

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Абдрахманов Даниял Марсипович
Должность: ректор ГБОУ ВО «БАГСУ»
Дата подписания: 09.06.2025 10:51:38
Уникальный программный ключ:
6caf317d71a2c7d2f749ed2578795b66901352dd

**ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы
и управления при Главе Республики Башкортостан»**

Кафедра менеджмента и социальной психологии

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.02 Основы управления персоналом

Уровень высшего образования
БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки

37.03.01 Психология

Направленность (профиль) **Организационная психология**

Форма обучения
очно-заочная

Уфа 2021

Рабочая программа дисциплины Б1.В.02 «Основы управления персоналом» / сост. Е.В. Кузнецова - Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021

Рабочая программа предназначена для обучающихся очно-заочной формы обучения направления подготовки 37.03.01 Психология

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры экономической теории и социально-экономической политики протокол № 3 от " 29 " января 2021г.

@ Кузнецова Е.В., 2021год
@ ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021год

Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины.....	4
2 Требования к результатам обучения по дисциплине.....	5

3 Структура и содержание дисциплины	7
3.1 Структура дисциплины	7
3.2 Содержание разделов дисциплины	8
3.3 Практические занятия (семинары)	10
4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины	11
4.1 Основная литература	11
4.2 Дополнительная литература	11
4.3. Периодические издания	12
4.4. Интернет-ресурсы	12
4.4 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)	12
4.5 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий	15
5 Материально-техническое обеспечение дисциплины	15
6 Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины	16

1 Цели и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины:

Целью освоения дисциплины является изучение и систематизация теоретических основ и прикладных знаний в области HR-менеджмента и кадровой политики, получение и развитие практических навыков по управлению персоналом в организациях.

Задачи:

- сформировать научные теоретико-методические знания в области управления персоналом организаций;
- овладеть кадровыми технологиями в системе управления персоналом;
- выработать практические навыки по управлению трудовым коллективом (планированию и организации кадровой работы, построению и функционированию HR-службы, формированию продуктивных взаимоотношений внутри коллектива, применению методов подбора, отбора, адаптации, мотивации, аттестации, профессиональной ориентации персонала, инструментов тайм-менеджмента).

2 Требования к результатам обучения по дисциплине

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
ПК - 1	Способен использовать методы и инструменты для обеспечения формирования и развития взаимоотношений, урегулирования конфликтов, оценки состояния здоровья и благополучия, а также профилактики профессионального выгорания внутри коллектива структурного подразделения организации	ПК-1.1 Формирует продуктивные взаимоотношения среди сотрудников. ПК-1.2 Развивает конструктивные взаимоотношения внутри коллектива структурного подразделения	<u>Знать:</u> Низкий уровень освоения: знать методы и инструменты для обеспечения формирования продуктивных взаимоотношений, урегулирования конфликтов, Средний уровень освоения: знать методы и инструменты для оценки состояния здоровья и благополучия, а так же профилактики профессионального выгорания внутри коллектива структурного подразделения организации. Высокий уровень освоения: знать недостатки и преимущества разных методов и инструментов и особенности их применения в контексте управления персоналом для достижения продуктивных взаимоотношений среди сотрудников. <u>Уметь:</u> Низкий уровень освоения: Уметь использовать методы и инструменты для обеспечения формирования продуктивных взаимоотношений, урегулирования конфликтов Средний уровень освоения: уметь использовать методы и инструменты для оценки состояния здоровья и благополучия, а так же профилактики профессионального выгорания внутри коллектива структурного подразделения организации. Высокий уровень освоения: уметь анализировать недостатки и преимущества разных методов и инструментов и подбирать наилучший из них в зависимости от конкретного организационного контекста для достижения продуктивных взаимоотношений среди сотрудников. <u>Владеть:</u> Низкий уровень освоения: навыками применения методов и инструментов для урегулирования конфликтов, оценки состояния здоровья и благополучия. Средний уровень освоения: владеть навыками подбора и применения методов и инструментов для оценки состояния здоровья и благополучия, а так же профилактики профессионального выгорания внутри коллектива

			структурного подразделения организации. Высокий уровень освоения: владеть навыками анализа недостатков и преимуществ разных методов и инструментов и подбора наилучших из них в зависимости от конкретного организационного контекста для достижения продуктивных взаимоотношений среди сотрудников.
ПК - 4	Способен применять современные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, освоить способы и приемы ролевого поведения, направленные на высокоэффективную деятельность персонала организации.	ПК– 4.1 Выявляет наиболее эффективные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, ролевого поведения в инновационных производственных условиях	<u>Знать:</u> Низкий уровень освоения: Знать методы управления конфликтами и техник их разрешения для поддержания здоровой рабочей атмосферы, Средний уровень освоения: знать различные теории (управления персоналом для понимания факторов, которые влияют на мотивацию сотрудников, Высокий уровень освоения: способы и приемы ролевого поведения, направленные на эффективность работы сотрудников. <u>Уметь:</u> Низкий уровень освоения: Уметь использовать методы управления конфликтами и техник их разрешения для поддержания здоровой рабочей атмосферы Средний уровень освоения: Уметь применять активные формы работы для сплочения команды и развития взаимопонимания и выявлять наиболее эффективные из них. Высокий уровень освоения: Уметь анализировать особенности коллектива и особенности и ценности организации, уметь адаптировать методы управления в соответствии с ними. <u>Владеть:</u> Низкий уровень освоения: Владеть методами управления конфликтами и техниками их разрешения для поддержания здоровой рабочей атмосферы, технологиями командообразования, управленческой адаптации, ролевого поведения в инновационных производственных условиях Средний уровень освоения: Владеть навыками внедрения технологий (онлайн-платформ, мессенджеров) для поддержания взаимодействия и обсуждения задач в команде, создания культуры открытости и доверия, поощрения регулярной обратной связи между членами команды; владеть навыками оценки применяемых методов управления персоналом.

			Высокий уровень освоения: Владеть навыками анализа особенностей коллектива, специфики и ценности организации и навыками адаптации методов управления в соответствии с ними
--	--	--	---

3 Структура и содержание дисциплины

3.1 Структура дисциплины

Очно-заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (180 академических часов).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	Семестр 13	всего
Общая трудоёмкость	180	180
Контактная работа:	84	84
Лекции (Л)	40	40
Практические занятия (ПЗ)	44	44
Самостоятельная работа:	60	60
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	15	15
- темы для самостоятельного изучения (2-6)	15	15
- подготовка к практическим занятиям;	15	15
- подготовка к рубежному контролю.	15	15
Вид итогового контроля (экзамен)	36	36

Разделы дисциплины, изучаемые в 13 семестре

№ разд.	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Концептуальные основы управления персоналом.	6	2	2	2
2	Кадровые технологии в системе управления персоналом	10	2	4	4
3	Управление трудовым коллективом: Инструменты руководителя и психологические аспекты	14	4	4	6
4	Психология подбора и отбора сотрудников: методы и подходы.	14	4	4	6
5	Обучение и развитие персонала	16	4	6	6
6	Мотивация и денежное вознаграждение	14	4	4	6
7	Формирование и поддержание позитивной организационной культуры	14	4	4	6
8	Лидерство и его влияние на рабочую атмосферу и производительность	14	4	4	6
9	Управление конфликтами и стрессом в рабочей среде	14	4	4	6
10	Оценка эффективности работы персонала	14	4	4	6
11	Стратегическое управление персоналом: интеграция организационной психологии в долгосрочные цели компании	14	4	4	6
	Всего:	144	40	44	60

3.2 Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Концептуальные основы управления персоналом.

