оценивать эффективность управления персоналом.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИД-1 _{ук-3} Участвует в межличностном и групповом взаимодействии, используя инклюзивный подход, эффективную коммуникацию, методы командообразования и командного взаимодействия при совместной работе в рамках поставленной задачи.	Знать основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы, методы оценки эффективности командной работы, основные модели командообразования и технологии эффективной коммуникации в команде

ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие № 1

Тема: Историческое развитие теории управления человеческими ресурсами

Название занятия: Построение организационной структуры системы управления персоналом организации

Цель занятия:

1. Закрепление материала, полученного на лекционных занятиях.
2. Знакомство с построением организационной структуры системы управления персоналом организации.

Формируемые компетенции: УК-3

2. Подготовка к занятию

1. Изучить теоретический материал лекций по теме занятия.
2. Ознакомиться с заданием на практическое занятие.
3. Ответить на контрольные вопросы.

3. Программа занятия

Вступительная часть 5 мин

Проверка готовности студентов к занятию 15 мин

Основная часть

1. Изучение порядка построения организационной структуры системы управления персоналом организации - 50 мин.
 2. Построение организационной структуры системы управления персоналом организации - 80 мин.
 3. Проверка результатов выполнения практического занятия – 25 мин.
- Заключительная часть – 5 мин.

Теоретическая часть:

4 Изучение порядка построения организационной структуры системы управления персоналом организации

4.1. Описание ситуации

При разработке организационного проекта системы управления крупной организацией в условиях реструктуризации необходимо рассмотреть основные этапы управления персоналом, которые в виде схемы представлены на рисунке 1.

Схема управления персоналом организации

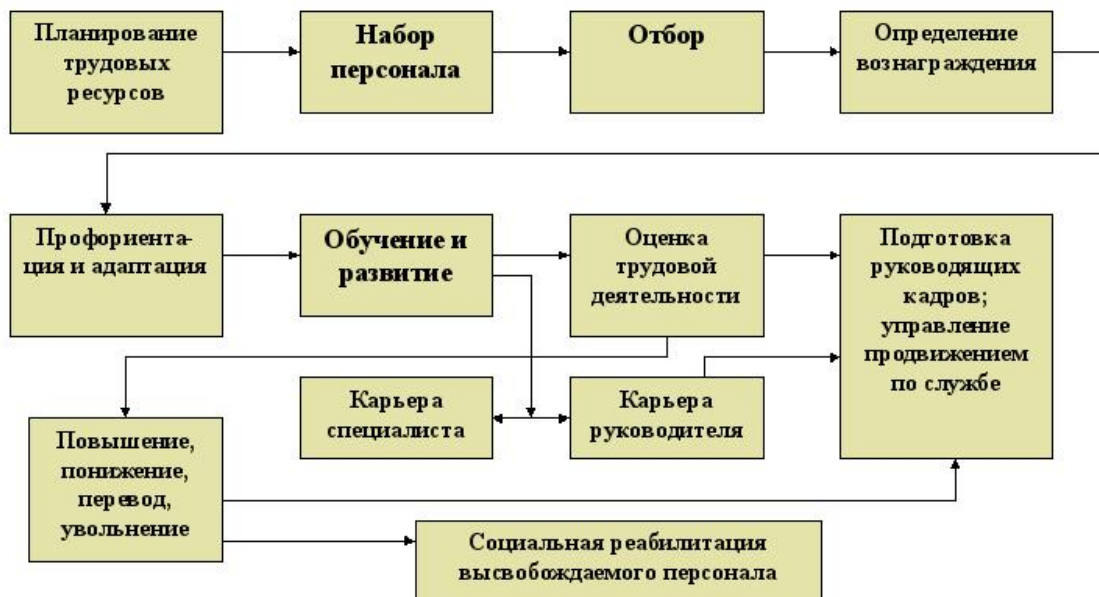


Рисунок 1 – Схема управления персоналом организации

Одним из основных начальных этапов управления персоналом является набор персонала. Причем он может осуществляться на стадии создания предприятия, в процессе его деятельности, в том числе в случае реорганизации (реструктуризации). В процессе реструктуризации предприятия предполагается существенно перестроить и систему управления персоналом организации.

4.2. Постановка задачи

Постройте схему организационной структуры системы управления персоналом организации с учетом того, что крупная организация имеет весь набор функциональных подразделений, входящих в службу управления персоналом (рисунок 2).

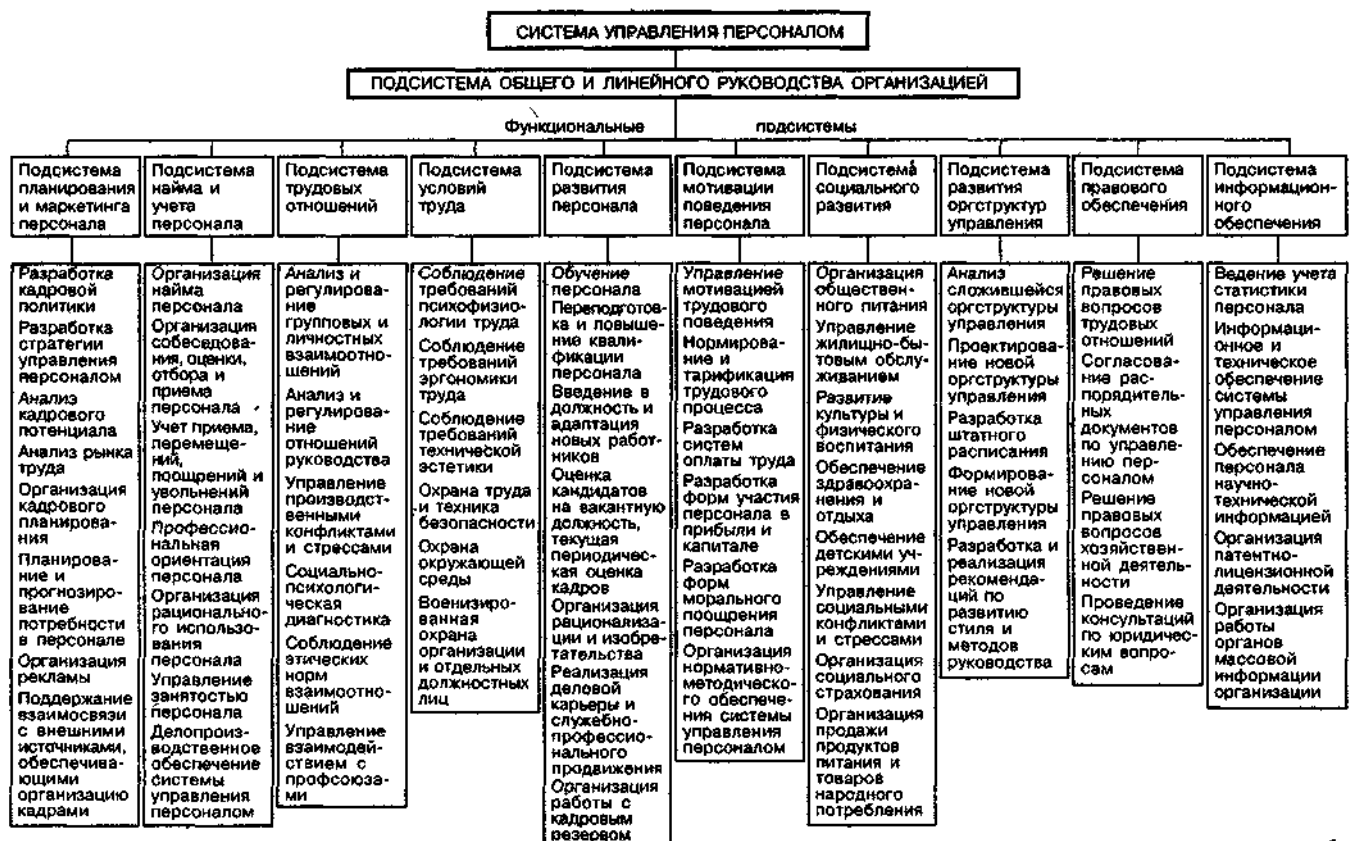


Рисунок 2 - Состав подсистем системы управления персоналом крупной организации и их основные функции

Следует также учесть, что функции отдельных подсистем могут выполнять несколько функциональных подразделений. Подумайте и о том, какие подразделения по управлению персоналом могут быть созданы в рамках производственных единиц (специализированных производств, корпусов, цехов, крупных участков), входящих в состав крупного предприятия.

4.3. Методические указания

При выполнении задания необходимо воспользоваться данными, показанными на рисунках 2, 3.

Задача: «Распределение численности специалистов между подразделениями службы управления персоналом».

Исходные данные:

- схема оргструктуры службы управления персоналом организации с указанием состава выполняемых каждым подразделением функций управления показана на рисунке 2;

- варианты соотношения общей численности персонала организации и численности службы управления персоналом, а также общая численность персонала организации приведены в таблице 1;

- варианты соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых различными подразделениями в рамках службы управления персоналом даны в таблице 2.



Рисунок 3 - Схема организационной структуры службы управления персоналом

Таблица 1 – Численность специалистов по управлению персоналом

Общая численность персонала	Доля численности, приходящаяся на специалистов по управлению персоналом		
	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант
100%	0,3-0,5%	1,0— 1,5%	1,9—2,3%
1500 человек	4-6	15-23	28-35

Таблица 2 – Соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых различными подразделениями

	Подразделения службы управления персоналом (см. рис. 1)					
	Найм а и увольнен ия	план ирования	разви тия персонала	моти вации труда	юрим ических услуг	соци альных льгот и выплат
	Доля трудоемкости от общего объема работ					
1-й вариант	10%	40%	30%	5%	10%	5%
2-й вариант	15%	25%	15%	20%	10%	15%
3-й вариант	15%	15%	50%	12%	3%	5%

5 Построение организационной структуры системы управления персоналом организации

Постановка задачи. По имеющейся для конкретной организации схеме оргструктуры службы управления персоналом и примерному составу выполняемых подразделениями функций управления нужно определить, какой должна быть примерная численность каждого из подразделений оргструктуры службы управления персоналом. При этом, общая численность специалистов по управлению персоналом, необходимая организации, зависит от общей численности всего персонала данной организации. В свою очередь, распределение численности специалистов по управлению персоналом внутри соответствующей службы зависит от соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых каждым из подразделений оргструктуры.

Задание

1. Проанализируйте организационную структуру службы управления персоналом.
2. Используя общие статистические зависимости, известные в системе управления персоналом ведущих отечественных и зарубежных фирм, выберите по таблице 1 тот вариант соотношения численности, который является наиболее распространенным в практике ведущих организаций. Обоснуйте выбор.
3. По таблице 2 выберите наиболее оптимальный вариант распределения трудоемкости выполняемых функций по подразделениям организационной структуры службы управления персоналом.
4. Выбрав определенный вариант по таблице 1, необходимо рассчитать численность специалистов по управлению персоналом исходя из общей численности персонала организации. Затем общую численность службы управления персоналом следует распределить по ее подразделениям согласно

варианту, выбранному по таблице 2.

5. Исходную общую численность персонала на предприятии выберите в соответствии с порядковым номером в журнале по варианту, представленному в таблице 3.

Таблица 3- Варианты исходной общей численности персонала на предприятии

Номер варианта	Общая численность персонала на предприятии
1.	200
2.	300
3.	400
4.	500
5.	600
6.	700
7.	800
8.	900
9.	1000
10.	1100
11.	1200
12.	1300
13.	1400
14.	1500
15.	1600
16.	1700
17.	1800
18.	1900
19.	2000
20.	2100
21.	2200
22.	2300
23.	2400
24.	2500
25.	2600
26.	2700
27.	2800
28.	2900
29.	3000
30.	3100
31.	3200
32.	3300
33.	3400
34.	3500
35.	3600

6. Основываясь на общих статистических данных о системе управления персоналом ведущих отечественных и зарубежных фирм, необходимо решить поставленную задачу.

7. Оформите отчет о проделанной лабораторной работе и подготовьте презентацию в одном из редакторов, например в Power Point.

8. Представьте подготовленный материал преподавателю доклад по результатам выполнения задания.

6 Проверка результатов выполнения практического занятия

Оформленные отчеты о проделанном занятии и выполненном задании и презентации проверяются преподавателем.

Преподавателем оцениваются представленные материалы и доклад по результатам выполнения задания.

8 Контрольные вопросы

1. Назовите основные этапы управления персоналом организации.
2. Охарактеризуйте схему организационной структуры службы управления персоналом.
3. Укажите соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых различными подразделениями.
4. Укажите порядок определения численности специалистов по управлению персоналом.

9 Содержание отчета о практическом занятии

По результатам выполнения практического занятия студенты оформляют и сдают на проверку отчет. Отчет по выполнению практического занятия должен быть сдан на проверку в письменной форме, либо в форме электронного документа. Отчет оформляется в соответствии с общими правилами оформления квалификационных работ и должен содержать:

- титульный лист;
- введение;
- основную часть;
- заключение.

Титульный лист содержит наименование вуза, наименование специальности, наименование дисциплины, наименование работы, ФИО студента, дату выполнения работы, дату защиты работы, оценку.

Во введении указывается цель работы и основные пункты задания.

В основной части приводится ход выполнения работы, расчеты, графики. При необходимости могут быть приведены основные теоретические сведения.

В заключении указываются выводы по работе, производится теоретическое обоснование полученных результатов и приводятся ответы на контрольные вопросы

Результаты выполненного практического занятия защищаются каждым студентом в индивидуальном порядке в форме беседы.

10 Задание на самостоятельную работу.

Подготовить ответы на вопросы:

1 Роль и место службы безопасности в системе управления персоналом организации.

2 Структура и задачи, решаемые службой безопасности организации.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме.

Основная: 1,2

Дополнительная: 1, 2,3

Интернет-ресурсы: 1-8

Практическое занятие № 2

Тема: Система управления персоналом: элементы, функции, принципы, методы

Название занятия: Маркетинг персонала

Цель:

1. Изучить порядок и отбора кандидатов на вакантные должности организации.
2. Получить практические навыки отбора кандидатов на вакантные должности организации.

Формируемые компетенции: УК-3

2. Подготовка к занятию

1. Изучить теоретический материал лекций по теме занятия.
2. Ознакомиться с заданием на практическое занятие.
3. Ответить на контрольные вопросы.

3. Программа занятия

Вступительная часть 5 мин

Проверка готовности студентов к занятию 15 мин

Основная часть

- 1 Изучение порядка отбора кандидатов на вакантные должности организации - 50 мин.
 - 2 Отбор кандидатов на вакантные должности организации - 80 мин.
 3. Проверка результатов выполнения практического занятия – 25 мин.
- Заключительная часть – 5 мин.

Теоретическая часть:

4 Изучение порядка отбора кандидатов на вакантные должности организации

4.1 Описание ситуации по подбору кандидатов на вакантные должности

Производственная организация ведет поиск кандидатов на вакантную должность и с этой целью осуществляет маркетинговые исследования в области персонала, которые позволят определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и пути обеспечения потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала.

На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Поиск, отбор, наем и дальнейшее использование каждого из претендентов связаны с определенными затратами.

Организация-работодатель располагает рассчитанным лимитом средств, которые могут быть выделены на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность.

Она разработала требования к претендентам на должность, которые являются основой для оценки и отбора кандидатов, а также располагает результатами проверочных испытаний претендентов.

4.2 Постановка задачи по подбору кандидатов на вакантные должности и порядок её решения

На основе этой информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет организация-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

Исходные данные включают:

полный формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (таблица 1);

данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (таблица 2);

информацию об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников;

лимит единовременных затрат на одного претендента.

Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

- для претендента А - агентство по найму персонала;
- для претендента Б - служба занятости (биржа труда);
- для претендента В — свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе);
- для претендента Г — учебное заведение соответствующего профиля.

Таблица 1 - Требования к претендентам на должность

Требования к претендентам	Градация по важности		
	Очень важно	Важно	Желательно
Профессиональные предпосылки, образование			
Специальность	X		
1. Высшее образование			
2. Другие виды образования			X
3. Иностранные языки			X
4. Опыт профессиональной деятельности: профессиональный опыт (с указанием стажа	X		

Требования к претендентам	Градация по важности		
работы) в следующих областях _____			
5. Специальные знания _____		X	
Личностные предпосылки 6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы (указать конкретный круг проблем)..... и делать по ним выводы)	X		
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций (указать примеры)		X	
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности заданий, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конечного результата)	X		
9. Личностная инициатива (умение проявлять инициативу, высказывать идеи в связи с ... (привести примеры)		X	
10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения несмотря на внешнее сопротивление)		X	
11. Умение вести переговоры (например, с ... (указать возможный круг партнеров, а также основные трудности в переговорах).			X
12. Способность к нагрузкам (умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок)		X	

Требования к претендентам	Градация по важности		
13. Навыки риторики и письменной работы: способность к ведению совещаний, семинаров (указать наиболее вероятные проблемы) ...умение кратко и ясно выражать мысли, убедительный стиль; обмен письменной информацией в следующих трудных случаях ... умение дать письменное заключение о запросах внешних адресатов (указать, каких) ...		X	
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления внешнего окружения, адекватная оценка работы сотрудников)		X	
15. Стил ь общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем)		X	
Возможные другие предпосылки			

Таблица 2 - Результаты проверочных испытаний кандидатов А, Б, В, Г

Показатели оценки	Данные значительн о выше нормы (оценка 5)	Данные выше нормы (оценка 4)	Данные соответств уют норме (оценка 3)	Данные ниже нормы (оценка 2)
1	2	3	4	5
1 . Высшее образование		А,Г	Б, В	
2. Другие виды образования			А,Б,В,Г	
3. Иностранные языки		В	А, Б, Г	
4. Опыт профессиональной деятельности	А,В	Б		Г

Показатели оценки	Данные значительн о выше нормы (оценка 5)	Данные выше нормы (оценка 4)	Данные соответств уют норме (оценка 3)	Данные ниже нормы (оценка 2)
5. Специальные знания	А, Б	В, Г		
6. Логико-аналитические способности	А, Г	Б, В		
7. Приспособляемость	В	А	Б, Г	
8. Организационные способности	Б	А	В, Г	
9. Личностная инициатива	А,В	Г	Б	
10. Способность к принятию решений		А, В	Б, Г	
11 . Умение вести переговоры		Б, В	А, Г	
12. Способность к нагрузкам	А, Б	В	Г	
13. Навыки риторики и письменной работы		А,В	Б	Г
14. Мотивационные функции		А, Б, В		Г
15. Стил ь общения	А, Г		Б, В	

Договорные отношения организации-работодателя с агентством по найму оцениваются в 2,3 тыс. руб., с учебным заведением в 1,8 тыс. руб.