В этой теме рассматриваются основные концепции и теории управления человеческими ресурсами, их эволюция и значение в современном бизнесе. Анализируются ключевые функции, такие как набор, обучение, мотивация и удержание персонала. Также обсуждаются взаимосвязи между эффективным управлением персоналом и общей стратегией организации, выделяются факторы, влияющие на успех HR-менеджмента и важность адаптации к изменениям в условиях рынка труда.

Тема 2. Кадровые технологии в системе управления персоналом.

Эта тема охватывает современные технологии и инструменты, применяемые в управлении персоналом, такие как HRIS (системы управления человеческими ресурсами), автоматизация подбора, аналитика данных и использование искусственного интеллекта. Рассматриваются преимущества и недостатки внедрения технологий, их влияние на эффективность работы HR и влияние на взаимодействие сотрудников. Обсуждается, как технологии помогают сократить время на выполнение рутинных задач и улучшить качество принятия решений.

Тема 3. Управление трудовым коллективом: Инструменты руководителя и психологические аспекты.

В данной теме акцентируется внимание на инструментах и методах эффективного управления трудовыми коллективами с учетом психологических особенностей сотрудников. Рассматриваются стили руководства, подходы к взаимодействию с командой и роль эмоционального интеллекта в управлении. Обсуждаются практики поощрения и признания достижений, а также значимость вовлеченности сотрудников и групповой динамики для повышения общей производительности и удовлетворенности работой.

Тема 4. Психология подбора и отбора сотрудников: методы и подходы..

Эта тема посвящена психологическим аспектам процесса подбора и отбора сотрудников, включая методы оценки личных качеств и профессиональных навыков. Рассматриваются различные методики, такие как собеседования, тестирования, оценочные центры и их соответствие специфике вакансий. Обсуждается, как учитываются психологические аспекты командной работы, корпоративной культуры и индивидуальные характеристики кандидатов для достижения наилучшего соответствия с требованиями должности.

Тема 5. Обучение и развитие персонала.

В этой теме рассматриваются основные подходы и методики, используемые для обучения и развития персонала в организации. Обсуждается важность постоянного повышения квалификации сотрудников для успешного выполнения их обязанностей и широкие возможности, такие как тренинги, семинары, курсы и менторство. Анализируются стратегии создания учебных программ, их роль в карьерном росте работников и влияние на общую эффективность работы организации.

Тема 6. Мотивация и денежное вознаграждение.

Здесь обсуждаются основные теории мотивации и их практическое применение в управлении персоналом. Рассматриваются различные виды вознаграждений, включая денежные и неденежные стимулы, а также их воздействие на производительность и удовлетворенность сотрудников. Анализируются факторы, влияющие на мотивацию, такие как уровень вовлеченности, обратная связь и возможность карьерного роста. Приводятся примеры успешных программ мотивации в организациях и подчеркивается важность индивидуального подхода к каждому сотруднику.

Тема 7. Формирование и поддержание позитивной организационной культуры.

В этой теме акцент делается на значимости организационной культуры и ее влиянии на рабочую атмосферу и производительность. Рассматриваются основные элементы, формирующие культуру: ценности, нормы и традиции, а также стратегии их формирования и внедрения. Обсуждаются примеры успешных компаний с положительной культурой и влияние этой культуры на уровень удовлетворенности сотрудников, их лояльность и качество командной работы. Также рассматриваются способы диагностики и изменения существующей культуры в организации.

Тема 8. Лидерство и его влияние на рабочую атмосферу и производительность.

Эта тема исследует роли лидеров в организации и их влияние на атмосферу работы, командную динамику и общий успех бизнеса. Рассматриваются различные стили лидерства, такие как трансформационное и транзакционное, их психологические аспекты, а также подходы к развитию лидерских качеств у менеджеров. Анализируются роль коммуникации, мотивации и поддержки со стороны руководителей, а также последствия неэффективного лидерства для команды и организации в целом.

Тема 9. Управление конфликтами и стрессом в рабочей среде.

В данной теме рассматриваются причины возникновения конфликтов и стресса в рабочей среде, а также способы их управления и разрешения. Обсуждаются психологические аспекты, способствующие конфликтам, включая различия в личностных характеристиках и стилях общения сотрудников. Приводятся стратегии профилирования и разрешения конфликтов, а также методы снижения стресса, такие как создание поддерживающей атмосферы, обучение навыкам коммуникации и разрешения споров.

Тема 10. Оценка эффективности работы персонала.

Эта тема посвящена методам и инструментам оценки эффективности сотрудников. Рассматриваются ключевые показатели производительности, методы обратной связи и индивидуальные планы развития. Обсуждается важность систематической оценки для мотивации, обучения и карьерного роста работников, а также роль объективности и прозрачности в процессе оценки. Анализируются проблемы и трудности, связанные с оценкой эффективности, и способы их преодоления для повышения доверия со стороны сотрудников.

Тема 11. Стратегическое управление персоналом: интеграция организационной психологии в долгосрочные цели компании.

Темой является стратегическое управление персоналом и его связь с долгосрочной стратегией организации. Рассматриваются принципы HR-стратегии, включая анализ потребностей, планирование кадровых ресурсов и учет психологических аспектов при формировании команды. Обсуждаются практики интеграции управления персоналом в общие бизнес-цели, а также влияние организационной психологии на повышение эффективности работы и формирования конкуренции на рынке. Анализируются примеры успешных кейсов и методики оценки результатов.

3.3 Практические занятия (семинары)

Очно-заочная форма обучения

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1-2	1	Концептуальные основы управления персоналом.	4
3-4	2	Кадровые технологии в системе управления персоналом	4
5-6	3	Управление трудовым коллективом: Инструменты руководителя и психологические аспекты	4
7-8	4	Психология подбора и отбора сотрудников: методы и подходы.	4
9-10	5	Обучение и развитие персонала	4
11-12	6	Мотивация и денежное вознаграждение	4
13-14	7	Формирование и поддержание позитивной организационной	4

		культуры	
15-16	8	Лидерство и его влияние на рабочую атмосферу и производительность	4
17-18	9	Управление конфликтами и стрессом в рабочей среде	4
19-20	10	Оценка эффективности работы персонала	4
21-22	11	Стратегическое управление персоналом: интеграция организационной психологии в долгосрочные цели компании	4
Итого			44

4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

4.1 Основная литература

1. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2020. – 336 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-8199-0262-2. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1044004>.
2. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 440 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – DOI 10.12737/4118. – ISBN 978-5-16-009561-5. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1184667>.
3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 695 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-003671-7. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1372570>.

4.2 Дополнительная литература

1. Семенова, В. В. Управление персоналом: основные технологии: практикум / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – 2-е изд. – Москва: Дашков и К, 2020. – 84 с. – ISBN 978-5-394-03985-0. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232488>.
2. Семенова, В. В. Управление персоналом: инновационные технологии: практикум / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – 2-е изд. – Москва: Дашков и К, 2020. – 82 с. – ISBN 978-5-394-03970-6. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232486>.
3. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С. И. Сотникова, Е. В. Маслов, Н. Н. Абакумова [и др.]; под ред. С. И. Сотниковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 513 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-014117-6. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1055537>.

4.3. Периодические издания

1. Журнал «Управление персоналом» URL: <https://www.top-personal.ru/>
2. Журнал «HR-мудрость» URL: <https://hrmag.ru/>
3. Журнал «Директор по персоналу» URL: <https://www.hr-director.ru/>
4. Интернет-журнал о бизнесе в России «Секрет фирмы» URL: <https://secretmag.ru/>
5. Журнал «Кадровая служба и управление персоналом предприятия» URL: <https://delo-press.ru/journals/staff/>

4.4. Интернет-ресурсы

1. Официальный сайт «Информационный портал по вопросам управления персоналом и лидерству» URL: <https://hrhelpline.ru/>
2. Официальный сайт «HR-портал» URL: <https://hr-portal.ru/>
3. Официальный сайт «HR-академия» URL: <https://hr-academy.ru/>
4. Официальный сайт «Форум кадровых работников» URL: <https://kadrovik-info.ru/>
5. Официальный сайт «BITOBE для руководителей бизнеса и HR-директоров» URL: <https://blog.bitobe.ru/>
6. Официальный сайт «Административно-управленческий портал» URL: <http://www.aup.ru/>

4.4 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)

Практические занятия должны быть основаны на современных методах интерактивных технологий обучения. В качестве методов активных форм обучения предлагается использовать дискуссии, проигрывание ролей, практикующие упражнения, применение аудиовизуальных средств. На практических занятиях целесообразно проводить тестирование, которое позволит лучше закрепить лекционный материал. Практические занятия должны предусматривать развитие креативного мышления, культуры речевого поведения, языковую грамотность, умение взаимодействовать в командах и проявлять лидерские качества.

Дискуссия как метод обучения используется в следующих случаях: когда обучающиеся уже имеют некоторое знание предмета обсуждения, а преподаватель хочет обобщить их опыт и углубить их понимание; когда обучающиеся испытывают потребность в знании взглядов других людей или в изменении своих устоявшихся взглядов. Обсуждение проблем на занятии приносит больше пользы, когда аудитория имеет дело с мнениями, а не с фактами. Для этого необходимо всегда делать обобщения высказанных противоположных мнений так, чтобы все высказавшиеся остались довольны и чтобы все смогли сделать свои собственные выводы. Преподаватель на занятии может задавать вопросы как группе в целом, так и конкретному обучающемуся. В первом случае преподавателю лучше всего не останавливать свой взгляд на ком-нибудь – надо смотреть как бы поверх группы и обратиться к ней с вопросом, на который любой может дать ответ. Тогда все обучающиеся готовятся к ответам.

Проигрывание ролей. Метод проигрывания ролей как метод активного обучения может служить дополнением к методу конкретных ситуаций, методу групповой работы и проведению практикующих упражнений. Суть метода проигрывания ролей заключается в том, что между участниками распределяют имеющиеся в ситуации роли. В конкретной ситуации и в практикующем упражнении роли часто предписаны по тексту, сюжету или сценарию. В групповой работе роли участникам могут предписываться преподавателем. Моделируя те или иные роли, участники вырабатывают определенные навыки и

умения, образцы соответствующего поведения по выполнению этих ролей в реальной жизни.

Практикующее упражнение (кейс-ситуация). В процессе обучения практикующее упражнение представляет собой текстуально изложенное управленческое задание по решению конкретной проблемы. Упражнение, как правило, содержит информацию и данные, пользуясь которыми обучающиеся индивидуально, а чаще с использованием метода групповой работы пытаются найти свое решение. Выполнение упражнений помогает обучающимся увидеть и понять происходящее в практике управления, выработать соответствующие навыки и умения.

Эссе. Эссе представляет собой самостоятельно выполненную письменную работу, раскрывающую понимание обучающимся конкретного вопроса для проверки усвоения темы. Эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Как правило, эссе предполагает новое видение и изложение собственного взгляда на ту или иную проблему. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Методические указания для подготовки к сдаче экзамена

Проведение экзамена. Оценивающая функция экзаменов заключается в том, что они подводят итог, как знаниям обучающихся, так и всей учебной работе по данному предмету. В определенной степени преподаватель-экзаменатор оценивает и себя, результаты своей учебно-педагогической деятельности. Если экзамены принимаются объективно и доброжелательно, то они, бесспорно, играют большую воспитательную роль: стимулируют трудолюбие, принципиальность, ответственное отношение к делу, развивают чувство справедливости, уважения к науке, вузу и преподавателям.

Преподаватель на экзамене проверяет не столько уровень запоминания учебного материала, сколько то, как обучающийся понимает те или иные категории и реальные проблемы, как умеет мыслить, аргументировать, отстаивать определенную позицию, объяснять выученную дефиницию. Таким образом, необходимо разумно сочетать запоминание и понимание, простое воспроизводство учебной информации и работу мысли.

Экзамен проводится в устной дискуссионной форме по билетам, охватывающим в целом пройденный материал дисциплины, включая вопросы, отведенные для самостоятельного изучения.

Результатом сдачи экзамена является оценка, выставленная по критериям:

- оценка «отлично» выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание курса, грамотно, глубоко и содержательно ответившему на все вопросы с примерами из практики, показавшему разносторонние навыки, продемонстрировавшему творческие и аналитические способности;

- оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему системный характер знаний курса, способному к самостоятельному обучению и пополнению багажа знаний, однако допустившему небольшую неточность в ответе;

- оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему значительные погрешности в ответе;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, обнаружившему серьезные пробелы в знаниях основного учебного материала, допустившему принципиальные ошибки в изложении основных вопросов и тем курса.

4.5 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий

1. Информационно-правовой портал «Гарант» URL: www.garant.ru
 2. Информационно-правовой портал «Консультант Плюс» URL: www.consultant.ru
 3. Федеральная служба государственной статистики URL: <http://rosstat.gov.ru/>
 4. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Башкортостан URL: <http://bashstat.gks.ru/>
 5. ВЦИОМ URL: <http://wciom.ru/>
 6. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС) URL: <http://www.fedstat.ru/>
 7. Научная электронная библиотека URL: <http://www.elibrary.ru/>
- Приложение: MicrosoftOffice 2010 Standart(договор поставки программного обеспечения № 178-ПО/2010 от 30.11.2010 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 55 шт.)

5 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Лекционные и практические занятия проводятся в специализированных аудиториях 420 и 412, которые оборудованы необходимым информационным обеспечением.

Академия на законном основании располагает материально-техническим обеспечением образовательной деятельности (помещениями и оборудованием) для реализации дисциплины.

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости) и промежуточной аттестации, предусмотренных по дисциплине, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Академии.

Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

Ауд. 420

450008, г. Уфа, Заки Валиди, 40

Кабинет социально-экономических дисциплин

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа (практических занятий, лабораторных работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (68 посадочных мест)

Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы

Доска классная (1 шт.). Трибуна настольная – 1 шт. Экран настенный MW – 1 шт.

Ауд. 412

450008, г. Уфа, Заки Валиди, 40 Кабинет экономической теории

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа (практических занятий, лабораторных работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (24 посадочных места)

6 Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины

К рабочей программе прилагаются:

Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине (модулю), который разрабатывается в виде отдельного документа.

**ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы
и управления при Главе Республики Башкортостан»**

Кафедра менеджмента и социальной психологии

**Фонд
оценочных средств**

по дисциплине Б1.В.02 «Основы управления персоналом»

БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки
37.03.01 Психология

Форма обучения
очно-заочная

Уфа 2021

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 37.03.01 Психология по дисциплине «Основы управления персоналом».

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине «Основы управления персоналом».