Маркетинговые исследования в области персонала проведены организацией-работодателем на сумму 1,9 тыс. руб., причем из них на поиск и разработку документации по агентству найма приходится 0,9 тыс. руб., по службе занятости — 0,6 тыс. руб., по учебному заведению — 0,4 тыс. руб. Затраты на проведение отбора персонала (проверочные испытания и т.п.) составили для агентства по найму 8,5 тыс. руб., для кандидатов из остальных источников — 6,2 тыс. руб. Затраты по найму равны 0,4 тыс. руб. В случае найма

кандидатов на должность их дополнительное обучение составит:

- для претендента А — 1,0 тыс. руб.;
- для претендента Б — 2,5 тыс. руб.;
- для претендента В — 3,0 тыс. руб.;
- для претендента Г — 4,0 тыс. руб.

При реализации программы введения кандидатов в должность от организации-работодателя потребуются соответствующие затраты в размере: А — 0,5 тыс. руб., Б — 1,5 тыс. руб., В — 1,5 тыс. руб., Г — 2,5 тыс. руб.

Оплата труда по должности составит ежемесячно 4,5 тыс. руб.

Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала, равен 14,0 тыс. руб. на одного кандидата.

5 Отбор кандидатов на вакантные должности организации

Сначала необходимо составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки, установленного организацией-работодателем при разработке требований к претендентам на должность (таблица 1). Степень важности показателя оценки может быть установлена, например, с помощью весовых коэффициентов для каждой степени градации. Рейтинг претендентов формируется на основании данных таблица 2. Для этого необходимо присвоить количественное балльное (от 5 до 2) значение каждому отрезку шкалы оценок (см. гр. 2 + 5 таблицы 2).

Общий рейтинг каждого из претендентов определяется как средневзвешенная величина частных рейтингов по отдельным показателям с учетом их весовых коэффициентов. Для расчета рейтингов претендентов целесообразно **построить таблицу 3**.

Затем следует систематизировать данные о затратах на приобретение и использование персонала. Для этого рекомендуется **построить таблицу 4** (в тыс. руб.).

Далее необходимо сравнить объем затрат по каждому варианту обеспечения потребности в персонале с лимитом финансовых средств, выделяемых на единовременные затраты по приобретению и использованию персонала. На основании этого сравнения принимается решение о включении того или иного кандидата для дальнейшего рассмотрения.

На заключительном этапе необходимо сопоставить общие рейтинги претендентов с финансовыми затратами по их приобретению и использованию. После этого принимается решение о предпочтении одного из кандидатов на должность.

Таблица 3

		Претендент А	Претендент Б	Претендент В	Претендент Г
--	--	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Порядков ый номер показателя (согласно табл. 2)	Весовой коэффицие нт показателя	Оценка	Взвешен ная оценка	Оценка	Взвешен ная оценка	Оценка	Взвешен ная оценка	Оценка	Взвешен ная оценка

Таблица 4

Источники обеспечения потребности	Агентство по найму персонала	Биржа труда	Свободный рынок труда	Учебное заведение
Виды затрат				

В качестве весовых коэффициентов могут быть выбраны следующие:

для 1-й градации (очень важно) — 1,5;

для 2-й градации (важно) — 1,0;

для 3-й градации (желательно) — 0,5.

Пример решения

Расчет средневзвешенной величины общих рейтингов по каждому кандидату, результаты оформить таблицей 5.

Следующий шаг предполагает систематизацию исходных данных о затратах организации-работодателя, связанных с использованием того или иного варианта обеспечения потребности в персонале.

Рейтинг кандидатов (средневзвешенная оценка) составит;

– претендент А — $67,5/15 = 4,5$;

– претендент Б — $58/15 = 3,9$;

– претендент В — $61/15 = 4,1$;

– претендент Г — $51,5/15 = 3,4$.

Таблица 5

Порядковый номер	Весовой коэффициент	Претендент А	Претендент Б	Претендент В	Претендент Г i
---------------------	------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-------------------

показателя (согласно табл. 2)	показателя	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	1.5	4	6	3	4,5	3	4,5	4	6
2.	0.5	3	1,5	3	1,5	3	1,5	3	1,5
3.	0,5	3	1,5	3	1,5	4	2	3	1,5
4.	1,5	5	7,5	4	6	5	7,5	2	3
5.	1,0	5	5	5	5	4	4	4	4
6.	1,5	5	7,5	4	6	4	6	5	7,5
7.	1,0	4	4	3	3	5	5	3	3
8.	1.5	4	6	5	7,5	3	4,5	3	4,5
9.	1,0	5	5	3	3	5	5	4	4
10.	1.0	4	4	3	3	4	4	3	3
11.	0,5	3	1,5	4	2	4	2	3	1,5
12.	1,0	5	5	5	5	4	4	3	3
13.	1,0	4	4	3	3	4	4	2	2
14.	1,0	4	4	4	4	4	4	2	2
15.	1.0	5	5	3	3	3	3	5	5
Суммарная оценка			67,5		58		61		51,5

Таблица 6) - Объемы затрат на приобретение и использование персонала,
(тыс. руб.)

Источники обеспечения потребности	Агентство по найму персонала	Биржа труда	Свободный рынок труда	Учебное заведение
Виды затрат				
1	2	3	4	5
1. Договорные отношения	2,3	—	—	1,8
2. Маркетинговые исследования	0,9	0,6	—	0,4
3. Проведение отбора персонала	8,5	6,2	6,2	6,2

Источники обеспечения потребности	Агентство по найму персонала	Биржа труда	Свободный рынок труда	Учебное заведение
Виды затрат				
4. Наем персонала	0,4	0,4	0,4	0,4
5. Дополнительное обучение	1,0	2,5	3,0	4,0
6. Введение в должность	0,5	1,5	1,5	2,5
7. Оплата труда	4,5	4,5	4,5	4,5
8. Лимит финансовых средств	14,0	14,0	14,0	14,0

Общая сумма единовременных затрат организации-работодателя по каждому из вариантов обеспечения потребности в персонале составит:

- агентство по найму — 13,6 тыс. руб.,
- биржа труда — 11,2 тыс. руб.;
- свободный рынок труда — 11,1 тыс. руб.;
- учебное заведение — 15,3 тыс. руб.

Затраты по каждому из претендентов (кроме Г) на должность не превысили лимит средств, выделяемых администрацией организации-работодателя. Максимальный рейтинг из всех рассматриваемых претендентов — у кандидата А. Очевидно, ему и отдадут предпочтение по результатам отбора.

Задание на занятие

Выбрать произвольно исходные данные и описать их в виде таблиц:

- полный формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (таблица 1);
- данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (таблица 2);
- информацию об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников;
- лимит единовременных затрат на одного претендента.

Определить произвольно источники обеспечения потребности в персонале для каждого претендента.

Составьте рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. Результаты рейтинга представьте в виде таблицы 3.

Рассчитать затраты на поиск (обучение) каждого претендента на вакантную должность. Систематизируйте данные о затратах на приобретение и

использование персонала, представив их в виде таблицы 4.

Примите решение в пользу одного из претендентов на основании результатов проверочных испытаний и затрат на поиск (обучение) кандидатов на вакантную должность. Обоснуйте свой выбор.

Оформите отчет о проделанной лабораторной работе и подготовьте презентацию в одном из редакторов, например в Power Point.

Представьте подготовленный материал преподавателю доклад по результатам выполнения задания.

6 Проверка результатов выполнения практического занятия

Оформленные отчеты о проделанном занятии и выполненном задании и презентации проверяются преподавателем.

Преподавателем оцениваются представленные материалы и доклад по результатам выполнения задания.

8 Контрольные вопросы

5. Назовите основные этапы управления персоналом организации.
6. Охарактеризуйте схему организационной структуры службы управления персоналом.
7. Укажите соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых различными подразделениями.
8. Укажите порядок определения численности специалистов по управлению персоналом.

9 Содержание отчета о практическом занятии

По результатам выполнения практического занятия студенты оформляют и сдают на проверку отчет. Отчет по выполнению практического занятия должен быть сдан на проверку в письменной форме, либо в форме электронного документа. Отчет оформляется в соответствии с общими правилами оформления квалификационных работ и должен содержать:

- титульный лист;
- введение;
- основную часть;
- заключение.

Титульный лист содержит наименование вуза, наименование специальности, наименование дисциплины, наименование работы, ФИО студента, дату выполнения работы, дату защиты работы, оценку.

Во введении указывается цель работы и основные пункты задания.

В основной части приводится ход выполнения работы, расчеты, графики. При необходимости могут быть приведены основные теоретические сведения.

В заключении указываются выводы по работе, производится теоретическое обоснование полученных результатов и приводятся ответы на контрольные вопросы

Результаты выполненного практического занятия защищаются каждым студентом в индивидуальном порядке в форме беседы.

10 Задание на самостоятельную работу.

Подготовить ответы на вопросы:

- 1 Особенности отбора персонала в службу безопасности организации.
- 2 Источники отбора персонала в службу безопасности организации.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме.

Основная: 1,2

Дополнительная: 1, 2,3

Интернет-ресурсы: 1-8

Практическое занятие № 3

Тема: Основные теоретические ориентации современной социальной психологии

Название занятия: Отбор кандидатов на работу и организация проведения собеседования

Цель:

1. Закрепление знаний, полученных на лекционных занятиях по отбору кандидатов на работу и организации проведения собеседования.
2. Приобретение практических навыков по подбору и отбору персонала организации и проведения собеседования.

Формируемые компетенции: УК-3

2. Подготовка к занятию

1. Изучить теоретический материал лекций по теме занятия.
2. Ознакомиться с заданием на практическое занятие.
3. Ответить на контрольные вопросы.

3. Программа занятия

Вступительная часть 5 мин

Проверка готовности студентов к занятию 15 мин

Основная часть

- 1 Порядок составления личностной спецификации при подборе персонала и проведения собеседования - 50 мин.
 - 2 Составление личностной спецификации при подборе персонала и проведение собеседования - 80 мин.
 3. Проверка результатов выполнения практического занятия – 25 мин.
- Заключительная часть – 5 мин.

Теоретическая часть

4 Порядок составления личностной спецификации при подборе персонала и проведения собеседования

4.1 Описание ситуации

Организация, предоставляющая услуги в области информационной безопасности и защиты информации в связи с расширением своей деятельности произвела расчет потребности в персонале. Расчет показал, что работников не хватает, появились вакантные должности и, следовательно, необходимо дополнительно привлечь персонал.

Были использованы различные источники поиска и подбора потенциальных работников: обращение к своим сотрудникам для поиска возможных кандидатов среди их родственников и знакомых; публикация объявлений в средствах массовой информации, в рекламных изданиях и т.п. В объявлениях содержались требования к работникам по каждой вакантной должности, составленные на основе должностных инструкций, указывался также телефон диспетчера

(последний выступал как бы в роли «фильтра», отсеивающего заведомо неподходящих кандидатов).

В организацию стали поступать резюме и анкеты кандидатов на вакантные должности. Их изучение позволило работникам службы управления персоналом произвести предварительный отбор претендентов, которым и были разосланы письма с приглашением явиться на собеседование.

До проведения собеседования работники звена по отбору и приему персонала отдела управления персоналом изучили систему методов оценки и отбора претендентов с целью выбора наиболее эффективных из них для характеристики отдельных оцениваемых качеств человека, а также провели мероприятия по подготовке помещения, пригласили нужных сотрудников из других подразделений, разработали стратегию проведения собеседования.

Специалисты отдела управления персоналом заранее подготовили стандартный бланк «Оценочный лист собеседования», на котором проводящий беседу служащий отмечает ответы претендента на вопросы, делает пометки о профессиональном уровне кандидата на должность или оценивает отдельные его качества (параметры).

4.2 Постановка задачи по подбору и отбору персонала

Для проведения работы по подбору и отбору персонала участникам деловой игры в роли специалиста отдела управления персоналом необходимо:

1. Составить личностную спецификацию — набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с данной должностью.
2. Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием реквизитов организации и номера телефона, выбранных произвольно).
4. Провести собеседование с кандидатом на должность из числа студентов, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности по «Оценочному листу собеседования».
5. После собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации, корректности вопросов, логичности беседы и т.п.
6. Произвести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех из них, которые в наибольшей степени отвечают «идеальной» модели работника по конкретной должности.

5 Составление личностной спецификации при подборе персонала и проведение собеседования

Для проведения деловой игры участникам необходимо воспользоваться материалами лекции по дисциплине «Основы управленческой деятельности».

Исходные данные:

1. Осуществите выбор организации, для которой проводятся подбор и отбор персонала, осуществляется произвольно участниками деловой игры на

информационных ресурсах (сайтах) по предоставлению работы выбираются предприятия (например, Краевой центр информационных технологий, Технологии Контроля, СКБ Контур, Кронвел, Центр защиты информации Гриф, Сириус, и т.д.), осуществляющие деятельность в области информационной безопасности и защиты информации, например <https://stavropol.hh.ru/search/vacancy>, <https://stavropol.rabota.ru>, https://www.avito.ru/stavropol/vakansii/it_internet_telekom, <https://youla.ru/stavropol/rabota>).

2. Подготовьте вариант объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием реквизитов организации и номера телефона, выбранных произвольно). Объявление для публикации в СМИ о вакантных должностях должно содержать достаточно полную и выигрышную информацию, вызывающую интерес и к данной должности, и к самой организации. Оно должно быть кратким, лаконичным, содержать сведения о названии должности, иногда — об окладе, о социальных льготах, а также общие требования к претенденту на должность: уровень и вид образования, стаж работы, специальные навыки (иностранный язык, компьютер и т.п.).

3. Составьте личностную спецификацию — набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с данной должностью. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования (вариант см. таблицу 1).

Таблица 1 - Личностная спецификация

Должность Перечень требований к работнику	Требуемые качества		
	основные	желаемые	противопоказания
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			

4. Для оценки и отбора претендентов на вакантную должность могут быть использованы различные методы, применение которых может быть более или менее целесообразным для оценки разных качеств человека. Система основных методов должна быть изучена работниками отдела управления персоналом (звеном по отбору и приему персонала) в соответствии с таблицей 2.

Таблица 2 - Система методов оценки и отбора претендентов (сравнительная характеристика)

Оцениваемое качество	1	2	3	4	5	6
	Анализ анкетных данных	Проверка отзывов и рекомендаций	Квалификационное тестирование	Психологическое тестирование	Собеседование	Оценочные деловые игры
1 Интеллект						
2. Эрудиция						
3. Профессиональные знания, навыки						
4. Организаторские способности, навыки						
5. Коммуникационные способности, навыки						
6. Личностные особенности (психологический портрет)						
7. Здоровье и работоспособность						
8. Внешний вид и манеры						
9. Мотивация						

«+» — рекомендуемый метод «++» — наиболее эффективное использование метода.

5. При подготовке к проведению собеседования надо тщательно продумать вопрос о том, в какой обстановке — формальной или неформальной — будет проходить беседа. От этого будет зависеть выбор места, помещения, присутствующих лиц (руководителя организации, внешнего консультанта по отбору и оценке персонала, психолога и т.д.). Всех, кому необходимо быть на

собеседовании, нужно оповестить об этом заранее. Предупредите сотрудника у входа в здание о прибытии конкретных лиц.

Важный фактор эффективного собеседования — выработка стратегии, которая должна включать три элемента:

1) установление контакта с претендентом для создания доверительных, открытых отношений;

2) подготовка содержания собеседования, т.е. тех вопросов, которые должны быть заданы претенденту;

3) управление процессом собеседования (представителем организации).

6. Лицо или лица, проводящие собеседование, должны четко представлять себе его цели, которые состоят в следующем:

1) оценить способности данного человека к выполнению работы по конкретной должности;

2) выяснить мотивацию претендента, т.е. почему он желает работать именно в данной организации;

3) выяснить, управляет ли претендент, понимает ли, что такое субординация, насколько он уживчив, коммуникабелен с другими людьми.

Эти цели можно достичь с помощью предварительно составленных и тщательно продуманных вопросов, которые затем будут заданы кандидату в ходе собеседования. Готовясь к собеседованию, специалисты отдела управления персоналом должны изучить специальную литературу с рекомендациями, правилами эффективного собеседования.

7. В ходе собеседования не рекомендуется вести записи, однако небольшие пометки, замечания делать необходимо. С этой целью можно использовать оценочный лист собеседования, один из вариантов которого приведен в таблице 3. После окончания собеседования специалист по управлению персоналом может дать краткий комментарий его результатов и указать дату сообщения претенденту о принятом решении.

Таблица 3 - Оценочный лист собеседования

Параметры	Оценка (соответстви е) - 1 2 3 4 5 +	Комментарий
1. Физический облик - - - - -		
2. Достижения - - -		

Параметры	Оценка (соответстви е) - 1 2 3 4 5 +	Комментарий
- -		
3. Интеллект - - - -		
4. Специальные способности -		
5. Интересы - -		
6. Черты характера - - - - -		
7. Управляемость - - -		
8. Мотивация - - -		
9. Бытовые условия - - -		

8. Окончательное решение о приеме кандидата на работу в данную организацию или об отказе ему в этом должно быть принято в кратчайший срок руководителем организации по представлению отдела управления персоналом и непосредственного руководителя отбираемых работников на основании анализа и сопоставления всех представленных ими документов, результатов собеседования, с одной стороны, и требований к работнику по конкретной должности — с другой.

9. По п. 5 — проведение собеседования — отбирается один или

несколько претендентов, наиболее полно отвечающих требованиям организации, и формируется группа из числа специалистов в количестве 3—4 человек. Для проведения собеседования рекомендуется выбрать из состава учебной группы себе напарника или двух напарников, а затем каждому поочередно выступить в роли лица, проводящего собеседование (представителя службы управления персоналом организации), а затем в роли участника собеседования (кандидата на должность). Все остальные участники игры внимательно наблюдают за ходом собеседования, выслушивают вопросы и ответы двух сторон, а после окончания беседы участвуют в обсуждении хода собеседования, оценивают его эффективность, соблюдение правил, рекомендаций, достижение поставленных задач.