Составитель: Е.В. Кузнецова

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры менеджмента и социальной психологии

Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине «Основы управления персоналом»

1. Основные сведения о дисциплине

Очно-заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (180 академических часов).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	Семестр 1	всего
Общая трудоёмкость	180	180
Контактная работа:	84	84
Лекции (Л)	40	40
Практические занятия (ПЗ)	44	44
Самостоятельная работа:	60	60
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	15	15
- темы для самостоятельного изучения (2-6)	15	15
- подготовка к практическим занятиям;	15	15
- подготовка к рубежному контролю.	15	15
Вид итогового контроля (экзамен)	36	36

Разделы дисциплины, изучаемые в 1 семестре

№ разд.	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Концептуальные основы управления персоналом.	6	2	2	2
2	Кадровые технологии в системе управления персоналом	10	2	4	4
3	Управление трудовым коллективом: Инструменты руководителя и психологические аспекты	14	4	4	6
4	Психология подбора и отбора сотрудников: методы и подходы.	14	4	4	6
5	Обучение и развитие персонала	16	4	6	6
6	Мотивация и денежное вознаграждение	14	4	4	6
7	Формирование и поддержание позитивной организационной культуры	14	4	4	6
8	Лидерство и его влияние на рабочую атмосферу и производительность	14	4	4	6
9	Управление конфликтами и стрессом в рабочей среде	14	4	4	6
10	Оценка эффективности работы персонала	14	4	4	6
11	Стратегическое управление персоналом: интеграция организационной психологии в долгосрочные цели компании	14	4	4	6
	Всего:	144	40	44	60

2 Требования к результатам обучения по дисциплине

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
ПК - 1	Знать: Низкий уровень освоения: знать методы и инструменты для обеспечения формирования продуктивных взаимоотношений, урегулирования конфликтов, Средний уровень освоения: знать методы и инструменты для оценки состояния здоровья и благополучия, а так же профилактики профессионального выгорания внутри коллектива структурного подразделения организации. Высокий уровень освоения: знать недостатки и преимущества разных методов и инструментов и особенности их применения в контексте управления персоналом для достижения продуктивных взаимоотношений среди сотрудников.	- Тестирование по лекционному материалу. - Беседа по заданной теме. - Письменные проверочные работы.
	Уметь: Низкий уровень освоения: Уметь использовать методы и инструменты для обеспечения формирования продуктивных взаимоотношений, урегулирования конфликтов Средний уровень освоения: уметь использовать методы и инструменты для оценки состояния здоровья и благополучия, а так же профилактики профессионального выгорания внутри коллектива структурного подразделения организации. Высокий уровень освоения: уметь анализировать недостатки и преимущества разных методов и инструментов и подбирать наилучший из них в зависимости от конкретного организационного контекста для достижения продуктивных взаимоотношений среди сотрудников.	- Тестирование по лекционному материалу. - Беседа по заданной теме. - Письменные проверочные работы.
	Владеть: Низкий уровень освоения: навыками применения методов и инструментов для урегулирования конфликтов, оценки состояния здоровья и благополучия. Средний уровень освоения: владеть навыками подбора и применения методов и инструментов для оценки состояния здоровья и благополучия, а так же профилактики профессионального выгорания внутри коллектива структурного подразделения организации. Высокий уровень освоения: владеть	- Тестирование по лекционному материалу. - Беседа по заданной теме. - Письменные проверочные работы.

	навыками анализа недостатков и преимуществ разных методов и инструментов и подбора наилучших из них в зависимости от конкретного организационного контекста для достижения продуктивных взаимоотношений среди сотрудников.	
ПК - 4	<u>Знать:</u> Низкий уровень освоения: Знать методы управления конфликтами и техник их разрешения для поддержания здоровой рабочей атмосферы, Средний уровень освоения: знать различные теории (управления персоналом для понимания факторов, которые влияют на мотивацию сотрудников, Высокий уровень освоения: способы и приемы ролевого поведения, направленные на эффективность работы сотрудников.	- Тестирование по лекционному материалу. - Беседа по заданной теме. - Письменные проверочные работы.
	<u>Уметь:</u> Низкий уровень освоения: Уметь использовать методы управления конфликтами и техник их разрешения для поддержания здоровой рабочей атмосферы Средний уровень освоения: Уметь применять активные формы работы для сплочения команды и развития взаимопонимания и выявлять наиболее эффективные из них. Высокий уровень освоения: Уметь анализировать особенности коллектива и особенности и ценности организации, уметь адаптировать методы управления в соответствии с ними	- Тестирование по лекционному материалу. - Беседа по заданной теме. - Письменные проверочные работы.
	<u>Владеть:</u> Низкий уровень освоения: Владеть методами управления конфликтами и техниками их разрешения для поддержания здоровой рабочей атмосферы, технологиями командообразования, управленческой адаптации, ролевого поведения в инновационных производственных условиях Средний уровень освоения: Владеть навыками внедрения технологий (онлайн-платформ, мессенджеров) для поддержания взаимодействия и обсуждения задач в команде, создания культуры открытости и доверия, поощрения регулярной обратной связи между членами команды; владеть навыками оценки применяемых методов управления персоналом.	- Тестирование по лекционному материалу. - Беседа по заданной теме. - Письменные проверочные работы.

	Высокий уровень освоения: Владеть навыками анализа особенностей коллектива, специфики и ценности организации и навыками адаптации методов управления в соответствии с ними	
--	---	--

3 Организация и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся (СРО) направлена на закрепление и углубление освоенного учебного материала, развитие практических умений и навыков.

Виды СРО:

- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);
- темы для самостоятельного изучения (2-6);
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к рубежному контролю.

4 Вопросы для самоподготовки обучающихся к экзамену

1. Основные понятия управления персоналом: организация, персонал, кадры, HR

Ответ:

Организация — это структурированная социальная единица, созданная для совместной деятельности её членов ради достижения общей цели. Организация имеет чёткую структуру, распределение ролей и функций, систему коммуникаций и определённые правила взаимодействия.

Персонал — совокупность всех работающих сотрудников организации, объединённых общими целями и интересами, выполняющих различные функциональные обязанности. Это понятие шире термина «кадры», поскольку оно включает как постоянных, так и временных сотрудников, подрядчиков и даже фрилансеров.

Кадры — высококвалифицированный состав работников, имеющих необходимые знания, умения и компетенции для выполнения конкретных производственных или управленческих задач. Обычно термин применяется именно к специалистам, чья роль важна для функционирования организации.

HR (Human Resources) — подразделение организации, ответственное за весь цикл работы с людьми: начиная от набора и отбора персонала и заканчивая управлением талантами, развитием и удержанием лучших сотрудников. Основная задача HR-отдела — создать условия для максимальной реализации человеческого капитала в интересах компании.

Таким образом, указанные термины тесно связаны друг с другом, формируя единую концепцию управления человеческим ресурсом, определяющую успех любой современной организации.

2. Основные понятия управления персоналом: управление персоналом, кадровая политика, кадровый менеджмент

Ответ:

Управление персоналом — процесс систематической организации и регулирования деятельности сотрудников с целью наиболее полного раскрытия их потенциалов и решения стоящих перед предприятием задач. Включает такие аспекты, как набор, отбор, обучение, развитие, мотивация и контроль персонала.

Кадровая политика — общая концепция формирования, поддержания и изменения состава сотрудников, направленная на повышение конкурентоспособности организации. Она определяет стратегию действий компании в области подбора, расстановки, продвижения и увольнений сотрудников.

Кадровый менеджмент — практическая реализация политики управления персоналом. Подразумевает конкретные методы и инструменты, используемые для повышения эффективности сотрудников, включая их мотивацию, обучение, ротацию и оптимизацию рабочих процессов.

Эти три элемента формируют целостную систему управления человеческими ресурсами, которая является одним из ключевых факторов успеха любого современного предприятия.

3. Этапы формирования концепции управления человеческими ресурсами
Ответ:

Концепция управления человеческими ресурсами сформировалась постепенно, пройдя несколько ключевых этапов:

1. Традиционное управление кадрами: Данный этап характеризовался узким административным подходом к управлению персоналом. Основной задачей было решение юридических и административных вопросов, связанных с приемкой, увольнением и регистрацией сотрудников. Ценность отдельного сотрудника была низка, основное внимание уделялось механическому исполнению предписаний руководства.

2. Научный подход (F.W. Taylor, начала XX века): Этап ознаменован появлением научной организации труда. Работа сотрудников жестко регламентируется и контролируется руководством. Основная цель — максимальное увеличение производительности труда путем упрощения и стандартизации всех производственных процессов.

3. Подход человеческих отношений (Elton Mayo, 1930-е гг.): Начало осознавать значение межличностных взаимодействий в рабочем процессе. Возрастает интерес к потребностям и желаниям сотрудников, формируется понимание, что удовлетворение эмоциональных потребностей влияет на производительность труда.

4. Стратегический подход (Human Resource Management, 1980-е гг.): Концепция подразумевает включение управления персоналом в стратегическое

планирование организации. Сотрудники рассматриваются как ценный ресурс, играющий важную роль в достижении целей компании. Акцент делается на развитие, мотивацию и сохранение лучших сотрудников.

5. Современный подход (с конца XX века по настоящее время): Происходит интеграция современных цифровых технологий и аналитических инструментов в управлении персоналом. Повышается значимость развития компетенций сотрудников, формирования корпоративной культуры и активной работы с талантами.

Эти этапы демонстрируют эволюцию понимания роли персонала в организации, переход от простого административного инструмента к ценному ресурсу, способствующему достижению стратегических целей компании.

4. Цели, задачи управления персоналом организации

Ответ:

Цели управления персоналом направлены на оптимальное использование человеческих ресурсов организации для достижения её стратегических целей. Эти цели охватывают следующие аспекты:

1. Обеспечение организации необходимым количеством высококвалифицированных сотрудников.
2. Создание благоприятных условий для полной реализации потенциала сотрудников.
3. Формирование команды профессионалов, объединенных общими целями и миссией компании.
4. Поддержание высокого уровня работоспособности и заинтересованности сотрудников в результатах своего труда.
5. Сохранение стабильного и качественного состава персонала, минимизация текучести кадров.

Для достижения указанных целей решаются конкретные задачи управления персоналом, такие как:

1. Планирование потребности в персонале: выявление количества и квалификационного состава необходимых сотрудников.
2. Привлечение и отбор кандидатов: поиск и выбор наиболее подходящих претендентов на вакансии.
3. Адаптация новых сотрудников: введение новичков в рабочую среду, облегчение процесса привыкания.
4. Мотивация и стимулирование: создание условий, повышающих работоспособность и лояльность сотрудников.
5. Развитие и обучение персонала: поддержание и повышение квалификации сотрудников, подготовка будущих лидеров.
6. Оценка персонала: мониторинг результатов работы сотрудников, определение областей, нуждающихся в улучшении.

7. Организация взаимодействия сотрудников: построение эффективных коммуникаций и сплочённых коллективов.
 8. Оптимизация затрат на персонал: контроль над расходами на заработную плату, обучение и другие мероприятия, направленные на персонал.
- Эффективное управление персоналом обеспечивает стабильность и конкурентоспособность организации, создает условия для постоянного развития и совершенствования бизнес-процесса.

5. Функции и принципы управления персоналом организации

Ответ:

Управление персоналом представляет собой систему целенаправленных мер, обеспечивающих максимальную эффективность работы сотрудников в интересах организации.

Функции управления персоналом:

1. Привлечение и набор персонала. Определение потребности в кадрах, поиск и отбор квалифицированных специалистов.
2. Адаптация персонала. Интеграция вновь принятых сотрудников в рабочие процессы, ознакомление с правилами и традициями компании.
3. Разработка и реализация политики мотивации. Стимулирование инициативы и творчества сотрудников, повышение их интереса к труду через материальные и нематериальные методы.
4. Обучение и развитие персонала. Организация курсов повышения квалификации, тренингов, программ переподготовки и карьерного продвижения.
5. Оценка и аттестация персонала. Анализ результатов деятельности сотрудников, установление степени их вклада в общее дело компании.
6. Создание комфортных условий труда. Обеспечение безопасности и охраны здоровья работников, оптимизация условий труда для поддержания высокой работоспособности.
7. Оптимизация социально-психологического климата. Профилактика конфликтов, укрепление взаимного доверия и сотрудничества в коллективе.
8. Высвобождение и перераспределение персонала. Регулирование численности сотрудников в зависимости от изменения объема работ, закрытие ненужных позиций, сокращение штатов.

Принципы управления персоналом:

1. Принцип законности. Соблюдение законодательства РФ в области труда и занятости населения.
2. Принцип профессионализма. Требования к уровню образования, опыту работы и квалификации сотрудников.
3. Принцип гуманизма. Учет индивидуальных особенностей личности, уважение прав и свобод сотрудников.

4. Принцип социальной справедливости. Равенство шансов на получение работы, оплату труда, возможность карьерного роста вне зависимости от пола, возраста, национальности.
5. Принцип стабильности и преемственности кадров. Минимизация текучести персонала, забота о сохранении опытных сотрудников.
6. Принцип индивидуального подхода. Понимание уникальных характеристик каждого сотрудника, дифференцированный подход к разработке мотивационной и образовательной политики.

Эти функции и принципы позволяют эффективно управлять персоналом, создавать высокоэффективные команды и достигать поставленных перед организацией целей.

6. Сравнительная характеристика американского и японского подходов к организации управления персоналом

Ответ:

Американский подход

- Индивидуализм: Работники стремятся выделяться индивидуально, демонстрируя личную инициативу и ответственность.
- Ориентация на результат: Высокая степень конкуренции, измеримая эффективность и быстрая реакция на достижения и неудачи.
- Высокие зарплаты и бонусы: Оплата труда зависит от личного вклада и результативности сотрудника.
- Краткосрочная занятость: Контракты часто ограничены временными рамками, возможен быстрый найм и увольнение.
- Специализация: Глубокая специализация работников, чёткая фиксация функциональных обязанностей.
- Горизонтальная структура власти: Демократичность и открытость, руководитель стремится поддерживать равноправные отношения с подчинёнными.

Японский подход

- Коллективизм: Высокий уровень группового сознания, стремление к гармонии и согласию внутри коллектива.
- Долгосрочные перспективы: Ориентированность на длительное сотрудничество, постоянная занятость сотрудников в одной компании.
- Преданность компании: Лояльность к организации, доверие руководству и участие в принятии важных решений.
- Средний уровень оплаты труда: Зарплаты зависят больше от стажа и выслуги лет, чем от конкретного результата.
- Универсальность: Широкий спектр выполняемых функций, высокая мобильность и готовность осваивать новые обязанности.
- Иерархия: Чёткая вертикальная структура власти, уважение старших по возрасту и положению.