10. Представьте результаты решения задачи в виде отчета преподавателю и ответе на вопросы.

Пример решения задачи

Таблица 1 - Личностная спецификация

Должность Перечень требований к работнику	Требуемые качества		
	основные	желаемые	противопоказания
1 Физический облик (возраст, рост, пол, здоровье, внешний вид)	+		
2 Достижения (образование, квалификация, опыт)		+	
3 Интеллект (ум, смекалка, память, 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)		+	

Таблица 2 - Система методов оценки и отбора претендентов (сравнительная характеристика)

Оцениваемое качество	1	2	3	4	5	6
	Анализ анкетных данных	Проверка отзывов и рекомендаций	Квалификационное тестирование	Психологическое тестирование	Собеседование	Оценочные деловые игры
1 Интеллект				++	+	++
2. Эрудиция	+		++			+
3. Профессиональные знания, навыки	+	+	++			+
4. Организаторские способности, навыки	+	+	+			++
5. Коммуникационные способности, навыки				+	++	++
6. Личностные особенности (психологический портрет)		+		++	++	+
7. Здоровье и работоспособность	+	+			+	+
8. Внешний вид и манеры					++	
9. Мотивация					++	

«+» — рекомендуемый метод «++» — наиболее эффективное использование метода

Таблица 3 - Оценочный лист собеседования

Параметры	Оценка (соответствие) - 1 2 3 4 5 +	Комментарий
1. Физический облик		
— возраст,	+	На пределе от макс. значения
— рост,	+++	
— пол,	++	
— здоровье,	+	
— внешний вид	--	Хронические заболевания Вызывающий, надменный

Параметры	Оценка (соответстви е) - 1 2 3 4 5 +	Комментарий
2. Достижения — образование, — квалификация, — опыт	--- + +++	Непрофильное «Психология» Повышение квалификации Более 10 лет
3. Интеллект — ум,мышленость, — память, — беглость речи, — логика мышления, — четкое выражение мысли речью	+ ++++ - + ++	Четко помнит детали событий Нет логики и последовательн.
4. Специальные способности к — вычислениям — чертежам — музыкальные — художественные	+++++ ++ - +	Очень быстро считает в уме Не знает нот Умеет изобразить ситуацию
5. Интересы — к конструированию, — общественной работе; — к власти, деньгам, — престижу, — карьере	++ - + ++ ++++	 Типичный карьерист
6. Черты характера — инициативность, — самостоятельность, — ответственность, — эмоциональность	++++ - + ++	Очень много полезных идей
7. Управляемость — зависимость от чужого мнения — восприимчивость к критике — способность четко исполнять поручение	- + ++	Явный лидер
8. Мотивация — финансовая — карьерная — престиж компании	++++ ++ +	Макс. зарплата на 1 месте

Параметры	Оценка (соответстви е) - 1 2 3 4 5 +	Комментарий
– престиж профессии	-	
9. Бытовые условия		
– домашние,	-	
– социально-бытовые,	+	
– финансовые,	++	
– возможность командировок	---	Категорически отрицает, маленький ребенок

6 Проверка результатов выполнения практического занятия

Оформленные отчеты о проделанном занятии и выполненном задании и презентации проверяются преподавателем.

Преподавателем оцениваются представленные материалы и доклад по результатам выполнения задания.

8 Контрольные вопросы

1. Назовите основные этапы составления личностной спецификации при подборе персонала.
2. Назовите основные этапы подготовки к проведению собеседования.
3. Назовите основные этапы проведения собеседования.
4. Охарактеризуйте систему методов оценки и отбора претендентов.
5. Структура и содержание оценочного листа собеседования.

9 Содержание отчета о практическом занятии

По результатам выполнения практического занятия студенты оформляют и сдают на проверку отчет. Отчет по выполнению практического занятия должен быть сдан на проверку в письменной форме, либо в форме электронного документа. Отчет оформляется в соответствии с общими правилами оформления квалификационных работ и должен содержать:

- титульный лист;
- введение;
- основную часть;
- заключение.

Титульный лист содержит наименование вуза, наименование специальности, наименование дисциплины, наименование работы, ФИО студента, дату выполнения работы, дату защиты работы, оценку.

Во введении указывается цель работы и основные пункты задания.

В основной части приводится ход выполнения работы, расчеты, графики. При необходимости могут быть приведены основные теоретические сведения.

В заключении указываются выводы по работе, производится теоретическое обоснование полученных результатов и приводятся ответы на контрольные вопросы

Результаты выполненного практического занятия защищаются каждым студентом в индивидуальном порядке в форме беседы.

10 Задание на самостоятельную работу.

Подготовить ответы на вопросы:

1 Особенности составления личностной спецификации при подборе персонала в службу безопасности организации.

2 Особенности проведения собеседования при подборе персонала в службу безопасности организации.

Практическое занятие № 4

Тема: Формы и методы привлечения, профессионального отбора и найма персонала

Название занятия: Составление резюме

Цель:

1. Закрепление материала, полученного на лекционных занятиях.
2. Знакомство с принципом написания и структурой резюме.
3. Получение практических навыков по составлению резюме.

Формируемые компетенции: УК-3

2. Подготовка к занятию

1. Изучить теоретический материал лекций по теме занятия.
2. Ознакомиться с заданием на практическое занятие.
3. Ответить на контрольные вопросы.

3. Программа занятия

Вступительная часть 5 мин

Проверка готовности студентов к занятию 15 мин

Основная часть

- 1 Структура и порядок написания резюме - 50 мин.
 - 2 Написание резюме - 80 мин.
 3. Проверка результатов выполнения практического занятия – 25 мин.
- Заключительная часть – 5 мин.

Вводная часть

Резюме происходит от французского слова, которое в переводе означает «излагать вкратце». Резюме – это краткая самохарактеристика. Цель резюме состоит в том, чтобы привлечь к себе внимания при заочном знакомстве и произвести на работодателя благоприятное впечатление.

Резюме – это не автобиография и не выписка трудовой книжки, а ваш профессиональный портрет.

Работодателю важно не столько точное название вашей должности, сколько ваши прежние обязанности и результаты работы. Ценность кандидата на вакантное место определяется также его опытом.

Теоретическая часть:

4 Структура и порядок написания резюме

При написании резюме помните, что получатель резюме не должен ломать голову, с какой целью вы его прислали. Укажите конкретную цель, например: «Получение должности менеджера по качеству в вашей фирме».

Чем лучше оформлено резюме, тем больше шансов при прочих равных условиях привлечь к себе внимания. Резюме следует отпечатать на компьютере,

поскольку оно должно быть удобным для восприятия. Исходите из того, что тот, кто его читает, хотя человек и заинтересованный, но почти всегда занятой.

Если вы имеете несколько профессий, то не торопитесь об этом сообщать в письменном виде. Специалист обычно ценится выше, поэтому работодателю скорее подойдет человек, который серьезно занимается тем делом, для которого требуется претендент на вакантное место. Если же человек говорит, что может и одно, и другое, и третье, то у работодателя может возникнуть опасение, что вы поверхностно относитесь к делу. Иногда даже сведения о дополнительном образовании могут сыграть отрицательную роль. Вашу кандидатуру могут отклонить и в том случае, если посчитают, что вы имеете излишнюю (более высокую) квалификацию, чем это требуется для данной должности.

Резюме, с которым работодатель ознакомился до собеседования, позволяет быстро узнать главное о кандидате, сформулировать дополнительные вопросы и не записывать необходимые данные о кандидате, что сокращает время и повышает эффективность собеседования. Чаще всего кадровые вопросы курируют менеджеры по персоналу, секретари, офис-менеджеры, начальники отделов продаж, и даже главные бухгалтера. Специалисты по подбору кадров пользуются субъективным методом отбора резюме, а также методом отбора по ряду формальных признаков (опыт и навыки работы, профессиональные качества, образование, пол, возраст и т.п.).

В первом случае большое значение имеет субъективное восприятие менеджера, во втором - профессионально составленное резюме, подчеркивающее достоинства и умело нивелирующее недостатки претендента. На основании резюме формируется первое и довольно устойчивое мнение о человеке, которое, однако, субъективно и зависит от стереотипов восприятия людей. Если приглашение на собеседование получить не удалось, значит, резюме по каким-то причинам не привлекло внимание работодателя. Единственный шанс преуспеть с помощью резюме - момент, когда его читают в первый раз. Как правило, на просмотр резюме затрачивается не более 2-3 минут. Именно поэтому при его составлении используется стандартная форма. По мнению большинства работодателей, очень важно, чтобы информация в резюме была максимально полной и одновременно краткой, а главное, чтобы соискатель во время собеседования мог подтвердить все данные.

По форме резюме подразделяются на профессиональные (универсальные), хронологические, функциональные, хронологически-функциональные, целевые и академические.

Чаще всего используется профессиональное (или универсальное) резюме, в котором вся информация представляется в блоках. По мнению специалистов, эту форму предпочтительнее использовать тем, у кого с послужным списком все в порядке.

Если же опыта работы недостаточно, или есть перерывы в трудовом стаже, информацию лучше разместить в функциональном резюме. Функциональное резюме применяется при описании специфического трудового опыта и круга занятий, когда нет необходимости располагать в хронологическом порядке процесс накопления этого опыта. В нем делается акцент на образовании,

специальных знаниях и навыках. Также эта форма резюме приемлема в тех случаях, когда был большой перерыв в работе или есть необходимость сменить профессию.

Если же главное преимущество - опыт работы, резюме должно быть составлено в хронологическом порядке с перечислением всех мест работы и названий предприятий. Хронологическое или ретроспективное резюме наиболее подходит специалистам, много лет проработавшим в одной и той же области и желающим в ней продолжать свою деятельность.

Хронологически-функциональное резюме используется наиболее часто для освещения каких-то особых достижений, в нем в то же время сохраняется хронологическая последовательность изложения трудового стажа и образования.

Целевое резюме заполняется тогда, когда внимание сосредотачивается на соискании определенной должности и запрос подкрепляется изложением знаний и способностей.

Академическое резюме используется для поиска профессорско-преподавательской работы. Самостоятельную часть такого резюме составляет перечень научных работ и публикаций, научных достижений, наград и званий.

Резюме - официальный документ, правила написания которого регламентированы руководством по делопроизводству.

Объем и требования к оформлению резюме

Необходимо продумать несколько вариантов резюме - для отправления по почте (или вручения лично), по факсу, в электронном виде по E-mail. Однако тексты должны быть идентичными. Различаться может оформление - удачно подобранная фотография украсит резюме, но подумайте, как она будет выглядеть, полученная по факсу.

Первое незыблемое правило - объем резюме не может превышать одной, максимум двух страниц формата А4, причем желательно, чтобы ключевая информация находилась на первой странице. Если же объем этого не позволяет, то подумайте, какой информацией вы можете пожертвовать. Однако, если у человека большой опыт работы, это создает определенные сложности и ограничения, но при наборе резюме на компьютере, есть возможность обойти это правило: измените размер шрифта, хотя это и не желательно - резюме должно читаться легко.

Если резюме занимает больше одной страницы, в конце страниц указывается, что продолжение находится на следующем листе. На всех листах, кроме первого печатается номер листа и указывается фамилия.

Если по объему резюме получилось на одну неполную страницу, информацию необходимо расположить так, чтобы страница была полностью занята текстом.

Чтобы написать "правильное" резюме, необходимо использовать один шрифт, желательно Times New Roman либо Arial. Множество шрифтов разных размеров нечитабельны! Строгий стиль оформления - непременное условие. Не стоит также демонстрировать возможности фильтров Adobe Photoshop: резюме - это документ.

Что касается размера шрифта, то стандартным для резюме считается шрифт 12-го размера. Необходимо, чтобы все содержимое было одного размера.

Каждый раздел резюме должен быть отделен от предыдущего. Заголовки лучше выделять жирным и/или подчеркиванием.

Обязательно проверьте правописание (клавиша F7 в редакторе Word). У резюме с ошибками нет никаких шансов.

Для документов такого типа рекомендуется следующая разметка страницы: верхнее поле - 2 см, правое - 2 см, нижнее - 2 см, левое 2,5 см. Допускается сужение поля на сантиметр и вместо стандартного 12-го размера шрифта использование 10-го. В то же время вариант с уменьшением шрифта приемлем только в том случае, если резюме будет отправлено работодателю по E-mail-у или вручено лично. В случае отправления резюме по факсу, размер шрифта меньше 12 лучше не использовать, иначе резюме невозможно будет прочитать.

Нестандартное резюме

Если Вы решили написать нестандартное резюме, имейте ввиду - такая стратегия хороша не во всех случаях. Как руководство к действию она может быть принята представителями творческих профессий, которым "позволено" отходить от стандарта. Что же касается специалистов других (не творческих) профессий - инженеров, водителей, бухгалтеров, и т.п., - то здесь предпочтительнее соискателям оставаться в рамках официально утвержденных норм. Это связано, прежде всего, с тем, что от специалистов данного профиля требуется точность, скрупулезность и обязательное соблюдение должностных инструкций.

Следует учитывать, что кадровые агентства, как правило, используют присланные им резюме как источник получения необходимой информации о соискателе, поэтому она в "сухом" виде перегоняется в стандартный бланк резюме, в котором "творческие вольности" аннулируются. Если вы присылаете нестандартное резюме непосредственно работодателю, тогда есть шанс, что ваш творческий подход будет по достоинству оценен тем, кому он, собственно и предназначался.

Дизайн. Можно написать ключевые моменты резюме нестандартным шрифтом.

Эпиграф. Этим средством стоит пользоваться осторожно. Оно столь же эффективно, сколь и непредсказуемо последствиями. Некоторым работодателям не нравится чрезмерное "умничанье". Но, предположим, если соискатель на место менеджера по персоналу в графе личные качества напишет свой девиз: "Ставя на первое место людей, вы никогда не совершите ошибки, даже в вопросах получения денег (Майкл Маркс)" - хуже от этого его резюме не станет.

Фотография. По классическим канонам делопроизводства, фотография должна быть приблизительно такой же, как в паспорте и не должна превышать паспортного формата (3,5х 4 см). Естественно, пляжные фотографии, и тем более семейные, впечатывать в резюме не стоит, - этим вы только выразите неуважение к работодателю. Но и здесь не существует правил без исключений. Один литредактор придумал очень интересный ход - вместо фото на резюме он поместил свой силуэтный портрет, из тех, которые вырезают ножницами.

Можно выделить три причины, по которым стоит загружать свою фотографию:

- резюме, включающее фотографию автора, более продуктивно и интересно работодателю.

- фото способствует более достоверной идентификации Вашей личности.

- большинство работодателей делает свое заключение о предоставлении работы соискателю в течение первых 3-х минут после знакомства. Не последнюю роль в первом впечатлении играет внешность. Именно поэтому, имеет смысл познакомить своего потенциального работодателя со своим изображением - либо оно выгодно выделит Вас среди других претендентов, и тогда шанс на получение работы возрастет, либо Вы сразу не подойдете по тем или иным параметрам и тем самым, сэкономите себе полдня, которые бы Вы затратили на проведение пустого для Вас собеседования.

Зона риска

Доля "нестандартных" составляет приблизительно 0,5% от общего количества резюме. К тому же, далеко не все из них действительно творческие. Используя нестандартный подход к написанию резюме, вы должны быть готовы к тому, что менеджеры по персоналу могут его проинтерпретировать, в том смысле, что кандидат слишком экстравагантен и с ним сложно будет сладить.

Стиль написания резюме должен отвечать следующим требованиям:

- краткость - отсутствие лишних слов, непонятных сокращений и терминов;

- конкретность - отсутствие информации, не имеющей прямого отношения к вакансии;

- целенаправленность - изложение главных сведений, подтверждающих право претендовать на данную должность;

- активность - необходимость использования активных глаголов, показывающих активность. Например, если у вас есть только начальные знания бухучета, а они необходимы для данной должности, то нужно писать "владею основами бухучета и аудита". Никогда не следует писать "участвовал", "оказывал помощь", т. к. это позволяет думать, что вы стояли в стороне и от случая к случаю оказывали разные услуги;

- точность и ясность изложения мысли;

- избирательность - предполагает тщательный отбор информации (не пытайтесь все уместить в одном резюме. Помните, резюме должно полностью соответствовать той должности, на которую вы претендуете!);

- честность (отсутствие недостоверной информации);

- грамотность.

5 Написание резюме

Описание ситуации: вы являетесь выпускником ВУЗа по направлению подготовки «Информационная безопасность» и ищете работу на должности специалистов по информационной безопасности. Изучите имеющиеся вакансии на сайте по трудоустройству в выбранном произвольно регионе России.

Выберите и обоснуйте тип резюме.

Составьте резюме в соответствии с выше изложенными требованиями с целью получения должности специалиста службы безопасности предприятия.

Обоснуйте выбранный дизайн резюме и особенности его оформления.

По указанию преподавателя доложить свой вариант резюме.

Примите участие в дискуссии по обсуждению правильности составления резюме.

6 Проверка результатов выполнения практического занятия

Оформленные отчеты о проделанном занятии и выполненном задании и презентации проверяются преподавателем.

Преподавателем оцениваются представленные материалы и доклад по результатам выполнения задания.

8 Контрольные вопросы

1. Назовите основные этапы составления резюме.
2. Назовите основные структурные элементы резюме.
3. Назовите основные правила оформления резюме.
4. Охарактеризуйте исходные данные для составления резюме.
5. Требования к фотографии, представляемой в резюме.

9 Содержание отчета о практическом занятии

По результатам выполнения практического занятия студенты оформляют и сдают на проверку отчет. Отчет по выполнению практического занятия должен быть сдан на проверку в письменной форме, либо в форме электронного документа. Отчет оформляется в соответствии с общими правилами оформления квалификационных работ и должен содержать:

- титульный лист;
- введение;
- основную часть;
- заключение.

Титульный лист содержит наименование вуза, наименование специальности, наименование дисциплины, наименование работы, ФИО студента, дату выполнения работы, дату защиты работы, оценку.

Во введении указывается цель работы и основные пункты задания.

В основной части приводится ход выполнения работы, расчеты, графики. При необходимости могут быть приведены основные теоретические сведения.

В заключении указываются выводы по работе, производится теоретическое обоснование полученных результатов и приводятся ответы на контрольные вопросы

Результаты выполненного практического занятия защищаются каждым студентом в индивидуальном порядке в форме беседы.

10 Задание на самостоятельную работу.

Подготовить ответы на вопросы:

1 Особенности составления резюме при трудоустройстве в службу безопасности организации.

2 Обоснуйте выбор типа резюме при трудоустройстве в службу безопасности организации.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме.

Основная: 1,2

Дополнительная: 1, 2,3

Интернет-ресурсы: 1-8

Практическое занятие № 5

Тема: Мотивация и стимулирование персонала

Название занятия: Поведение личности в группах

Цель:

1. Изучить порядок оценки степени сплоченности в группе.
2. Получить практические навыки оценки степени сплоченности в группе.
3. Сформировать рабочую группу из сотрудников с учетом сложившихся отношений в ней.

Формируемые компетенции: УК-3

2. Подготовка к занятию

1. Изучить теоретический материал лекций по теме занятия.
2. Ознакомиться с заданием на практическое занятие.
3. Ответить на контрольные вопросы.

3. Программа занятия

Вступительная часть 5 мин

Проверка готовности студентов к занятию 15 мин

Основная часть

1. Изучение порядка оценки степени сплоченности в группе - 50 мин.
 2. Оценка степени сплоченности в группе. Формирование рабочей группы из сотрудников с учетом сложившихся отношений в ней - 80 мин.
 3. Проверка результатов выполнения практического занятия – 25 мин.
- Заключительная часть – 5 мин.

4 Изучение порядка оценки степени сплоченности в группе

Анализ отношений в коллективе и изучение процессов взаимодействия руководителя с подчиненными могут осуществляться на основе социометрических измерений, которые позволяют дать количественные и качественные оценки человеческих отношений, имеющих место в группе на основе взаимных симпатий и антипатий. Полученные результаты руководитель может использовать для анализа социально-психологического климата в группе, проведения деловой оценки кадров управления и разрешения социально-психологических конфликтов в группе.

К методикам, в основе которых лежат проводимые социометрические измерения, относится методика Дж. Морено [1], позволяющая определить степень сплоченности группы, установить имеющие место симпатии — антипатии между членами группы, выявить очаги неформальной сплоченности или разобщенности в группе.

Исходными данными для проведения расчетов являются результаты социометрического опроса, при котором каждому опрашиваемому вручается социометрическая анкета (или карточка). Социометрическая карточка начинается с обращения, в котором объясняются цели опроса, его смысл и формулируется просьба об участии в опросе. Далее четко излагается

информация о правилах заполнения карточки [2].

В зависимости от целей (в нашем примере цель состоит в анализе социально-психологического климата в группе) в социометрической карточке перед каждым членом группы ставится вопрос: «С кем бы Вы хотели (не хотели) работать вместе?» Отвечая на вопрос, каждый участник определяет свое отношение к другим членам группы. Участники опроса фиксируют свои ответы в социометрической карточке (таблица 1), которая заполняется каждым членом группы индивидуально и не подлежит оглашению.

Результаты опроса заносятся в групповую матрицу (таблица 2), которая позволяет наглядно представить первичную информацию и упростить математическую обработку собранных данных. Социометрическая матрица представляет собой таблицу, в которой по строкам помещены ответы каждого из опрошенных членов группы (по дихотомическому критерию): «+» означает предпочтение (положительный выбор), «—» — отвергается (отрицательный выбор), «0» — фиксирует отсутствие выбора.

Таблица 1 - Социометрическая карточка

№ п/ п	Кто выбирает	Кого выбирают среди членов группы						Количество отданных выборов		
		Глазу нова	Дени сова	Гусев а	Нови кова	Зими на	Давы дова	«+»	«-»	Всего
1.	Глазунов	х	+	-	0	0	-	1	2	3

«+» — положительный выбор (желание вместе работать);

«-» — отрицательный выбор (нежелание вместе работать);

«0» — безразличный выбор

Таблица 2 - Групповая социометрическая матрица

№ п/ п	Кто выбирает	Кого выбирают						Количество отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	+	-	Всего
1.	Глазунов	Х	+	-	0	0	-	1	2	3
2.	Денисов	0	Х	0	0	0	+	1	0	1
3.	Гусев	0	+	Х	+	+	0	3	0	3
4.	Новиков	0	0	+	Х	+	0	2	0	2
5.	Зимин	0	0	+	+	Х	0	2	0	2
6.	Давыдов	-	0	+	0	0	Х	1	1	2
Количество полученных выборов	«+»	0	2	3	2	2	1	10	-	-
	«-»	1	0	1	0	0	1	-	3	-
	Всего	1	2	4	2	2	2	-	-	13

5 Оценка степени сплоченности в группе. Формирование рабочей группы из сотрудников с учетом сложившихся отношений в ней

5.1 Методические указания

Количественными характеристиками межличностных отношений являются социометрические индексы, которые можно разделить на два класса. Первый класс — персональные социометрические индексы, отражающие индивидуальные социально-психологические свойства личности, проявляющиеся в отношении к членам группы. Второй класс — групповые индексы, характеризующие группу в целом.

Необходимо **представить структуру** анализируемых групповых отношений в графической форме, в виде социограммы (*положительное, отрицательное, взаимное положительное, взаимно отрицательное отношения в группе*), визуальный анализ которой позволяет судить о сложившихся взаимоотношениях в группе.

Используя данные таблицы 2 и социограммы **сделать вывод** том, как члены группы выбирают и кого, кто более активно выбирается, кто чаще отвергается.

Сплоченность группы может быть охарактеризована соотношением положительных, отрицательных и нейтральных выборов. Используя исходные данные, **получить эти соотношения**, результаты представить таблицей 3.

Таблица 3 – Соотношение выборов

Всего получено выборов по группе		В том числе:					
		положительных		отрицательных		нейтральных	
шт	%	шт.	%	шт.	%	шт	%

Рассчитать степень сплоченности группы по следующей формуле:

$$I_{gr} = [(BP - BO) / (N(N-1))]100\%,$$

где ВП — число взаимно положительных выборов в группе;

ВО — число взаимно отрицательных выборов в группе;

N — число членов группы, участвовавших в опросе.

Анализ уровня связанности группы по выделенному критерию следует проводить, используя индекс социометрической когерентности. **Рассчитать данный индекс** как отношение количества отданных (или полученных) выборов к общему количеству всех возможных выборов:

$$I_{ког} = K_o \text{ (или } K_{п}) / (N(N-1)),$$

где K_о — число отданных выборов по группе;

K_п — число полученных выборов по группе;

N — число членов группы, участвовавших в опросе.

Сплоченность группы может быть измерена с помощью индекса взаимности (I_в). Сплоченность группы проявляется прежде всего в количестве взаимных

положительных связей, поэтому индекс сплоченности рассчитывается по формуле:

$$I_{\text{в}} = \text{ВП} / [(N(N-1)):2].$$

Наиболее распространенными персональными социометрическими индексами являются социометрический статус члена группы, индекс эмоциональной экспансивности и индекс объема взаимодействия.

Социометрический статус (C_i) отражает отношение членов группы к каждому ее представителю:

$$C_i = K_n^i / (N-1),$$

где K_n^i — количество голосов (выборов), полученных i -м членом группы.

Одновременно принято исчислять положительный и отрицательный статусы, являющиеся частями общего социометрического статуса индивида:

$$C_i^+ = K_n^{i(+)} / (N-1), \quad C_i^- = K_n^{i(-)} / (N-1),$$

где C_i^+ (C_i^-) — положительный (отрицательный) социометрический статус i -го члена группы;

$K_n^{i(+)}$ — количество положительных выборов, полученных i -м членом группы;

$K_n^{i(-)}$ — количество отрицательных выборов, полученных i -м членом группы.

Для характеристики степени активности каждого из членов группы, его отношения к окружающим можно использовать индекс эмоциональной экспансивности:

$$E_i = K_0^i / (N-1),$$

где K_0^i — количество выборов (голосов), отданных i -м членом группы.

Аналогично рассчитываются индексы положительной и отрицательной экспансивности:

$$E_i^+ = K_0^{i(+)} / (N-1), \quad E_i^- = K_0^{i(-)} / (N-1),$$

где E_i^+ (E_i^-) — положительный (отрицательный) индекс эмоциональной экспансивности;

$K_0^{i(+)}$ — количество положительных выборов, отданных i -м членом группы;

$K_0^{i(-)}$ — количество отрицательных выборов, отданных i -м членом группы.

Дополняет эти социометрические показатели индекс объема взаимодействия, который характеризует каждого члена группы одновременно и как субъекта выбора, и как объекта:

$$A_i = (K_n^{i(+)} - K_n^{i(-)}) / (N-1).$$

где $K^{(+)}_n$ — количество положительных выборов, полученных i -м членом группы;

$K^{(-)}_n$ - количество отрицательных выборов, полученных i -м членом группы.

Рассчитать значения указанных выше персональных социометрических индексов для данного примера, результаты представить таблицей 4.

Таблица 4 - Значения персональных социометрических индексов

№ п/п	Члены группы	Социометрический статус			Эмоциональная экспансивность			Индекс взаимно сти
		положит ельный	отрицат ельный	общий	положит ельная	отрицат ельная	обща я	
1	Глазунов							
2	Денисов							
3	Гусев							
4	Новиков							
5	Зимин							
6	Давыдов							

Социометрические соотношения довольно динамичны вследствие изменчивости отношений людей, их взглядов, восприятия происходящих событий и т.д. В этой связи не следует абсолютизировать возможности и результаты социометрического анализа. Их следует рассматривать как первичную информацию для более содержательного анализа отношений в рабочем коллективе.

5.2 Пример решение задачи формирования рабочей группы из сотрудников с учетом сложившихся отношений в ней

Представленная социограмма (рисунок 1) может быть упрощена (и соответственно упрощен проводимый анализ групповых отношений), если отдельно представить существующие «положительные» (рисунок 2) и «отрицательные» (рисунок 3) связи.

По количеству отданных выборов можно судить о степени и характере потребности отдельных членов и группы в целом в общении. В нашем примере члены группы, стоящие в списке под № 1, 3—6, проявляют умеренную потребность в общении (два-три отданных выбора из пяти возможных). Денисов (№ 2) обнаруживает по результатам анализа наименьшую потребность в общении.

По количеству полученных выборов можно судить о характере и степени влияния того или иного члена группы на других коллег по работе.

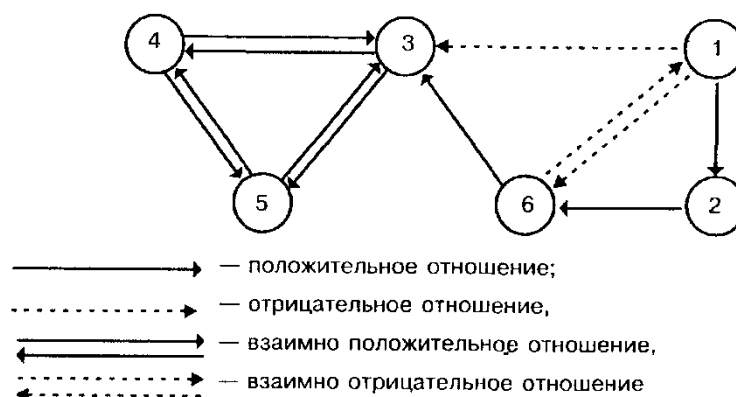


Рисунок 1 - Социограмма групповых отношений

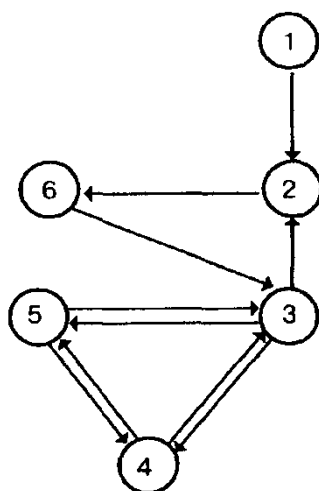


Рисунок 2 –Положительные выборы по критерию

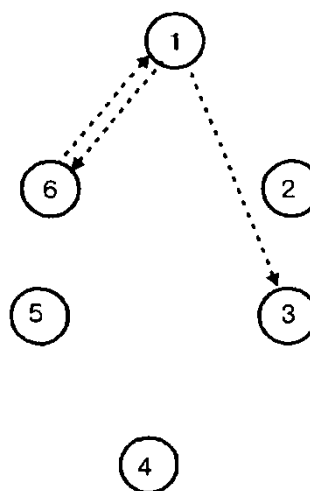


Рисунок 3 –Отрицательные выборы по критерию

Используя данные таблицы 2 и социограммы, можно сделать вывод о том, что наивысшим статусом в группе обладает Гусев (№ 3) — три положительных выбора. Члены группы — Гусев, Новиков и Зимин образуют неформальную группу, выбирая друг друга. Глазунов (№ 1) и Давыдов (№ 6) испытывают взаимную неприязнь. Из социограммы видно, что в сложившихся отношениях сотрудники (№ 2, 3 и 6) могут работать в единой рабочей группе, так как имеют замкнутый контур положительных выборов. Единая рабочая группа с учетом сложившихся отношений не может быть сформирована из сотрудников № 1, 3 и 6.

Таблица 3 – Соотношение выборов

Всего получено выборов по группе		В том числе:					
		положительных		отрицательных		нейтральных	
шт	%	шт.	%	шт.	%	шт	%
30	100	10	33	3	10	17	57

В нашем примере:

$$I_{гр} = [(6-2) / (6(6-1))]100=13\%.$$

Полученное значение $I_{гр}$ подтверждает ранее сделанный вывод о невысоком

уровне сплоченности группы:

$I_{гр\ max} = + 100\%$, $I_{гр\ min} = - 100\%$.

В нашем примере:

$I_{ког} = 13 / (6(6-1)) = 0,43$.

В нашем примере:

$I_{в} = 6/30 = 0,2$.

В таблице 4 приведены полученные значения индекса взаимности членов группы.

Таблица 4 - Значения персональных социометрических индексов

п/п	Член ы группы	Социометрический статус			Эмоциональная экспансивность			Инд екс взаим- ности
		пол ожитель ный	отр ицатель ный	об щий	пол ожитель ная	отр ицатель ная	о бщая	
	Глаз унов	0	0,2	0, 2	0,2	0,4	0 ,6	-0,2
	Дени сов	0,4	0	0, 4	0,2	0	0 ,2	+0,4
	Гусе в	0,6	0,2	0, 8	0,6	0	0 ,6	+0,4
	Нови ков	0,4	0	0, 4	0,4	0	0 ,4	+0,4
	Зими н	0,4	0	0, 4	0,4	0	0 ,4	+0,4
	Дав ыдов	0,2	0,2	0, 4	0,2	0,2	0 ,4	0

5.3 Задание на формирование рабочей группы из сотрудников с учетом сложившихся отношений в ней

Используя произвольные исходные данные:

- оцените степень сплоченности в группе;
- выявите «социометрические позиции» членов группы по признакам симпатии — антипатии;
- выявите существующие внутригрупповые подсистемы, или очаги неформальной сплоченности, разобщенности в группе;
- сформировать рабочую группу из сотрудников с учетом сложившихся отношений.

Примите участие в дискуссии по обсуждению правильности формирования рабочей группы из сотрудников с учетом сложившихся отношений в ней.

6 Проверка результатов выполнения практического занятия

Оформленные отчеты о проделанном занятии и выполненном задании и

презентации проверяются преподавателем.

Преподавателем оцениваются представленные материалы и доклад по результатам выполнения задания.

8 Контрольные вопросы

1. Назовите и охарактеризуйте основные этапы порядка оценки сплоченности в группе.
2. Порядок оценки степени сплоченности в группе.
3. Назовите и охарактеризуйте основные этапы формирования рабочей группы из сотрудников с учетом сложившихся отношений в ней.
4. Назовите порядок оценки положительных выборов по критерию.
5. Назовите порядок оценки отрицательных выборов по критерию..
6. Порядок анализа персональных социометрических индексов.

9 Содержание отчета о практическом занятии

По результатам выполнения практического занятия студенты оформляют и сдают на проверку отчет. Отчет по выполнению практического занятия должен быть сдан на проверку в письменной форме, либо в форме электронного документа. Отчет оформляется в соответствии с общими правилами оформления квалификационных работ и должен содержать:

- титульный лист;
- введение;
- основную часть;
- заключение.

Титульный лист содержит наименование вуза, наименование специальности, наименование дисциплины, наименование работы, ФИО студента, дату выполнения работы, дату защиты работы, оценку.

Во введении указывается цель работы и основные пункты задания.

В основной части приводится ход выполнения работы, расчеты, графики. При необходимости могут быть приведены основные теоретические сведения.

В заключении указываются выводы по работе, производится теоретическое обоснование полученных результатов и приводятся ответы на контрольные вопросы

Результаты выполненного практического занятия защищаются каждым студентом в индивидуальном порядке в форме беседы.

10 Задание на самостоятельную работу.

Подготовить ответы на вопросы:

- 1 Особенности оценки сплоченности сотрудников службы безопасности организации.
- 2 Обоснуйте порядок составления персональных социометрических индексов сотрудников службы безопасности организации.

Практическое занятие № 6

Тема: Стили руководства

Название занятия: Преодоление внутрифирменных конфликтов

Цель:

1. Закрепить знания студентов о сущности конфликта.
2. Развить навыков анализа конфликтных ситуаций различных типов.
3. Сформировать умения принимать управленческие решения в сложных ситуациях социального взаимодействия.

Формируемые компетенции: УК-3

2. Подготовка к занятию

1. Изучить теоретический материал лекций по теме занятия.
2. Ознакомиться с заданием на практическое занятие.
3. Ответить на контрольные вопросы.

3. Программа занятия

Вступительная часть 5 мин

Проверка готовности студентов к занятию 15 мин

Основная часть

1. Решение задач по преодолению внутрифирменных конфликтов - 50 мин.
 2. Оценка навыков преодоления внутрифирменных конфликтов - 80 мин.
 3. Проверка результатов выполнения практического занятия – 25 мин.
- Заключительная часть – 5 мин.

4 Решение задач по преодолению внутрифирменных конфликтов

Для развития навыков анализа конфликтных ситуаций различных типов каждому студенту предлагается решить следующие задачи с обоснованием принятого решения.

Задача 1

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой. Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Задача 2

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную -- молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Задача 3

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задача 4

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Задача 5

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

5 Оценка навыков преодоления внутрифирменных конфликтов

Для проверки знаний в области преодоления внутрифирменных конфликтов, а также выявления личной позиции необходимо ответить на предложенный тест.