Итоги сравнения:

Основное различие двух моделей состоит в противопоставлении принципа индивидуальности (американский подход) принципу коллективизма (японский подход). Американские компании делают ставку на личный вклад и индивидуальные заслуги, тогда как японские — на долготетнее сотрудничество, гармоничные взаимоотношения и групповую ответственность. Оба подхода имеют сильные стороны и применяются в разных культурных и экономических условиях.

7. Понятие системы управления человеческими ресурсами

Ответ:

Система управления человеческими ресурсами (HR-система) — это совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих эффективное привлечение, развитие, мотивацию и использование персонала в организации. Цель такой системы — создать условия для достижения стратегических целей компании за счёт оптимального управления кадрами.

HR-система включает такие основные компоненты, как планирование персонала, подбор и отбор сотрудников, адаптация, обучение и развитие, оценка деятельности, стимулирование и мотивация, управление карьерой, увольнение и высвобождение персонала. Все эти элементы тесно взаимосвязаны и функционируют в рамках общей кадровой политики организации.

Важной особенностью HR-системы является её ориентация на человека как ключевой ресурс компании. Это предполагает не только формальный подход к администрированию кадров, но и внимание к индивидуальным особенностям сотрудников, их профессиональным и личностным потребностям.

Эффективная система управления человеческими ресурсами способствует повышению производительности труда, снижению текучести кадров, укреплению корпоративной культуры и конкурентоспособности организации. Современные компании всё чаще внедряют информационные технологии в HR-процессы, что позволяет автоматизировать рутинные задачи и принимать более обоснованные управленческие решения.

8. Факторы, влияющие на управление персоналом организации

Ответ:

На управление персоналом организации влияют различные факторы, которые можно разделить на две группы: внешние и внутренние.

Внешние факторы:

1. Экономическая ситуация: Уровень инфляции, безработицы, покупательная способность потребителей существенно влияют на привлекательность компании для соискателей и возможности компании удерживать персонал.

2. Политико-правовая среда: Законодательство в сфере труда и защиты прав работников, требования государственных органов и нормативных актов оказывают значительное воздействие на кадровую политику организаций.
3. Социально-культурные особенности: Национальные традиции, обычаи и ожидания общества формируют представления о хороших работодателях, уровне заработной платы и приемлемых условиях труда.
4. Демографическая ситуация: Изменения в возрастной структуре населения, миграционные потоки и состояние рынка труда определяют доступность квалифицированного персонала и необходимость разработки специальных программ для привлечения и удержания сотрудников.
5. Рынок труда: Предложение и спрос на рынке труда определяют квалификацию работников, наличие дефицита определенных специальностей и необходимость развивать собственные учебные центры или привлекать сторонних специалистов.

Внутренние факторы:

1. Организационная структура: Особенности иерархической структуры, распределение полномочий и функций внутри компании влияют на управление персоналом.
2. Корпоративная культура: Ценности, традиции и убеждения, сложившиеся в организации, создают атмосферу, в которой формируются мотивы и поведение сотрудников.
3. Технические и технологические условия: Наличие современного оборудования, информационных систем и инновационных технологий определяет необходимые компетенции и умения сотрудников.
4. Руководящий состав: Качества руководителя, стиль управления, авторитет лидера также оказывают сильное влияние на взаимодействие с персоналом и формирование атмосферы в коллективе.

Совокупность этих факторов формирует уникальные условия функционирования каждой организации и требует комплексного подхода к управлению персоналом.

9. Направления кадрового менеджмента

Ответ:

Кадровый менеджмент охватывает широкий спектр направлений, направленных на эффективное управление персоналом. Основные из них включают: планирование персонала, подбор и отбор сотрудников, адаптацию новых работников, обучение и развитие, оценку деятельности, мотивацию и стимулирование, карьерное продвижение, а также увольнение и высвобождение кадров.

Планирование персонала помогает определить потребности организации в кадрах, исходя из стратегических целей.

Подбор и отбор обеспечивают привлечение квалифицированных специалистов.

Адаптация направлена на быстрое включение нового сотрудника в рабочую среду.

Обучение и развитие способствуют повышению квалификации и профессиональному росту персонала.

Оценка персонала позволяет выявлять сильные и слабые стороны сотрудников, а также формировать систему поощрений.

Мотивация и стимулирование — ключевые инструменты для повышения производительности труда и лояльности сотрудников.

Карьерное развитие помогает сотрудникам видеть перспективы роста внутри компании, что положительно влияет на их вовлеченность.

Увольнение и высвобождение персонала требует внимательного подхода, чтобы минимизировать негативные последствия для как самого сотрудника, так и коллектива в целом.

Все эти направления взаимосвязаны и составляют единую систему управления персоналом, важную для достижения организационных целей и развития человеческих ресурсов.

10. Сущность и цели планирования персонала

Ответ:

Планирование персонала — это систематический процесс определения будущей потребности организации в кадрах и разработка путей удовлетворения этой потребности. Оно направлено на синхронизацию имеющихся ресурсов и требований, возникающих в результате изменения объемов производства, внедрения новых технологий, расширения рынков сбыта и прочих факторов внешней среды.

Основная задача планирования персонала - обеспечить предприятие нужными работниками нужного профиля и квалификации в нужное время и в необходимом количестве. Это ключевой элемент общей стратегии управления предприятием, поскольку успешное выполнение плана является залогом успешной реализации всех остальных направлений деятельности.

Цели планирования персонала

1. Определение потребности в кадрах: Выявление необходимого числа сотрудников различных категорий и уровней квалификации, которое обеспечит устойчивый производственный цикл и развитие организации.
2. Повышение эффективности использования персонала: Рациональное распределение человеческих ресурсов и снижение издержек на содержание избыточного персонала.
3. Развитие внутреннего кадрового резерва: Проведение мероприятий по подготовке и продвижению перспективных сотрудников, способных заменить уходящих специалистов или занять ключевые посты.
4. Минимизация рисков дефицита кадров: Предупреждение ситуаций нехватки квалифицированных специалистов путём заблаговременного выявления и устранения проблемных зон.

5. Обеспечение готовности к изменениям: Постоянное обновление базы данных о состоянии рынка труда, изменениях в законодательстве и технологиях для своевременной реакции на изменения внешнего окружения.

Итак, планирование персонала играет центральную роль в обеспечении устойчивого функционирования организации, позволяя ей своевременно реагировать на возникающие проблемы и активно формировать свою стратегию развития.

11. Принципы подбора персонала

Ответ:

Подбор персонала - важный этап в жизни организации, позволяющий привлечь нужных специалистов для успешного решения стоящих перед ней задач. Эффективный подбор основывается на ряде базовых принципов, соблюдение которых гарантирует качество выбранного кандидата и соответствие его специфике конкретной компании.

Основные принципы подбора персонала:

1. Компетентность: При подборе важно учитывать профессиональные знания, навыки и опыт потенциального сотрудника, соответствующие требованиям открытой вакансии.
2. Соответствие культуре компании: Необходимо оценивать насколько кандидат соответствует внутренним нормам и правилам компании, сможет ли органично вписаться в существующий коллектив.
3. Объективность: Отбор должен осуществляться беспристрастно, исключая субъективные предпочтения и дискриминацию по признакам пола, возраста, религии и т.п.
4. Открытость: Все кандидаты должны иметь равные шансы на участие в конкурсе, информация о вакансиях должна быть доступна широкой аудитории.
5. Законность: Процедура подбора должна соответствовать действующему законодательству страны, соблюдать права и интересы как организации, так и соискателя.
6. Эффективность: Процесс подбора должен быть организован таким образом, чтобы минимизировать затраты времени и ресурсов компании, одновременно гарантируя высокий уровень отобранных кандидатов.
7. Перспективность: Важно учитывать потенциал развития будущего сотрудника, его склонность к обучению и росту, возможность стать частью кадрового резерва.
8. Регулярность и систематичность: Подбор персонала должен происходить регулярно, независимо от наличия открытых вакансий, создавая резерв для быстрого реагирования на изменения в штате.