Тест содержит 20 вопросов, каждый из которых предполагает три варианта решения. Далеко не каждый ответ можно трактовать однозначно, их оценка приходит по мере приближения к оптимальному выводу, но не претендует на абсолютную правильность.

Поэтому отнеситесь к задаче творчески, используя полученные знания и свой личный опыт.

Почтите вопросы теста, выберите ответы, которые вам представляются наиболее правильными в типичной ситуации, обозначьте их индексами (А, Б, В).

5.1 Тест: «Преодоление внутрифирменных конфликтов»

1. Конфликт препятствует деятельности организации:

А) всегда;

Б) в зависимости от его содержания;

В) в зависимости от методов разрешения.

2. Конфликт целесообразно ликвидировать:

А) когда он окончательно созрел;

Б) время разрешения конфликта следует выбрать в зависимости от его содержания;

В) на стадии его зарождения.

3. Конфликт может быть разрешен через регулирование межличностных отношений:

А) всегда;

Б) если его протекание независимо от реального содержания приняло личностные формы;

В) если он связан только с субъективными причинами.

4. Поощрительные меры желательнее для разрешения конфликта, чем репрессивные:

А) никогда: они показывают слабость власти;

Б) в зависимости от позиций конфликтующих сторон и расстановки сил;

В) всегда.

5. Для разрешения всех типов конфликтов применимы одни и те же методы:

А) да;

Б) нет;

В) большей частью.

6. Необходимые преобразования стоит осуществлять, даже если они приведут к глубинным конфликтам в коллективе:

А) да;

Б) это зависит от конкурентных условий;

В) нет.

7. Отсутствие конфликта в коллективе:

А) свидетельствует об идеальной системе управления;

Б) вывод может быть сделан только на основе конкретного анализа;

В) означает, что они просто не проявляются.

8. Руководитель должен занимать позицию:

А) неучастия в конфликте;

Б) арбитра между сторонами конфликта;

В) только соответствующую той стороне, которая придерживается правильных позиций.

9. Жесткие решения при разрешении конфликтов:

А) должны приниматься постепенно;

Б) должны приниматься в короткий отрезок времени;

В) это зависит от обстоятельств, общей тенденции нет.

10. В конфликтологии сложилась единая научная школа:

А) да;

Б) нет;

В) по основным вопросам.

11. Существуют ли конфликты, не имеющие под собой почвы в обстоятельствах деятельности, ее содержании, психологической сложности людей:

А) нет;

Б) да;

В) затрудняюсь ответить.

12. Для предотвращения конфликта при введении инновации:

А) не следует раскрывать все карты;

Б) доза информации определяется конкретными обстоятельствами;

В) следует давать всю информацию об изменениях.

13. Конфликт необходимо предотвратить на начальной стадии:

- А) да;
 - Б) в зависимости от его объективного содержания;
 - В) в зависимости от концепции, которой вы придерживаетесь.
14. Конфликты, имеющие реальное содержание:
- А) могут быть полностью разрешены в сфере межличностных отношений;
 - Б) требуют организационных и психологических методов;
 - В) требуют организационных преобразований.
15. Теория конфликтов:
- А) раздел психологии;
 - Б) самостоятельная дисциплина и часть научного менеджмента;
 - В) раздел научного менеджмента.
16. Конфликты в управленческой сфере:
- А) принципиально отличаются от конфликтов в производственной сфере;
 - Б) имеют свою специфику;
 - В) абсолютно аналогичны конфликтам в других областях.
17. Менеджер по персоналу:
- А) не отвечает за конфликты производственного характера;
 - Б) имеет определенные функции в области предотвращения и разрешения конфликтов;
 - В) отвечает за выявление и разрешение всех конфликтов в коллективе.
18. Личная совместимость сотрудников:
- А) не может быть определена на стадии приема на работу;
 - Б) требует исследования при приеме на конкретные должности в определенные структуры;
 - В) всегда должна устанавливаться при приеме на работу.
19. Единоначалие является фактором:
- А) порождающим конфликты;
 - Б) в зависимости от реальной ситуации и структуры учреждения;
 - В) ликвидирующим конфликты определенного характера.
20. Если непримиримый оппонент руководителя-авторитетный лидер:
- А) от него следует избавиться;
 - Б) его надо перетянуть на сторону руководителя или принять меры по снижению его авторитета;
 - В) с ним следует достичь компромисса.

Для завершения тестирования оцените следующими очками каждый ответ: одно очко для индекса А; три очка для индекса Б; два очка для индекса В.

Сумма полученных очков может колебаться в пределах от 20 до 60. При наборе от 50 до 60 очков можно считать, что ваша точка зрения соответствует общепринятой, вы отлично усвоили учебный материал и обладаете определенной гибкостью при принятии решений по управлению конфликтами, способны пойти на компромисс при сохранении принципиальных управленческих позиций.

При наборе от 49 до 40 очков следует констатировать, что вы не свободны от крайних точек зрения, не всегда всесторонне анализируете проблемы, нуждаетесь в дополнительной информации для принятия решений. Степень

усвоения материала оценивается от хорошей (49-47 очков) до удовлетворительной (46-40 очков).

При сумме очков менее 40 вы или принципиально не разделяете методов научного менеджмента в области преодоления конфликтов, или слабо усвоили учебный материал.

Необходимо иметь в виду, что управление, ориентируясь на стратегические цели, в современных условиях направлено на принятие инновационных решений. В то же время изменения, как правило, вызывают сопротивления значительной группы сотрудников. Эти изменения связаны с рядом причин, среди которых наиболее значимы: состояние неопределенности; ощущение возможности личных потерь; неверие, что перемены дадут положительные результаты; ощущение снижения уровня своей защищенности; возможность увольнения; угроза снижения собственного статуса; нежелание изменить систему взаимодействия с коллегами.

Такое положение известно заранее каждому менеджеру и должно подразумевать соответствующие действия. Их алгоритм отработан как на научном уровне, так и в практике управления. Широко распространены следующие приемы создания положительного фона для внедрения перемен:

- информирование всех членов организации о предстоящих переменах, их целях, направленности, преимуществах для организации и ее коллектива;
- привлечение сотрудников к выработке решений, связанных с инновациями, учет тех мнений, которые не препятствуют реализации цели;
- создание условий для адаптации персонала к новым условиям работы, обеспечение повышения квалификации, освоение смежных профессий, улучшение технической базы деятельности и т.д.;
- предоставление дополнительных льгот группам сопротивления, увеличение заработка, повышение статуса, занятие ключевой роли в решении проблемы и т.д.;
- маневрирование, частичное использование информации, наиболее отвечающей интересам персонала;
- психологическое давление на сотрудников, сопротивляющихся переменам, угроза увольнения, приостановка продвижения по службе, роста заработной платы и т.д.

Все эти причины сложны и требуют от менеджера чувства меры и искусства положительного влияния на людей. В противном случае действия менеджера могут привести к противоположным результатам, усилить сопротивление, вызвать дополнительное непродуктивное соперничество, лишить руководство доверия со стороны сотрудников.

Для выработки умения управлять своим поведением в сложных и критических ситуациях в области преодоления внутрифирменных конфликтов можно использовать следующий аутотренинг.

5.2 Аутотренинг: «Первая помощь в острой стрессовой ситуации»

1) Первое и главное правило гласит, что в острой стрессовой ситуации не следует принимать никаких решений, равно как и пытаться их принимать (исключение составляют стихийные бедствия, когда речь идет о спасении жизни).

2) Прислушайтесь к совету предков: сосчитайте до десяти.

3) Займитесь своим дыханием. Медленно вдохните воздух носом и на некоторое время задержите дыхание. Выдох осуществляйте крайне медленно, также через нос, сосредоточившись на ощущениях, связанных с вашим дыханием.

4) События могут развиваться двумя путями.

5) Если стрессовая ситуация застигнет вас в помещении, то напряжение можно снять следующими способами.

6) Встаньте, если это нужно и, извинившись, выйдите из помещения. Например, у вас есть возможность пройти в туалет или в какое-нибудь другое место, где вы сможете побыть один.

7) Воспользуйтесь любым шансом, чтобы смочить лоб, виски и запястья холодной водой.

8) Медленно осмотритесь по сторонам, даже в том случае, если помещение, в котором вы находитесь, хорошо вам знакомо или выглядит вполне заурядно. Переводя взгляд с одного предмета на другой, мысленно описывайте их внешний вид.

9) Затем посмотрите в окно на небо. Сосредоточьтесь на том, что видите. Когда вы в последний раз вот так смотрели на небо? Разве мир не прекрасен?!

10) Набрав воды в стакан (в крайнем случае, в ладони), медленно, как бы сосредоточенно, выпейте ее. Сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, когда вода будет течь по горлу.

11) Выпрямитесь, поставьте ноги на ширину плеч и на выдохе наклонитесь, расслабив шею и плечи, так чтобы голова и руки свободно свисали к полу. Дышите глубже, следите за своим дыханием. Продолжайте делать это в течение одной-двух минут. Затем медленно выпрямитесь (действуйте осторожно, чтобы не закружилась голова).

12) Если стрессовая ситуация застигнет вас где-либо вне помещения, постарайтесь сосредоточенно выполнить следующие упражнения.

13) Осмотритесь по сторонам. Попробуйте взглянуть на окружающие предметы с разных позиций, мысленно называйте все, что видите.

14) Детально рассмотрите небо, называя про себя все, что видите.

15) Найдите какой-нибудь мелкий предмет (листок, ветку, камень) и внимательно рассмотрите его. Разглядывайте предмет не менее четырех минут, знакомясь с его формой, цветом, структурой таким образом, чтобы суметь четко представить его с закрытыми глазами.

16) Если есть возможность выпить воды -- воспользуйтесь ею -- пейте медленно, сосредоточившись на том, как жидкость течет по вашему горлу.

17) Еще раз проследите за своим дыханием. Дышите медленно через нос: сделав вдох, на некоторое время задержите дыхание, затем также медленно,

через нос, выдохните воздух. При каждом вдохе концентрируйте внимание на том, как расслабляются и опускаются ваши плечи. Приятное ощущение, не правда ли? Насладитесь им! (Каппони, Новак, 1994).

6 Проверка результатов выполнения практического занятия

Оформленные отчеты о проделанном занятии и выполненном задании и презентации проверяются преподавателем.

Преподавателем оцениваются представленные материалы и доклад по результатам выполнения задания.

8 Контрольные вопросы

1. Назовите и охарактеризуйте основные виды конфликтов в группе.
2. Порядок выявления конфликтной ситуации в группе.
3. Назовите и охарактеризуйте способы преодоления конфликтных ситуаций в группе.
4. Назовите способы оценки навыков преодоления внутрифирменных конфликтов.
5. Назовите схожие и отличительные черты межличностных и производственных конфликтов.
6. Порядок оказания первой помощи в острой стрессовой ситуации.

9 Содержание отчета о практическом занятии

По результатам выполнения практического занятия студенты оформляют и сдают на проверку отчет. Отчет по выполнению практического занятия должен быть сдан на проверку в письменной форме, либо в форме электронного документа. Отчет оформляется в соответствии с общими правилами оформления квалификационных работ и должен содержать:

- титульный лист;
- введение;
- основную часть;
- заключение.

Титульный лист содержит наименование вуза, наименование специальности, наименование дисциплины, наименование работы, ФИО студента, дату выполнения работы, дату защиты работы, оценку.

Во введении указывается цель работы и основные пункты задания.

В основной части приводится ход выполнения работы, расчеты, графики. При необходимости могут быть приведены основные теоретические сведения.

В заключении указываются выводы по работе, производится теоретическое обоснование полученных результатов и приводятся ответы на контрольные вопросы

Результаты выполненного практического занятия защищаются каждым студентом в индивидуальном порядке в форме беседы.

10 Задание на самостоятельную работу.

Подготовить ответы на вопросы:

1 Особенности выявления конфликтов между сотрудниками службы безопасности организации.

2 Обоснуйте порядок преодоления производственных конфликтов между сотрудниками службы безопасности организации.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме.

Основная: 1,2

Дополнительная: 1, 2,3

Интернет-ресурсы: 1-8

Практическое занятие № 7

Тема: Конфликты в организации

Название занятия: Оформление документов при приеме на работу

Цель:

1. Изучение состава и порядка оформления документов при приеме на работу.
2. Получение практических навыков по составлению документов при приеме на работу.

Формируемые компетенции: УК-3

2. Подготовка к занятию

1. Изучить теоретический материал лекций по теме занятия.
2. Ознакомиться с заданием на практическое занятие.
3. Ответить на контрольные вопросы.

3. Программа занятия

Вступительная часть 5 мин

Проверка готовности студентов к занятию 15 мин

Основная часть

1. Изучение порядка приема на работу - 50 мин.
 2. Заполнение личной карточки работника - 80 мин.
 3. Проверка результатов выполнения практического занятия – 25 мин.
- Заключительная часть – 5 мин.

4 Изучение порядка приема на работу

Приему на работу (основную) могут предшествовать некоторые этапы, предусмотренные законом: избрание на должность, избрание по конкурсу, медицинское обследование или др.

Рассмотрим содержание каждого из этапов.

Медицинское обследование.

Согласно ст. 69 ТК РФ, обязательному предварительному медицинскому осмотру (обследованию) при заключении трудового договора подлежат:

- 1) лица, не достигшие возраста восемнадцати лет;
- 2) иные лица в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ;
- 3) иные лица в случаях, предусмотренных федеральными законами.

Сообщение работодателю обязательных сведений.

Согласно ст. 64.1 ТК РФ, граждане, замещавшие должности, перечень которых устанавливается нормативными правовыми актами Российской Федерации, после увольнения с государственной или муниципальной службы в течение двух лет обязаны при заключении трудовых договоров сообщать работодателю сведения о последнем месте службы.

Принятие работодателем документов от будущего работника.

На данном этапе необходимо выяснить, существуют или нет у кандидата ограничения на занятие определенными видами деятельности (ст. 351.1 ТК РФ).

Этапы оформления работника на работу.

1. Получение от работника заявления о приеме на работу.

Данный шаг не является обязательным для большинства работодателей, потому что ТК РФ не предусматривает подачи работником такого заявления.

Подача заявления обязательна при поступлении на государственную и муниципальную службу (Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», ст. 26, Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», ст. 16).

Если заявление о приеме на работу работником всё же подано и принято работодателем, то его регистрируют в установленном у работодателя порядке, например, в журнале регистрации заявлений работников.

2. Ознакомление работника с локальными нормативными актами работодателя и с коллективным договором (при его наличии).

Согласно ст. 68 ТК РФ, при приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника под роспись с должностной инструкцией, правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника, коллективным договором.

Порядок ознакомления с локальными нормативными актами кодексом не определен, на практике существуют различные варианты:

- к локальному нормативному акту прикрепляются ознакомительные листы, на которых работники ставят подписи, подтверждающие ознакомление и даты ознакомления (такие листы прошиваются вместе с локальным нормативным актом),

- ведение журналов ознакомления с локальными нормативными актами, в которых работники и ставят подписи, подтверждающие ознакомление, и указывают даты ознакомления.

При приеме работника на работу в текст трудового договора может быть включена фраза о том, что работник ознакомлен с локальными нормативными актами работодателя, и перечислены эти акты. Определенный порядок ознакомления с локальными нормативными актами может быть закреплен в самом таком акте. Выясните существующий у Вашего работодателя порядок ознакомления работников с локальными нормативными актами до того, как начнете знакомить с ними работника.

3. Заключение с работником трудового договора и при наличии оснований договора о полной материальной ответственности.

Согласно ст. 67 ТК РФ, трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. При заключении трудовых договоров с отдельными категориями работников трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, может быть предусмотрена необходимость согласования возможности заключения трудовых договоров либо их условий с соответствующими лицами или органами, не являющимися

работодателями по этим договорам, или составление трудовых договоров в большем количестве экземпляров.

В трудовой договор должны быть включены обязательные сведения и условия (ч. 1 и ч. 2 ст. 57 ТК РФ) и могут быть включены дополнительные условия (ч. 4 ст. 57 ТК РФ).

Обратите внимание, что заключение договора о полной материальной ответственности – это не обязательный шаг. Однако он на этом этапе может оказаться весьма полезным.

Предположим, с работником сразу не заключают договор о полной материальной ответственности. А после приема на работу заключить этот договор он уже отказывается. Закон же не указывает прямо, как разрешать эту ситуацию: можно ли принуждать работника к заключению договора о полной материальной ответственности, можно ли наказывать или увольнять непокорных. Среди юристов, судей, инспекторов существуют различные точки зрения по этому поводу. А чтобы не доказывать при неприятном случае кому-то свою позицию и избежать лишних проблем, лучше не попадать в эту ситуацию и заключить договор о полной материальной ответственности до начала сопротивления работника, еще при решении вопроса о приеме и оформлении его на работу. При этом не забывайте, что заключение таких договоров возможно только со строго очерченным законодателем кругом работников (Постановление Минтруда РФ от 31.12.2002 N 85 "Об утверждении перечней должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности, а также типовых форм договоров о полной материальной ответственности").

4. Регистрация трудового договора и договора о полной материальной ответственности в установленном у работодателя порядке. Например, трудовой договор может регистрироваться в журнале регистрации трудовых договоров, а договор о полной материальной ответственности - в журнале регистрации договоров о полной материальной ответственности с работниками.

5. Вручение работнику его экземпляра трудового договора.

Согласно ст. 67 ТК РФ, один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя. Получение работником экземпляра трудового договора должно подтверждаться подписью работника на экземпляре трудового договора, хранящемся у работодателя. Рекомендуем перед подписью ставить фразу «Экземпляр трудового договора мною получен». Если с работником подписан договор о полной материальной ответственности, то один его экземпляр также передается работнику.

6. Издание приказа (распоряжения) о приеме на работу.

Приказ о приеме на работу издается на основании заключенного трудового договора, и его содержание должно строго соответствовать условиям заключенного трудового договора.

7. Регистрация приказа (распоряжения) о приеме работника на работу в установленном у работодателя порядке, например, в журнале регистрации приказов (распоряжений).

8. Ознакомление работника с приказом (распоряжением) о приеме на работу под роспись.

Согласно ст. 68 ТК РФ, приказ (распоряжение) работодателя о приеме на работу объявляется работнику под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы.

9. Внесение записи о приеме на работу в трудовую книжку.

Согласно ст. 66 ТК РФ, работодатель (за исключением работодателей – физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями) ведет трудовые книжки на каждого работника, проработавшего у него свыше пяти дней, в случае, когда работа у данного работодателя является для работника основной. Если у работника трудовой книжки нет, то работодатель ее оформляет. По желанию работника сведения о работе по совместительству вносятся в трудовую книжку по месту основной работы на основании документа, подтверждающего работу по совместительству.

10. Внесение сведений в книгу учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним и, при необходимости, в приходно-расходную книгу по учету бланков трудовых книжек и вкладышей к ним.

Формы этих книг утверждены Постановлением Минтруда России от 10.10.2003 № 69.

11. Оформление личной карточки на работника, ознакомление его под роспись в личной карточке с записью, внесенной в трудовую книжку, со сведениями, внесенными в личную карточку. Личная карточка может быть зарегистрирована в установленном у работодателя порядке, например, в журнале учёта личных карточек работников.

12. Оформление личного дела работника, если в отношении его должности работодателем установлена обязательность ведения личного дела.

Для большинства работодателей ведение личных дел не является обязанностью. Ведение личных дел обязательно только в тех случаях, когда это предписано законом, например, для государственных служащих, муниципальных служащих, работников таможни, прокуратуры.

Обычная коммерческая компания, для которой законом не установлена обязанность ведения личных дел, вправе их не вести. Но вправе и вести, если руководство считает это нужным. В таком случае порядок ведения личных дел определяется локальным нормативным актом работодателя, регулирующим отношения, связанные с персональными данными работника (например, Положением о персональных данных и ведении личных дел).

Личные дела могут быть зарегистрированы в установленном у работодателя порядке, например, в журнале учёта личных дел.

13. Сообщение бывшему работодателю работника о заключении трудового договора с данным работником, если принятый работник является бывшим государственным служащим или бывшим муниципальным служащим.

Согласно ст. 64.1 ТК РФ, работодатель при заключении трудового договора с гражданами, замещавшими должности государственной или муниципальной службы, перечень которых устанавливается нормативными правовыми актами Российской Федерации, в течение двух лет после их увольнения с

государственной или муниципальной службы обязан в десятидневный срок сообщать о заключении такого договора представителю нанимателя (работодателю) государственного или муниципального служащего по последнему месту его службы в порядке, устанавливаемом нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Данный порядок установлен Постановлением Правительства РФ от 08.09.2010 № 700 «О порядке сообщения работодателем при заключении трудового договора с гражданином, замещающим должности государственной или муниципальной службы, перечень которых устанавливается нормативными правовыми актами Российской Федерации, в течение 2 лет после его увольнения с государственной или муниципальной службы о заключении такого договора представителю нанимателя (работодателю) государственного или муниципального служащего по последнему месту его службы».

Документ, который направляется бывшему работодателю, регистрируется в установленном у работодателя порядке, например, в журнале (книге) регистрации исходящей документации.

14. Направление в соответствующие военный комиссариат и (или) органы местного самоуправления сведений о гражданине, подлежащем воинскому учету и принятию его на работу (п. 32 Положения о воинском учете, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 27.11.2006 № 719).

Документ, который направляется в военный комиссариат и (или) органы местного самоуправления, регистрируется в установленном у работодателя порядке, например, в журнале (книге) регистрации исходящей документации.

5 Заполнение личной карточки работника

Личная карточка работника формы Т-2 представляет собой документ, в котором собирается вся информация, относящаяся к человеку, принятому на работу к конкретному работодателю. Форма Т-2 утверждена Госкомстатом, но с 2013 года взамен нее можно использовать документ аналогичного назначения, разработанный работодателем самостоятельно (информация Минфина РФ от 04.12.2012 № ПЗ-10/2012). Однако удобным остается применение привычной стандартной формы.

В каком бы виде ни оформлялась карточка, в ней должна отразиться следующая информация по конкретному работнику:

- Сведения о нем: Ф. И. О., данные о рождении, гражданстве, образовании, профессии, стаже на дату приема на работу, составе семьи, месте проживания.
- Данные о воинском учете.
- Сведения о событиях, связанных с его отношениями с работодателем, оформившим карточку: приеме на работу и переводах на другую работу или должность, аттестации, повышении квалификации, переподготовке, предоставленных отпусках, имеющихся льготах и об увольнении.

Личная карточка работника Т-2 имеет следующие особенности:

- Заполняется исключительно по сведениям, подтвержденным документально.

- Шифры кодов для данных, подлежащих кодированию, берутся из соответствующих общероссийских классификаторов.

- Содержит сведения персонального характера, не подлежащие разглашению работниками кадровой службы.

- Удостоверяется несколькими подписями работника, которому она посвящена.

Заполнение карточки происходит в течение всего периода работы сотрудника, с которым она связана, у работодателя, оформившего этот документ. Часть сведений вносят при приеме на работу, а затем пополняют их данными, возникшими во время работы, и завершают реквизитами документа об увольнении.

Задание

Заполнить бланк №Т-2 "Личная карточка работника". Бланк. Исходные данные взять из резюме, подготовленного на практическом занятии по данной теме.

Представить заполненный бланк №Т-2 "Личная карточка работника" преподавателю для проверки и ответить на уточняющие вопросы.

6 Проверка результатов выполнения практического занятия

Оформленные отчеты о проделанном занятии и выполненном задании и презентации проверяются преподавателем.

Преподавателем оцениваются представленные материалы и доклад по результатам выполнения задания.

8 Контрольные вопросы

1. Назовите и охарактеризуйте основные этапы оформления на работу.
2. Назовите и охарактеризуйте основные документы необходимые для трудоустройства на работу.
3. Назовите и охарактеризуйте способы увольнения сотрудника с работы.
4. Назовите порядок оформления личной карточки работника.
5. Опишите основное содержание трудового договора и порядок его составления.
6. Порядок и способы ведения трудовой книжки.

9 Содержание отчета о практическом занятии

По результатам выполнения практического занятия студенты оформляют и сдают на проверку отчет. Отчет по выполнению практического занятия должен быть сдан на проверку в письменной форме, либо в форме электронного документа. Отчет оформляется в соответствии с общими правилами оформления квалификационных работ и должен содержать:

- титульный лист;
- введение;

- основную часть;
- заключение.

Титульный лист содержит наименование вуза, наименование специальности, наименование дисциплины, наименование работы, ФИО студента, дату выполнения работы, дату защиты работы, оценку.

Во введении указывается цель работы и основные пункты задания.

В основной части приводится ход выполнения работы, расчеты, графики. При необходимости могут быть приведены основные теоретические сведения.

В заключении указываются выводы по работе, производится теоретическое обоснование полученных результатов и приводятся ответы на контрольные вопросы

Результаты выполненного практического занятия защищаются каждым студентом в индивидуальном порядке в форме беседы.

10 Задание на самостоятельную работу.

Подготовить ответы на вопросы:

1 Особенности приема на работу сотрудников службы безопасности организации.

2 Особенности увольнения сотрудников службы безопасности организации.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме.

Основная: 1,2

Дополнительная: 1, 2,3

Интернет-ресурсы: 1-8

Практическое занятие № 8

Тема: Организационные формы управленческих контактов.

Название занятия: Высвобождение персонала организации

Цель:

1 Изучение порядок определения возраста приемника менеджера-руководителя и получить навыки его определения.

2 Получение практических навыков по определению соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения.

Формируемые компетенции: УК-3

2. Подготовка к занятию

1. Изучить теоретический материал лекций по теме занятия.

2. Ознакомиться с заданием на практическое занятие.

3. Ответить на контрольные вопросы.

3. Программа занятия

Вступительная часть 5 мин

Проверка готовности студентов к занятию 15 мин

Основная часть

1. Изучение порядка определения возраста приемника менеджера-руководителя - 50 мин.

2. Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения - 80 мин.

3. Проверка результатов выполнения практического занятия – 25 мин.

Заключительная часть – 5 мин.

4 Изучение порядка определения возраста приемника менеджера-руководителя

Закон Паркинсона: «Работа заполняет время, отпущенное на неё» — эмпирический закон, сформулированный историком Сирилом Норткотом Паркинсоном в его сатирической статье, напечатанной в британском журнале The Economist в 1955 году и позднее изданной вместе с его другими статьями в книге «Закон Паркинсона» (англ. Parkinson's Law: The Pursuit of Progress; Лондон, John Murray, 1958). Впоследствии С. Н. Паркинсоном были опубликованы книги, в которых формулировались соответственно второй («Расходы растут с доходами»), третий («Рост приводит к усложнённости, а усложнённость — это конец пути») законы Паркинсона, а также закон миссис Паркинсон.

Паркинсон основывал свои рассуждения на обширном опыте работы британских государственных учреждений.

В соответствии с законом Паркинсона «Пенсионный возраст» менеджер-руководитель проходит следующие фазы служебного пути:

1. Пора готовности (Г).

2. Пора благоразумия ($B = G + 3$ года).

3. Пора выдвижения ($V = B + 7$ лет).
4. Пора ответственности ($O = V + 5$ лет).
5. Пора авторитета ($A = O + 3$ года).
6. Пора достижений ($D = A + 7$ лет).
7. Пора наград ($H = D + 9$ лет).
8. Пора важности ($Ba = H + 6$ лет).
9. Пора мудрости ($M = Ba + 3$ года).
10. Пора тупика ($T = M + 7$ лет).

Пора готовности — возраст, в котором менеджер начинает свой профессиональный путь после долгих лет учения. При фазе $\Gamma = 22$ годам менеджер достигнет поры тупика (фазы T) к 72 годам.

При исчислении пенсионного возраста надо исходить не из возраста того человека, о чьей отставке идет речь, а из возраста его преемника. Возрастная разница составляет 15—20 лет (сын редко бывает прямым преемником отца). Преемник достигнет D к 47 годам, когда руководителю — 62 года. Тут и происходит перелом. Доказано, что преемник, «зажимаемый руководителем» (Паркинсон), вместо фаз. 6-10 проходит иные фазы:

6. Пора краха ($K = A + 7$ лет).
7. Пора зависти ($Z = K + 9$ лет).
8. Пора смирения ($C = Z + 4$ года).
9. Пора забвения ($33 = C + 5$).

Когда менеджеру-руководителю исполняется 72 года, 57-летний преемник входит в пору смирения. Если руководитель уйдет в отставку, преемник не сможет его заменить, так как смирился («отзавидовал» свое). То есть наблюдается случай, когда он опоздал ровно на 10 лет.

Пору краха распознать легко. Так, тот, кому не дали права принимать важные решения в свое время, начинает считать важными все свои решения.

Пору зависти узнают по настойчивым упоминаниям о себе: «Со мной никогда не посоветуются», «Я еще что-то значу» или «Тот-то ничего не умеет».

Пора смирения характеризуется фразами: «Мне почести не нужны», «Если бы меня повысили, когда бы я в шахматы играл», «Того-то повысили. А мне и тут хорошо, хлопот меньше».

Менеджер, не ставший начальником к 46 годам, никогда уже им не станет.

Описание ситуации

Менеджер вступил в первую фазу служебного пути в 25 лет. Преемник должен сменить его в конце восьмой фазы служебного пути.

Постановка задачи

В каком возрасте будут находиться менеджер и его преемник в момент ухода в отставку менеджера? В каком возрасте преемник достигнет поры готовности, если он сменил менеджера в конце шестой фазы?

Решение ситуации

Определим возраст менеджера-руководителя в момент отставки: $25 + 3 + 7 + 5 + 3 + 7 + 9 + 6 = 65$ лет.

Преемнику в это время исполнится 46 лет (через год согласно закону Паркинсона он не сможет заменить руководителя).

Определим возраст преемника в пору его готовности:

$$46 - 7 - 3 - 5 - 7 - 3 = 21 \text{ год}$$

Ответ: Возраст менеджера-руководителя в момент его ухода в отставку 65 лет, а возраст преемника — 46 лет. Преемник в пору готовности вступит в 21 год.

Задание 1

Определите возраст приемника, в котором он должен поступить в высшее учебное заведение, чтобы получить образование.

Задание 2

Определите диапазон возраста, при котором преемник может заменить менеджера-руководителя до наступления 46 лет.

5 Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения

Исходные данные и постановка задачи. Необходимо установить какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала.

Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программе причин увольнений, имеющих законодательное закрепление.

Трудовой кодекс Российской Федерации

от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ

Принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года

Одобен Советом Федерации 26 декабря 2001 года

ГЛАВА 13. ПРЕКРАЩЕНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА

Статья 77. Общие основания прекращения трудового договора

Основаниями прекращения трудового договора являются:

- 1) соглашение сторон (статья 78);
- 2) истечение срока трудового договора (пункт 2 статьи 58), за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- 3) расторжение трудового договора по инициативе работника (статья 80);
- 4) расторжение трудового договора по инициативе работодателя (статья 81);
- 5) перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);

6) отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией (статья 75);

7) отказ работника от продолжения работы в связи с изменением существенных условий трудового договора (статья 73);

8) отказ работника от перевода на другую работу вследствие состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением (часть вторая статьи 72);

9) отказ работника от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность (часть первая статьи 72);

10) обстоятельства, не зависящие от воли сторон (статья 83);

11) нарушение установленных настоящим Кодексом или иным федеральным законом правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы (статья 84).

Трудовой договор может быть прекращен и по другим основаниям, предусмотренным настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Во всех случаях днем увольнения работника является последний день его работы.

Статья 78. Расторжение трудового договора по соглашению сторон

Трудовой договор может быть в любое время расторгнут по соглашению сторон трудового договора.

Статья 79. Расторжение срочного трудового договора

Срочный трудовой договор расторгается с истечением срока его действия, о чем работник должен быть предупрежден в письменной форме не менее чем за три дня до увольнения.

Трудовой договор, заключенный на время выполнения определенной работы, расторгается по завершении этой работы.

Трудовой договор, заключенный на время исполнения обязанностей отсутствующего работника, расторгается с выходом этого работника на работу.

Трудовой договор, заключенный на время выполнения сезонных работ, расторгается по истечении определенного сезона.

Статья 80. Расторжение трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию)

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме за две недели.

По соглашению между работником и работодателем трудовой договор может быть расторгнут и до истечения срока предупреждения об увольнении.

В случаях, когда заявление работника об увольнении по его инициативе (по собственному желанию) обусловлено невозможностью продолжения им работы (зачисление в образовательное учреждение, выход на пенсию и другие случаи), а также в случаях установленного нарушения работодателем законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, условий коллективного договора, соглашения или трудового договора работодатель обязан расторгнуть трудовой договор в срок, указанный в заявлении работника.

До истечения срока предупреждения об увольнении работник имеет право в любое время отозвать свое заявление. Увольнение в этом случае не

производится, если на его место не приглашен в письменной форме другой работник, которому в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами не может быть отказано в заключении трудового договора.

По истечении срока предупреждения об увольнении работник имеет право прекратить работу. В последний день работы работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку, другие документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и произвести с ним окончательный расчет.

Если по истечении срока предупреждения об увольнении трудовой договор не был расторгнут и работник не настаивает на увольнении, то действие трудового договора продолжается.

Статья 81. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя

Трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случаях:

- 1) ликвидации организации либо прекращения деятельности работодателем - физическим лицом;
- 2) сокращения численности или штата работников организации;
- 3) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие:
 - а) состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;
 - б) недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;
 - 4) смены собственника имущества организации (в отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера);
 - 5) неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;
 - б) однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей:
 - а) прогула (отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня);
 - б) появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
 - в) разглашения охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей;
 - г) совершения по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного на применение административных взысканий;
 - д) нарушения работником требований по охране труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий;
 - 7) совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя;

8) совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, несовместимого с продолжением данной работы;

9) принятия необоснованного решения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу организации;

10) однократного грубого нарушения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями своих трудовых обязанностей;

11) представления работником работодателю подложных документов или заведомо ложных сведений при заключении трудового договора;

12) прекращения допуска к государственной тайне, если выполняемая работа требует допуска к государственной тайне;

13) предусмотренных трудовым договором с руководителем организации, членами коллегиального исполнительного органа организации;

14) в других случаях, установленных настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Увольнение по основаниям, указанным в пунктах 2 и 3 настоящей статьи, допускается, если невозможно перевести работника с его согласия на другую работу.

Не допускается увольнение работника по инициативе работодателя (за исключением случая ликвидации организации либо прекращения деятельности работодателем - физическим лицом) в период его временной нетрудоспособности и в период пребывания в отпуске.

В случае прекращения деятельности филиала, представительства или иного обособленного структурного подразделения организации, расположенных в другой местности, расторжение трудовых договоров с работниками этих структурных подразделений производится по правилам, предусмотренным для случаев ликвидации организации.

Статья 82. Обязательное участие выборного профсоюзного органа в рассмотрении вопросов, связанных с расторжением трудового договора по инициативе работодателя

При принятии решения о сокращении численности или штата работников организации и возможном расторжении трудовых договоров с работниками в соответствии с пунктом 2 статьи 81 настоящего Кодекса работодатель обязан в письменной форме сообщить об этом выборному профсоюзному органу данной организации не позднее чем за два месяца до начала проведения соответствующих мероприятий, а в случае, если решение о сокращении численности или штата работников организации может привести к массовому увольнению работников - не позднее чем за три месяца до начала проведения соответствующих мероприятий. Критерии массового увольнения определяются в отраслевых и (или) территориальных соглашениях.

Увольнение работников, являющихся членами профсоюза, по пункту 2, подпункту "б" пункта 3 и пункту 5 статьи 81 настоящего Кодекса производится с учетом мотивированного мнения выборного профсоюзного органа данной организации в соответствии со статьей 373 настоящего Кодекса.

При проведении аттестации, которая может послужить основанием для увольнения работников в соответствии с подпунктом "б" пункта 3 статьи 81 настоящего Кодекса, в состав аттестационной комиссии в обязательном порядке включается член комиссии от соответствующего выборного профсоюзного органа.

В организации коллективным договором может быть установлен иной порядок обязательного участия выборного профсоюзного органа данной организации в рассмотрении вопросов, связанных с расторжением трудового договора по инициативе работодателя.