Следуя данным принципам, компания способна сформировать эффективный коллектив, способный решать поставленные задачи и развиваться вместе с бизнесом.

12. Источники подбора персонала

Ответ:

При подборе персонала используются два типа источников: внутренние и внешние.

Внутренние источники подбора персонала:

1. Продвижение изнутри: Назначение на вышестоящую позицию сотрудника, имеющегося в организации. Позволяет сохранить ценные знания и опыт, повышает мотивацию и лояльность сотрудников.
2. Перевод на другую должность: Перемещение сотрудника внутри компании для заполнения вакансии другого подразделения или сферы деятельности.
3. Расширение функционала: Предоставление дополнительной нагрузки существующим работникам, расширение круга обязанностей, временное замещение свободных мест.

Преимущества внутренних источников: экономия времени и денег на поиски, знание внутренней среды и корпоративной культуры, меньшие риски адаптации. Недостатки: ограничение доступности свежих идей и инноваций, возможная демотивация тех, кто остался на прежнем месте.

Внешние источники подбора персонала:

1. Прямой поиск (headhunting): Активный поиск квалифицированных специалистов на рынке труда, даже если они заняты в других компаниях.
2. Рекламные объявления: Публикация объявлений в специализированных изданиях, на сайтах по поиску работы, социальных сетях.
3. Интернет-ресурсы: Использование специализированных платформ онлайн-вакансий (например, HeadHunter, SuperJob), профессиональных сообществ и соцсетей.
4. Службы занятости: Обращение в государственные службы занятости, биржи труда.
5. Обращение к агентствам по подбору персонала: Передача части функций по подбору специализированным организациям.
6. Самореклама: Программы привлечения персонала через PR-кампании, ярмарки вакансий, дни открытых дверей.

Преимущества внешних источников: доступ к большому количеству кандидатов, свежие взгляды и идеи, широкий круг компетенций. Недостатки: высокие временные и финансовые затраты, сложности адаптации новых сотрудников к условиям работы. Выбор подходящего источника определяется спецификой самой организации, характером вакансии и особенностями текущего состояния рынка труда.

13. Понятие отбора персонала

Ответ:

Отбор персонала - это процесс выбора из множества кандидатов одного или нескольких, наилучшим образом подходящих для занятия определенной должности в организации. Его главная цель — определить наиболее подходящего специалиста, соответствующего требованиям данной вакансии по профессиональным качествам, личным характеристикам и психологической совместимости с коллективом.

Процедура отбора включает несколько последовательных шагов:

1. Анализ заявок и резюме: Первичная фильтрация кандидатов на основе предоставленной ими информации о профессиональном опыте, образовании и квалификации.
2. Интервьюирование: Проведение личной беседы с кандидатом для проверки заявленных сведений, оценки коммуникабельности, манеры общения и иных значимых аспектов.
3. Тестирование: Проверка когнитивных способностей, профессиональных навыков, психологических качеств и черт характера.
4. Проверка рекомендаций: Сбор отзывов о предыдущем опыте работы, надежности и добросовестности кандидата.
5. Проведение пробных испытаний: Временное исполнение реальных служебных обязанностей или поручений для подтверждения пригодности кандидата.
6. Окончательное решение: Выбор оптимального кандидата и заключение трудового договора.

Эффективный отбор позволяет избежать ошибок при приеме сотрудников, снизить расходы на переобучение и уменьшить текучесть кадров. Для успешного осуществления процедуры отбора рекомендуется придерживаться следующих принципов:

- Объективность и непредвзятость при оценке кандидатов.
- Соответствие выдвигаемых требований заявленным позициям.
- Тщательность и внимательность при проверке представленных документов и рекомендаций.
- Экономичность и оперативность проведения всей процедуры.

Результатом грамотно проведенного отбора становится укомплектованность штата необходимыми специалистами, способствующими укреплению репутации и устойчивости организации на рынке.

14. Методы первичного отбора

Ответ:

Первичный отбор - это начальный этап процесса набора персонала, направленный на отсев неподходящих кандидатов. Методы первичного отбора помогают сократить количество претендентов, оставляющих лишь тех, чьи данные соответствуют основным критериям вакантной должности. Вот основные методы первичного отбора:

1. Анализ резюме и сопроводительных писем

Это самый распространенный метод, предполагающий изучение документа, содержащего сведения о профессиональном опыте, квалификации, образовании и личных характеристиках кандидата. Если данные недостаточны или содержат грубые ошибки, такой кандидат может быть сразу отклонён.

2. Анкетирование

Кандидаты получают специальную анкету, заполненную самостоятельно. Анкета может содержать дополнительные вопросы, позволяющие лучше раскрыть личность претендента и его профессиональные качества.

3. Телефонное интервью

Небольшая предварительная беседа по телефону помогает быстро выявить несоответствие минимальным требованиям, уточнить важные моменты и принять решение о приглашении на личное собеседование.

4. Автоматизированный скрининг (ATS - Applicant Tracking System)

Специальные компьютерные программы автоматически оценивают резюме по ключевым словам, наличию определённого опыта и квалификации, выявляя подходящие кандидатуры.

5. Психологические тесты

Простые психометрические инструменты (опросники темперамента, интеллектуального теста) иногда используют на начальном этапе, чтобы предварительно оценить личностные черты кандидата.

6. Портфолио/демонстрация работ

Особенно актуально для творческих профессий (дизайнеры, программисты, журналисты), когда требуется посмотреть образцы выполненных ранее работ.

Цель первичного отбора - оперативно идентифицировать наиболее вероятных кандидатов, прошедших первый фильтр, и направить усилия на дальнейшее детальное рассмотрение оставшихся претендентов. Такой подход экономит ресурсы компании и улучшает качество принимаемого персонала.

15. Собеседование как метод отбора персонала

Ответ:

Собеседование - один из важнейших методов отбора персонала, применяемый на завершающем этапе оценки кандидатов. Во время собеседования специалист по подбору персонала лично знакомится с кандидатом, оценивает его профессиональные и личностные качества, проверяя соответствие предъявляемым требованиям и корпоративной культуре компании.

Основные цели собеседования:

1. Получение дополнительной информации: Устная форма общения позволяет глубже изучить профессиональные навыки, опыт работы, образование и мотивацию кандидата.
2. Оценка коммуникативных навыков: Способность ясно выражать мысли, вести диалог, аргументированно отвечать на вопросы важна практически для любой профессии.

3. Выяснение личных качеств: Через беседу выясняются особенности характера, умение работать в команде, инициативность, самостоятельность и другие важные характеристики.
4. Представление компании: Соискатель получает представление о миссии, ценностях и стиле управления компании, что помогает сделать осознанный выбор места работы.

Типичные этапы собеседования:

1. Знакомство и вступительное слово: Установление контакта, приветствие, вводная речь о предстоящем взаимодействии.
2. Описание вакансии: Подробная информация о требованиях, обязанностях и преимуществах предлагаемой должности.
3. Биографическое интервью: Изучение жизненного пути кандидата, предыдущих мест работы, полученного образования.
4. Профильное обсуждение: Детализация профессиональных навыков, опыта, возможных трудностей и успехов.
5. Завершение встречи: Ответы на вопросы кандидата, сообщение дальнейших шагов по процессу приема на работу.