Статья 83. Прекращение трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон

Трудовой договор подлежит прекращению по следующим обстоятельствам, не зависящим от воли сторон:

- 1) призыв работника на военную службу или направление его на заменяющую ее альтернативную гражданскую службу;
- 2) восстановление на работе работника, ранее выполнявшего эту работу, по решению государственной инспекции труда или суда;
- 3) избрание на должность;
- 4) осуждение работника к наказанию, исключающему продолжение прежней работы, в соответствии с приговором суда, вступившим в законную силу;
- 5) признание работника полностью нетрудоспособным в соответствии с медицинским заключением;
- 6) смерть работника либо работодателя - физического лица, а также признание судом работника либо работодателя - физического лица умершим или безвестно отсутствующим;
- 7) наступление чрезвычайных обстоятельств, препятствующих продолжению трудовых отношений (военные действия, катастрофа, стихийное бедствие, крупная авария, эпидемия и другие чрезвычайные обстоятельства), если данное обстоятельство признано решением Правительства Российской Федерации или органа государственной власти соответствующего субъекта Российской Федерации.

Прекращение трудового договора по основанию, указанному в пункте 2 настоящей статьи, допускается, если невозможно перевести работника с его согласия на другую работу.

Статья 84. Прекращение трудового договора вследствие нарушения установленных настоящим Кодексом или иным федеральным законом обязательных правил при заключении трудового договора
Трудовой договор прекращается вследствие нарушения установленных настоящим Кодексом или иным федеральным законом правил его заключения (пункт 11 статьи 77 настоящего Кодекса), если нарушение этих правил исключает возможность продолжения работы в следующих случаях:

- заключение трудового договора в нарушение приговора суда о лишении конкретного лица права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью;

- заключение трудового договора на выполнение работы, противопоказанной данному лицу по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением;
- отсутствие соответствующего документа об образовании, если выполнение работы требует специальных знаний в соответствии с федеральным законом или иным нормативным правовым актом;
- в других случаях, предусмотренных федеральным законом.

Прекращение трудового договора в случаях, указанных в части первой настоящей статьи, производится, если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу.

В случае прекращения трудового договора в соответствии с пунктом 11 статьи 77 настоящего Кодекса работодатель выплачивает работнику выходное пособие в размере среднего месячного заработка, если нарушение правил заключения трудового договора допущено не по вине работника.

Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации могут быть представлены в следующей таблице 1.

Таблица 1 - Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации

№ п/п	1 Сотрудник	Причина увольнения (статья ТК РФ)
1.	Г-н А.	
2.	Г-н В.	
3.	Г-жа С.	
4.	Г-н Д.	
5.	Г-жа Е.	

Методические указания

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать разделение высвобождаемых сотрудников на группы по укрупненным причинам увольнения, которые положены в основу разделения мероприятий администрации по их видам.

На основании исходных данных следует установить содержание статей ТК РФ, по которым увольняются сотрудники организации т.е., например, в чем заключается причина увольнения г-на А. по...

После этого участники решения задачи должны ответить на вопрос, к кому из сотрудников, перечисленных в таблице, и какие конкретно следует применить мероприятия по программе работ администрации при высвобождении

персонала.

Решение задачи

Программа работ администрации при высвобождении персонала основывается на следующем разделении причин увольнения: увольнение по инициативе работника; увольнение по инициативе администрации; увольнение в связи с выходом на пенсию.

Мероприятия, предусмотренные программой работ при высвобождении персонала в соответствии с приведенной выше классификацией, включают:

1. Увольнение по инициативе работника.
 - 1.1. Беседа с сотрудником с целью повлиять на его решение об увольнении.
 - 1.2. «Заключительное» интервью.
2. Увольнение по инициативе администрации.
 - 2.1. Сообщение сотруднику об увольнении.
 - 2.2. Юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций.
 - 2.3. Помощь увольняемым сотрудникам в их будущем трудоустройстве.
 - 2.4. Психологические консультации при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением сотрудника.
 - 2.5. Формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации сотрудника.

В соответствии с исходными данными о причинах увольнений сотрудников, выбранными произвольно, с учетом Трудового кодекса РФ определите мероприятия администрации, которые необходимо выполнить при увольнении данного сотрудника в виде таблицы 2.

Таблица 2 - Мероприятия администрации, которые необходимо выполнить при увольнении сотрудника с учетом причин увольнения

N п/п	Сотрудник	Мероприятия администрации, применяемые к данному сотруднику
1.	Г-н А	
2.	Г-н В	
3.	Г-жа С.	
4.	Г-н Д.	
5.	Г-жа Е.	

6 Проверка результатов выполнения практического занятия

Оформленные отчеты о проделанном занятии и выполненном задании и презентации проверяются преподавателем.

Преподавателем оцениваются представленные материалы и доклад по результатам выполнения задания.

7 Контрольные вопросы

1. Опишите порядок расторжения трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию).
2. Опишите порядок расторжения трудового договора по инициативе работодателя.
3. Опишите порядок расторжения трудового договора по соглашению сторон.
4. Назовите и охарактеризуйте основные документы, оформляемые при расторжении трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию).
5. Назовите и охарактеризуйте основные документы, оформляемые при расторжении трудового договора по инициативе работодателя.
6. Опишите программу работ при высвобождении персонала.

8 Содержание отчета о практическом занятии

По результатам выполнения практического занятия студенты оформляют и сдают на проверку отчет. Отчет по выполнению практического занятия должен быть сдан на проверку в письменной форме, либо в форме электронного документа. Отчет оформляется в соответствии с общими правилами оформления квалификационных работ и должен содержать:

- титульный лист;
- введение;
- основную часть;
- заключение.

Титульный лист содержит наименование вуза, наименование специальности, наименование дисциплины, наименование работы, ФИО студента, дату выполнения работы, дату защиты работы, оценку.

Во введении указывается цель работы и основные пункты задания.

В основной части приводится ход выполнения работы, расчеты, графики. При необходимости могут быть приведены основные теоретические сведения.

В заключении указываются выводы по работе, производится теоретическое обоснование полученных результатов и приводятся ответы на контрольные вопросы

Результаты выполненного практического занятия защищаются каждым студентом в индивидуальном порядке в форме беседы.

9 Задание на самостоятельную работу.

Подготовить ответы на вопросы:

1 Особенности оформления документов при увольнении сотрудников службы безопасности организации.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме.

Основная: 1,2

Дополнительная: 1, 2,3

Интернет-ресурсы: 1-8

Практическое занятие № 9

Тема: Конфликты в организации

Название темы: Анализ состава личностных качеств, нежелательных для конкретных должностей и профессий

Цель:

1) Изучить порядок выявления качеств, которые нежелательны при трудоустройстве в зависимости от рассматриваемой работы.

2) Получить практические навыки по выявлению качеств, которые нежелательны при трудоустройстве в зависимости от рассматриваемой работы.

Формируемые компетенции: УК-3

2. Подготовка к занятию

1. Изучить теоретический материал лекций по теме занятия.

2. Ознакомиться с заданием на практическое занятие.

3. Ответить на контрольные вопросы.

3. Программа занятия

Вступительная часть 5 мин

Проверка готовности студентов к занятию 15 мин

Основная часть

1. Порядок выявления качеств, которые нежелательны у претендента при трудоустройстве на определенные должности - 50 мин.

2. Выявление качеств, которые нежелательны у претендента при трудоустройстве на определенные должности - 80 мин.

3. Проверка результатов выполнения практического занятия – 25 мин.

Заключительная часть – 5 мин.

4 Порядок выявления качеств, которые нежелательны у претендента при трудоустройстве на определенные должности

Для выявления группы качеств, которые необходимы претенденту на должность в успешной компании, были опрошены студенты. Изучите группы качеств, которые, по мнению опрошенных студентов, способствуют трудоустройству на работу. Они схематично представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 - Группы качеств, которые способствуют трудоустройству на работу (по мнению студентов)

Для выявления группы качеств, которые необходимы сотруднику успешной компании, для успешного карьерного роста, были опрошены студенты. Изучите группы качеств, которые, по мнению опрошенных студентов, необходимы для построения успешной карьеры, схематично представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 - Группы качеств, которые способствуют успешной карьере (по мнению студентов)

По данным вопросам была опрошена группа работодателей. Проанализировав полученные ответы, был выявлен список приоритетных качеств, которыми должен обладать выпускник для успешного трудоустройства.

Мнения работодателей оказались согласованными и сводятся к тому, что хороший молодой специалист должен:

- 1) в первую очередь, иметь желание работать,
- 2) во-вторых, он должен быть потенциален по своим личностным качествам и компетенциям,
- 3) в третьих, должен иметь хорошую профессиональную подготовку.

Схематично мнения работодателей по данному вопросу можно представить следующим образом.



Рисунок 3 - Приоритетные качества, которыми должен обладать выпускник для успешного трудоустройства (по мнению работодателей)

Личностные качества выпускников, востребованные работодателями, оказались следующими и приблизительно одинаковыми у всех работодателей:

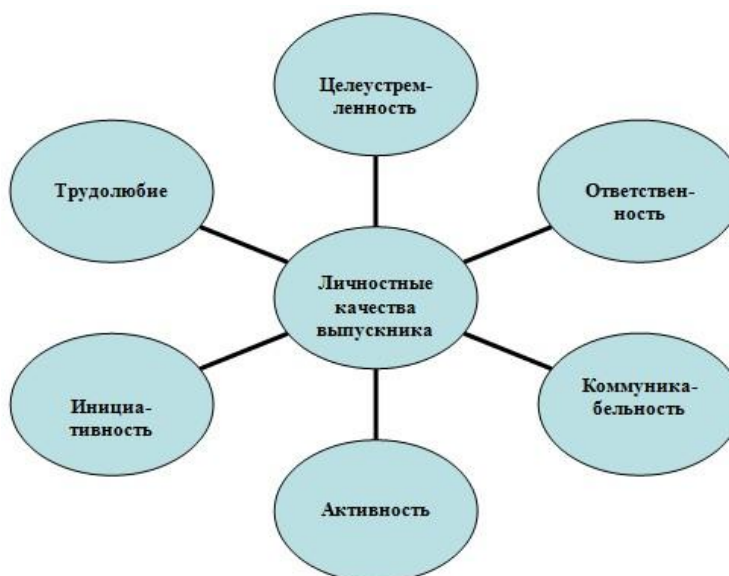


Рисунок 4 - Личностные качества выпускников, востребованные работодателями

Личностные качества выпускников, которые могут препятствовать трудоустройству выпускников, представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 - Личностные качества выпускников, которые могут препятствовать трудоустройству выпускников

5 Выявление качеств, которые нежелательны у претендента при трудоустройстве на определенные должности

Необходимо проанализировать приведенный ниже перечень качеств, с позиции необходимости их учета в качестве основания для отказа в приеме на работу, на каждую их указанных должностей и профессий, представленный ниже.

Описание ситуации:

Перечень качеств, обладатели которых при попытке устроиться на работу получили отказ:

1. Жалкий внешний вид;
2. Манеры всезнайки;
3. Неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме;
4. Отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач;
5. Недостаток искренности;
6. Отсутствие интереса и энтузиазма;
7. Невозможность участвовать в делах организации помимо обусловленного рабочим графиком времени;
8. Чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой заработной плате;
9. Низкие оценки во время учебы;
10. Нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро;

11. Стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы;
12. Недостаток такта;
13. Недостаточная зрелость;
14. Недостаточная вежливость;
15. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях;
16. Недостаточная способность ориентироваться в обществе;
17. Выраженное нежелание учиться;
18. Недостаточная живость;
19. Нежелание смотреть в глаза интервьюеру;
20. Вялое, «рыбье» рукопожатие;
21. Нерешительность;
22. Пассивный отдых;
23. Неудачная семейная жизнь;
24. Трения с родителями;
25. Неряшливость;
26. Отсутствие целеустремленности (просто ищет место);
27. Желание получить работу на короткое время;
28. Недостаток чувства юмора;
29. Мало знаний по специальности;
30. Несамостоятельность (родители принимают за него решение);
31. Отсутствие интереса к организации или отрасли;
32. Подчеркивание «престижных» знакомств;
33. Нежелание работать там, где потребуется;
34. Цинизм;
35. Низкий моральный уровень;
36. Лень;
37. Нетерпимость при сильно развитых предубеждениях;
38. Узость интересов;
39. Неумение ценить время (много времени проводит за телевизором);
40. Плохое ведение собственных финансовых дел;
41. Отсутствие интереса к общественной деятельности;
42. Неспособность воспринимать критику;
43. Отсутствие понимания ценности опыта;
44. Радикальность идей;
45. Опоздание на собеседование без уважительной причины;
46. Отсутствие сведений об организации;
47. Невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время);
48. Не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование;
49. Сильно давящий тон;
50. Неопределенность ответов на вопросы.

Список должностей и профессий, на которые претенденты хотят устроиться на работу:

- 1) сотрудник отдела писем государственного учреждения;

- 2) начальник отдела маркетинга завода по производству автомобилей;
- 3) менеджер по подбору персонала в строительную компанию;
- 4) сотрудник аналитического отдела рекламной компании;
- 5) специалист по информационной безопасности ИТ- компании.

Задание

Разбейте приведенный перечень качеств на три группы применительно к каждой из пяти указанных должностей и профессий (таблица 1):

- а) «абсолютно неприемлемые качества»,
- б) «качества нежелательные»,
- в) «качества, наличие которых едва ли скажется на результатах работы»;

Таблица 1 – Перечень качеств у претендента на должность

Перечень качеств	Абсолютно неприемлемые качества	Качества нежелательные	Качества, наличие которых едва ли скажется на результатах работы
1			
...			
50			

Далее необходимо обсудить результаты работы с остальными студентами и представить преподавателю свои варианты ответов по каждой должности.

6 Проверка результатов выполнения практического занятия

Оформленные отчеты о проделанном занятии и выполненном задании и презентации проверяются преподавателем.

Преподавателем оцениваются представленные материалы и доклад по результатам выполнения задания.

8 Контрольные вопросы

1. Дайте определение «целеустремленности» претендента на должность.
2. Дайте определение «жизненного практицизма» претендента на должность.
3. Дайте определение «креативности мышления» претендента на должность.
4. Дайте определение «энергичности» претендента на должность.
5. Дайте определение «инициативности» претендента на должность.
6. Дайте определение «умения работать в команде» претендента на должность.

9 Содержание отчета о практическом занятии

По результатам выполнения практического занятия студенты оформляют и сдают на проверку отчет. Отчет по выполнению практического занятия должен быть сдан на проверку в письменной форме, либо в форме электронного документа. Отчет оформляется в соответствии с общими правилами оформления квалификационных работ и должен содержать:

- титульный лист;
- введение;
- основную часть;
- заключение.

Титульный лист содержит наименование вуза, наименование специальности, наименование дисциплины, наименование работы, ФИО студента, дату выполнения работы, дату защиты работы, оценку.

Во введении указывается цель работы и основные пункты задания.

В основной части приводится ход выполнения работы, расчеты, графики. При необходимости могут быть приведены основные теоретические сведения.

В заключении указываются выводы по работе, производится теоретическое обоснование полученных результатов и приводятся ответы на контрольные вопросы

Результаты выполненного практического занятия защищаются каждым студентом в индивидуальном порядке в форме беседы.

10 Задание на самостоятельную работу.

Подготовить ответы на вопросы:

- 1 Особенности выявления личностных качеств сотрудников.
- 2 Порядок получения и содержание рекомендации на сотрудника.

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

Методические указания
по выполнению самостоятельных работ
по дисциплине «Основы управленческой деятельности»
для студентов направления подготовки
10.03.01 Информационная безопасность
направленность (профиль)
«Организация и технологии защиты информации (по отрасли или в сфере профессиональной
деятельности)»

Ставрополь,
2026

ВВЕДЕНИЕ

Целями освоения дисциплины «Основы управленческой деятельности» являются:

- изучение основ управленческой деятельности;
- рассмотрение вопросов организации управленческого труда и психологических аспектов управления.

Задача курса состоит в том, чтобы исходя из теоретических положений менеджмента и обобщения практического опыта, раскрыть содержание и организационные формы проведения работы в области управления персоналом в современных условиях.

1. Общая характеристика самостоятельной работы студента

Основными видами учебной работы по достижению результатов освоения дисциплины являются лекции, практические занятия и самостоятельная работа студентов.

На лекциях раскрываются основные положения и понятия курса, формируются знания в области систем и сетей передачи информации. На практических занятиях формируются умения и навыки, необходимые для решения задач профессиональной деятельности. На практических занятиях приобретаются практические навыки решения задач в рассматриваемой предметной области.

Приступая к изучению учебной дисциплины, необходимо ознакомиться с учебной программой, получить в библиотеке рекомендованные учебные пособия, а также получить у ведущего преподавателя в электронном виде конспекты лекций, методические рекомендации по практическим занятиям, тестовые задания, завести новую тетрадь для конспектирования лекций и выполнения практических заданий.

Для изучения дисциплины предлагается список основной и дополнительной литературы. Основная литература предназначена для обязательного изучения, дополнительная – поможет более глубоко освоить отдельные вопросы, подготовить исследовательские задания и выполнить задания для самостоятельной работы.

В ходе лекционных занятий студент обязан осуществлять конспектирование учебного материала, особое внимание обращая на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных физических явлений, процессов, эффектов, происходящих в системах и сетях передачи информации. В рабочих конспектах желательно оставлять поля, на которых следует делать пометки из рекомендованной литературы, дополнять материал прослушанной лекции, формулировать научные выводы и практические рекомендации. Студент имеет право задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Самостоятельная работа студентов над материалом учебной дисциплины является неотъемлемой частью учебного процесса и должна предполагать

углубление знания учебного материала, излагаемого на аудиторных занятиях, и приобретение дополнительных знаний по отдельным вопросам самостоятельно.

Основными видами самостоятельной работы курсантов по учебной дисциплине являются:

- самостоятельное изучение учебного материала по заданным темам;
- практическая подготовка к практическим занятиям, оформление отчета и подготовка к защите отчета.

Основными методами самостоятельной работы студентов являются:

- 1) для овладения знаниями:
 - чтение текста (конспекта лекций, учебника, дополнительной литературы) и конспектирование текста;
 - работа с нормативными документами;
 - поиск информации в Интернет;
- 2) для закрепления и систематизации знаний:
 - работа с конспектом лекции (обработка текста);
 - повторная работа над учебным материалом (учебника, дополнительной литературы, видеослайдами);
 - составление плана и тезисов ответа или графическое изображение структуры ответа;
 - составление таблиц для систематизации учебного материала;
 - изучение нормативных материалов;
 - ответы на контрольные вопросы;
 - тестирование в программе компьютерного тестирования «Iren»;
- 3) для формирования умений:
 - практическая подготовка к практическим занятиям;
 - решение задач и практических заданий репродуктивного уровня по имеющемуся образцу;
 - решение задач и практических заданий базового уровня;
 - решение задач и практических заданий повышенного уровня;
 - моделирование физических явлений, процессов и явлений;
 - проведение исследований с помощью разработанных моделей;
 - подготовка отчетов;
 - рефлексивный анализ профессиональных умений.

В случае пропуска учебного занятия студент может воспользоваться содержанием различных блоков учебно-методического комплекса) для самоподготовки и освоения темы. Для самоконтроля необходимо использовать вопросы и задания, предлагаемые к практическим занятиям, а также варианты тестовых заданий.

При работе с тестовой системой «Iren» необходимо внимательно прочитать инструкцию, обратить внимание на время тестирования. На вопросы можно отвечать в любой последовательности, возвращаясь к вопросам, вызвавшим затруднение. Результаты теста будут выведены на экран после нажатия кнопки «Завершить тестирование». После прохождения пробного теста необходимо

вернуться к разделам и темам, процент выполнения заданий в которых был недостаточным.

2. Технологическая карта самостоятельной работы обучающихся

Коды реализуемых компетенций	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки	Объем часов, в том числе		
				СРС	Контактная работа с преподавателем	Всего
3 семестр						
УК-3 ИД-1	Подготовка к практическим занятиям	Отчёты к практическим занятиям	Собеседование	10.00	2.00	12.00
УК-3 ИД-1	Подготовка к лекции	Конспект лекций	Собеседование	10.00	2.00	12.00
УК-3 ИД-1	Самостоятельное выполнение заданий по заданным темам.	Конспект. Письменный отчет	Собеседование	10.00	2.00	12.00
Итого за 3 семестр				30.00	6.00	36.00
Итого				30.00	6.00	36.00

3. Порядок выполнения самостоятельной работы

3.1 Методические рекомендации по изучению теоретического материала

Комплексное изучение предлагаемой студентам учебной дисциплины «Основы управленческой деятельности» предполагает овладение материалами лекций, учебников, программы, творческую работу студентов в ходе проведения практических занятий, а также систематическое выполнение заданий для самостоятельной работы.

В ходе лекций раскрываются основные вопросы в рамках рассматриваемых тем, делаются акценты на наиболее сложные и интересные положения изучаемого материала, которые должны быть приняты студентами во внимание. Материалы лекций являются основой для подготовки студентов к практическим занятиям.

Работа с конспектом лекций

Просмотрите конспект сразу после занятий. Отметьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попробуйте найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю отводите время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам и тестам.

Выполнение практических занятий по дисциплине «Основы управленческой деятельности»

На первом занятии получите у преподавателя задания по курсу, планы подготовки к практическим занятиям. Обзаведитесь всем необходимым методическим обеспечением.

Перед практическими занятиями изучите теорию вопроса, предполагаемого к исследованию, ознакомьтесь с опытом других исследователей в этом направлении.

Целью практических занятий является:

- закрепление методов приложения теории к решению практических задач анализа и синтеза психологического знания;
- проверка уровня понимания студентами вопросов, рассмотренных на лекциях и по учебной литературе, степени и качества усвоения материала;
- обучение навыкам освоения методики эксперимента и работы с нормативно-справочной литературой;
- восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса и оказание помощи в его усвоении.

3.3 Методические рекомендации по конспектированию первоисточников

Изучение и анализ литературных источников является обязательным видом самостоятельной работы студентов. Изучение литературы по избранной теме имеет своей задачей проследить характер постановки и решения определенной проблемы различными авторами, аргументацию их выводов и обобщений, провести анализ и систематизировать полученный материал на основе собственного осмысления с целью выяснения современного состояния вопроса.

Проработка отобранного материала обязательно должна идти с одновременным ведением записей прочитанного и своих замечаний. Запись может иметь как форму конспекта, так и выписок, а также картотеку положений, тезисов, идей, методик, что в дальнейшем облегчит классификацию и систематизацию полученного материала. Такого рода записи являются лучшим способом накопления и первичной обработки материал, одной из обязательных форм организации умственного труда.

Планом удобно пользоваться при подготовке к устному выступлению по выбранной теме. Каждый пункт плана должен раскрывать одну из сторон избранной темы, а весь план должен охватывать ее целиком.

Тезисы предполагают сжатое изложение основных положений текста в форме утверждения или отрицания. Они являются более совершенной формой записей и представляют основу для дискуссии. К тому же их легко запомнить.

Конспектирование – процесс мысленной переработки и письменной фиксации информации, в виде краткого изложения основного содержания, смысла какого-либо текста.

Результат конспектирования – запись, позволяющая конспектирующему

немедленно или через некоторый срок с нужной полнотой восстановить полученную информацию. Конспект в переводе с латыни означает «обзор». По существу его и составлять надо как обзор, содержащий основные мысли текста без подробностей и второстепенных деталей. Конспект носит индивидуализированный характер: он рассчитан на самого автора и поэтому может оказаться малопонятным для других.

Для того чтобы осуществлять этот вид работы, в каждом конкретном случае необходимо грамотно решить следующие задачи:

1. Сориентироваться в общей композиции текста (уметь определить вступление, основную часть, заключение).
2. Увидеть логико-смысловую канву сообщения, понять систему изложения автором информации в целом, а также ход развития каждой отдельной мысли.
3. Выявить «ключевые» мысли, т. е. основные смысловые вехи, на которые «нанизано» все содержание текста.
4. Определить детализирующую информацию.
5. Лаконично сформулировать основную информацию, не перенося на письмо все целиком и дословно.

Во всяком научном тексте содержится информация 2-х видов: основная и вспомогательная. Основной является информация, имеющая наиболее существенное значение для раскрытия содержания темы или вопроса. К ней относятся: определения научных понятий, формулировки законов, теоретических принципов и т. д. Назначение вспомогательной информации – помочь читателю лучше усвоить предлагаемый материал. К этому типу информации относятся разного рода комментарии. Основную – записываем как можно полнее, вспомогательную, как правило, опускаем. Содержание конспектирования составляет переработка основной информации в целях ее обобщения и сокращения. Обобщить – значит представить ее в более общей, схематической форме, в виде тезисов, выводов, отдельных заголовков, изложения основных результатов и т. п. Читая, мы интуитивно используем некоторые слова и фразы в качестве опорных. Такие опорные слова и фразы называются ключевыми. Ключевые слова и фразы несут основную смысловую и эмоциональную нагрузку содержания текста.

Выбор ключевых слов – это первый этап смыслового свертывания, смыслового сжатия материала.

Важными требованиями к конспекту являются наглядность и обозримость записей и такое их расположение, которое давало бы возможность уяснить логические связи и иерархию понятий.

По форме конспекты подразделяются на формализованные и графические.

1. Формализованные (все записи вносятся в заранее подготовленные таблицы).

Это удобно, во-первых, при конспектировании материалов, когда перечень характеристик описываемых предметов или явлений более или менее постоянен, во-вторых, при подготовке единого конспекта по нескольким источникам.

Особенно если есть необходимость сравнения отдельных данных. Разновидностью формализованного конспекта является запись, составленная в форме ответов на заранее подготовленные вопросы, обеспечивающие исчерпывающие характеристики однотипных предметов или явлений.

2. Графические (элементы конспектируемой работы располагаются в таком виде, при котором видна иерархия понятий и взаимосвязь между ними).

По каждой работе может быть не один, а несколько графических конспектов, отображающих книгу в целом и отдельные ее части. Ведение графического конспекта - наиболее совершенный способ изображения внутренней структуры книги, а сам этот процесс помогает усвоению ее содержания.

Можно выделить следующие основные **типы конспектов: плановый, текстуальный, сводный, тематический.**

Плановый – легко получить с помощью предварительно сделанного плана произведения, каждому вопросу плана отвечает определенная часть конспекта:

а) вопросно-ответный (на пункты плана, выраженные в вопросительной форме, конспект дает точные ответы);

б) схематичный плановый конспект (отражает логическую структуру и взаимосвязь отдельных положений).

Текстуальный – это конспект, созданный в основном из цитат.

Сводный конспект – сочетает выписки, цитаты, иногда тезисы; часть его текста может быть снабжена планом.

Тематический – дает более или менее исчерпывающий ответ (в зависимости из числа привлеченных источников и другого материала, например, своих же записей) на поставленный вопрос – тему: обзорный; хронологический.

Роль конспекта – чисто учебная: он помогает зафиксировать основные понятия и положения первичного текста и в нужный момент их воспроизвести, например, при написании реферата или подготовке к экзамену.

Способы конспектирования.

- **Тезисы** – это кратко сформулированные основные мысли, положения изучаемого материала. Тезисы лаконично выражают суть читаемого, дают возможность раскрыть содержание. Приступая к освоению записи в виде тезисов, полезно в самом тексте отмечать места, наиболее четко формулирующие основную мысль, которую автор доказывает (если, конечно, это не библиотечная книга). Часто такой отбор облегчается шрифтовым выделением, сделанным в самом тексте.

- **Линейно-последовательная запись текста.** При конспектировании линейно – последовательным способом целесообразно использование плакатно-оформительских средств, которые включают в себя следующие:

- сдвиг текста конспекта по горизонтали, по вертикали;
- выделение жирным (или другим) шрифтом особо значимых слов;
- использование различных цветов;
- подчеркивание;
- заключение в рамку главной информации.

- **Способ «вопросов – ответов».** Он заключается в том, что, поделив страницу тетради пополам вертикальной чертой, конспектирующий в левой части страницы самостоятельно формулирует вопросы или проблемы, затронутые в данном тексте, а в правой части дает ответы на них.

Одна из модификаций способа «вопросов – ответов» - таблица, где место вопроса занимает формулировка проблемы, поднятой автором (лектором), а место ответа – решение данной проблемы. Иногда в таблице могут появиться и дополнительные графы: например, «мое мнение» и т. п.

- **Схема с фрагментами** – способ конспектирования, позволяющий ярче выявить структуру текста, - при этом фрагменты текста (опорные слова, словосочетания, пояснения всякого рода) в сочетании с графикой помогают созданию рационально - лаконичного конспекта.

- **Простая схема** – способ конспектирования, близкий к схеме с фрагментами, объяснений к которой конспектирующий не пишет, но должен уметь давать их устно. Этот способ требует высокой квалификации конспектирующего. В противном случае такой конспект нельзя будет использовать.

- **Параллельный способ** конспектирования. Конспект оформляется на двух листах параллельно или один лист делится вертикальной чертой пополам и записи делаются в правой и в левой части листа.

Однако лучше использовать разные способы конспектирования для записи одного и того же материала.

Комбинированный конспект – вершина овладения рациональным конспектированием. При этом умело используются все перечисленные способы, сочетая их в одном конспекте (один из видов конспекта свободно перетекает в другой в зависимости от конспектируемого текста, от желания и умения конспектирующего). Именно при комбинированном конспекте более всего проявляется уровень подготовки и индивидуальность студента.

Принципы составления конспекта прочитанного.

1. Записать все выходные данные источника: автор, название, год и место издания. Если текст взят из периодического издания (газеты или журнала), то записать его название, год, месяц, номер, число, место издания.

2. Выделить поля слева или справа, можно с обеих сторон. Слева на полях отмечаются страницы оригинала, структурные разделы статьи или книги (названия параграфов, подзаголовки и т. п.), формулируются основные проблемы. Справа – способы фиксации прочитанной информации.

Один из видов чтения – углубленное – предполагает глубокое усвоение прочитанного и часто сохранение информации в целях последующего обращения к ней. Эффективность такого чтения повышается, если прочитанное зафиксировано не только в памяти, но и на бумаге. Психологи утверждают, что записанное лучше и полнее усваивается, прочнее откладывается в памяти. Установлено, что если прочитать 1000 слов и затем записать 50, подытоживающих прочитанное, то коэффициент усвоения будет выше, чем, если прочитать 10000 слов, не записав ни одного. Кроме того, при записи прочитанного формируется навык свертывания информации. И, наконец,

чередование чтения и записывания уменьшает усталость, повышает работоспособность и производительность умственного труда.

1. Резюмирование.

Резюме – краткий итог прочитанного, содержащий его оценку. Резюме характеризует основные выводы книги, главные итоги.

Выбор языковых средств для построения резюме-выводов подчинен основной задаче свертывания информации: минимум языковых средств – максимум информации. Это обычно одно – три четких, кратких, выразительных предложения, раскрывающих, по мнению автора, самую суть описываемого объекта.

2. Аннотация.

Аннотация – краткая обобщенная характеристика печатной работы (книги, статьи), включающая иногда и его оценку. Это наикратчайшее изложение содержания первичного документа, дающее общее представление о теме.

Основное ее назначение – дать некоторое представление о книге (статье, научной работе) с тем, чтобы рекомендовать ее определенному кругу читателей или воспользоваться своими записями при выполнении работы исследовательского, реферативного характера. Поэтому аннотации не требуется изложения содержания произведения, в ней лишь перечисляются вопросы, которые освещены в первоисточнике (содержание этих вопросов не раскрывается). Аннотация отвечает на вопрос: «О чем говорится в первичном тексте?», дает представление только о главной теме и перечне вопросов, затрагиваемых в тексте первоисточника.

Текст аннотации не стандартизирован. В научной литературе можно встретить различные требования к составлению аннотаций. Например, текст справочной аннотации может включать следующие сведения:

- тип и название аннотируемого документа (монография, диссертация, сборник, статья и т. п.)
- задачи, поставленные автором аннотируемого документа
- метод, которым пользовался автор (эксперимент, сравнительный анализ, компиляция других источников)
- принадлежность автора к определенной научной школе или направлению
- структуру аннотируемого документа
- предмет и тему произведения, основные положения и выводы автора
- характеристику вспомогательных иллюстративных материалов, дополнений, приложений, справочного аппарата, включая указатели и библиографию.

Практические задания, выполняемые на практических занятиях

1. Тема 1. Историческое развитие теории управления человеческими ресурсами

Типовые задачи (всего 2 задания):

Задание базового уровня:

Дополните перечень острых проблем современного управления персоналом в России теми аспектами, которые по-Вашему тормозят развитие современного

подхода к управлению персоналом. Проанализируйте указанные проблемы.

В современных подходах управления персоналом в России выявляются проблемы:

- кризис мотивации;
- негативная трансформация представления руководителей о современной трудовой деятельности и возникновение «имитационной деятельности»;
- необходимость развития у современных работников, и, прежде всего, у руководителей, новых групп способностей;
- применение манипулирования и других жестких методов психологического воздействия на работника в противовес психологическому управлению;
- склонность фирм к корпоративному возрастанию.

Задание повышенного уровня:

Проведите краткий анализ известных вам теорий и школ управления персоналом с учетом специфики России, изменения условий управления персоналом на предприятиях с различными формами собственности. Какому из этих направлений вы отдаете предпочтение и почему? Изложите свое мнение по дальнейшему развитию данного направления в условиях современной России.

2. Тема 2. Система управления персоналом: элементы, функции, принципы, методы

Типовые задачи (всего 2 задания):

Задание базового уровня:

На основании данных известной Вам организации составьте:

- организационную структуру;
- функциональную структуру;
- штатное расписание.

Задание повышенного уровня:

На основании взятых исходных данных определите структуру службы управления персоналом организации.

3. Тема 3. Кадровая политика как стратегия и основа управления персоналом

Типовые задачи (всего 2 задания):

Задание базового уровня:

Объясните необходимость специализации внутри департаментов по управлению персоналом.

Задание повышенного уровня:

Составьте и прокомментируйте список рекомендаций по управлению персоналом в России для менеджеров из других стран, которые собираются осуществлять хозяйственную деятельность на территории нашей страны.

4. Тема 4. Формы и методы привлечения, профессионального отбора и найма персонала

Типовые задачи (всего 2 задания):

Задания базового уровня:

Опишите достоинства и недостатки способа подбора персонала среди выпускников ВУЗов.

Задание повышенного уровня:

Составьте и прокомментируйте список рекомендаций по подбору персонала через биржу труда и службу занятости населения.

5. Тема 5. Мотивация и стимулирование персонала

Типовые задачи (всего 2 задания):

Задание базового уровня:

Раскройте основные положения теории мотивации Маслоу и покажите вариант ее использования на практическом примере.

Задание повышенного уровня:

Раскройте основные положения двухфакторной теории мотивации Герцберга и покажите вариант ее использования на практическом примере.

6. Тема 6. Стили руководства

Типовые задачи (всего 2 задания):

Задания базового уровня:

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного начальника и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. Выберите предпочтительное решение.

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание наиболее важное, на мой взгляд.

В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Задания повышенного уровня:

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, порученные ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

7. Тема 7. Конфликты в организации

Типовые задачи (всего 2 задания):

Задание базового уровня:

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные ситуации – это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Задание повышенного уровня:

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Тема 8. Основы организации труда персонала

Типовые задачи (всего 2 задания):

Задания базового уровня:

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во

взаимоотношениях с подчиненными.

Задание повышенного уровня:

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником.

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Тема 9. Управление социальным развитием персонала

Типовые задачи (всего 2 задания):

Задания базового уровня:

Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, к чему вы более склонны?

А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

Задание повышенного уровня:

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

Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

Перечень литературы необходимый для освоения дисциплины

Основной литературы:

Панкратова, Е. В. Основы управленческой деятельности : учебное пособие / Е. В. Панкратова. — Пенза : ПГУ, 2018. — 308 с. — ISBN 978-5-907018-86-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/162293>

Жук, А. П. Основы управленческой деятельности : учебное пособие (курс лекций) / А. П. Жук, А. Г. Ванина. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2019. — 165 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/99443.html>

Дополнительной литературы:

Витевская, О.В. Основы управленческой деятельности Электронный ресурс : учебное пособие / О.В. Витевская. - Самара : Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. - 134 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. Социальная психология / А.Н. Сухов. - 7-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 615 с. - ISBN 978-5-238-02192-8, экземпляров неограничено

Олехнович, С. А. Основы управленческой деятельности Электронный ресурс : Практикум / С. А. Олехнович. - Основы управленческой деятельности, 2022-10-01. - Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2015. - 143 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397

Интернет-ресурсы:

www.biblioclub.ru - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»

www.eLibrary.ru - Научная электронная библиотека

www.iprbookshop.ru - Электронно-библиотечная система IPRbooks

www.fsb.ru - сайт Федеральной служба безопасности Российской Федерации.

www.fstec.ru - сайт Федеральной службы по техническому и экспортному контролю.