Собеседование является универсальным инструментом, позволяющим провести многостороннюю оценку кандидата и увеличить вероятность правильного выбора подходящего специалиста.

16. Типы вопросов, задаваемых при собеседовании

Ответ:

Во время собеседования задают разные типы вопросов, которые помогают всесторонне оценить кандидата и проверить его соответствие вакантной должности. Обычно выделяют четыре основных типа вопросов:

1. Биографические вопросы

Это вопросы, касающиеся прошлого опыта кандидата, его жизненных обстоятельств и предыдущего места работы. Например: Расскажите немного о своем прошлом опыте работы. Почему решили сменить предыдущее место работы?

Такие вопросы помогают понять прошлое кандидата, выявить закономерности его профессионального развития и выяснить причины ухода с прошлых мест работы.

2. Поведенческие вопросы

Они касаются конкретных ситуаций из прошлого опыта кандидата и направлены на проверку навыков и компетенций. Например: Опишите ситуацию, когда вам пришлось решить сложную проблему. Как именно вы действовали? Вспомните случай, когда ваш проект провалился. Что стало причиной провала и чему вы научились?

Такой подход позволяет увидеть реальные навыки кандидата в действии и спрогнозировать его будущее поведение на новой должности.

3. Проективные вопросы

Здесь кандидату предлагают представить себя в гипотетической ситуации и рассказать, как бы он поступил. Например: Представьте, что вы столкнулись с конфликтом в коллективе. Как бы вы поступили? Как бы вы поступали, если клиент высказывал недовольство качеством вашей работы?

Проективные вопросы показывают реакцию кандидата на нестандартные ситуации и помогают оценить его способность действовать в сложных обстоятельствах.

4. Кейс-интервью

Здесь кандидату предлагается сложная рабочая ситуация, которую нужно проанализировать и предложить решение. Например: Ваша команда работает над проектом, сроки которого близятся, но возникают серьезные технические трудности. Как будете справляться с ситуацией?

Данный вид вопросов особенно популярен при подборе специалистов среднего и топ-менеджмента, так как показывает умение анализировать информацию и предлагать эффективные решения.

Использование перечисленных типов вопросов позволяет создать целостную картину о кандидате и принять обоснованное решение о его дальнейшем рассмотрении.

17. Сбор информации о кандидате

Ответ:

Сбор информации о кандидате - важная составляющая процесса подбора персонала, помогающая детально оценить профпригодность и личностные качества соискателя. Информация собирается поэтапно несколькими способами:

1. Резюме и анкеты

Первый источник информации - это резюме кандидата, в котором указаны базовые сведения о профессиональной карьере, навыках, образовании и опыте работы. Часто дополнительно запрашивается заполнение специальной анкеты, уточняющей интересующие компанию нюансы.

2. Личное собеседование

Непосредственная встреча с кандидатом позволяет получить дополнительную информацию, проверить указанные факты, оценить коммуникативные навыки, манеру держаться и отношение к будущему месту работы.

3. Проверка рекомендаций

Просьба рекомендательных писем или телефонных контактов бывших работодателей позволяет убедиться в достоверности указанного опыта и качестве выполненной работы.

4. Тестирование и испытания

Применяются специализированные методики (психологическое тестирование, IQ-тесты, задания на проверку профессиональных навыков), позволяющие получить объективные показатели квалификации и личных качеств кандидата.

5. Онлайн-профили и соцсети

Современные технологии позволяют проверять публичную активность кандидата в соцсетях, блогах и профессиональных сообществах, что даёт представление о характере, интересах и профессиональных связях.

6. Дополнительные способы сбора информации

Иногда прибегают к помощи служб безопасности для проверки достоверности предоставляемых сведений, отсутствия судимостей и иных нарушений закона.

Важнейший принцип при сборе информации — строгое соблюдение этических норм и конфиденциальности полученных данных. Полноценный сбор информации позволяет объективно оценить кандидатов и подобрать наиболее подходящего специалиста для компании.

18. Найм персонала

Ответ:

Найм персонала - это заключительный этап процесса подбора сотрудников, включающий официальное оформление кандидата на должность. После прохождения этапов отбора и согласования кандидатуры наступает стадия юридического закрепления отношений между работником и работодателем.

Основные шаги процесса найма:

1. Оформление документов: Составление и подписание трудового договора, издание приказа о приёме на работу, внесение записи в трудовую книжку (если применимо).
2. Инструктаж и ознакомление: Ознакомление новичка с внутренними правилами компании, положением о персональных данных, порядком учёта рабочего времени и другими важными документами.
3. Интеграционная адаптация: Введение нового сотрудника в коллектив, назначение куратора или наставника, разъяснение специфики его обязанностей и задач.
4. Медицинское обследование (если предусмотрено законом): Прохождение обязательных медицинских осмотров для отдельных категорий работников (работников пищевой промышленности, транспорта и др.).
5. Закрепление рабочего места: Распределение рабочего пространства, предоставление техники и материалов, необходимых для выполнения обязанностей.

Ключевая цель найма персонала - легитимизировать правовые отношения, защитить интересы обеих сторон и способствовать быстрой интеграции нового сотрудника в рабочий процесс.

Кроме оформления, важным моментом является социализация нового сотрудника, включая его знакомство с корпоративной культурой, системой вознаграждений и льгот, возможностями дальнейшего обучения и карьерного роста. Чем быстрее новый сотрудник адаптируется, тем эффективнее будет его дальнейшая работа.

19. Виды временного персонала, причины его использования в компании

Ответ:

Временный персонал - это работники, привлечённые на ограниченный срок для выполнения определённой задачи или проекта. Выделяют три основных вида временных сотрудников:

1. Сезонные работники: Нанимаются на короткий промежуток времени для выполнения работ, обусловленных природными циклами или сезоном спроса (например, продавцы мороженого летом, уборщики урожая осенью).
2. Проектные сотрудники: Их привлекают для выполнения разовых проектов или краткосрочных задач (организация мероприятия, проведение маркетинговой акции, аудит и консалтинг).
3. Замещающие работники: Они временно заменяют постоянных сотрудников в случаях болезни, отпуска, декрета или командировки основного работника.

Причины использования временного персонала:

1. Изменчивость спроса: Компании сталкиваются с колебаниями объёмов заказов, пиковыми нагрузками или сезонностью, требующими дополнительного персонала на короткий срок.
2. Экстренные нужды: Иногда срочно возникает потребность в замене заболевшего или ушедшего в отпуск сотрудника, а постоянный работник ещё не найден.
3. Особые проекты: Выполнение разовых задач, которые требуют особых навыков или ресурсов, привлекаемых извне.
4. Экономия средств: Временный персонал обходится дешевле постоянного, так как отсутствуют обязательства по выплате премий, бонусов и других компенсаций.
5. Минимизация риска: В периоды неопределённости рынок испытывает колебания, и привлечение временных сотрудников снижает риск излишнего набора постоянной рабочей силы.

Использование временного персонала помогает компаниям оставаться гибкими, экономить средства и оперативно реагировать на меняющиеся обстоятельства рынка и производственные задачи.

20. Аутстаффинг персонала

Ответ:

Аутстаффинг персонала - это услуга, при которой сотрудники официально числятся в штате одной компании (чаще всего аутстаффинговой фирмы), но фактически выполняют свои функциональные обязанности в другой компании-заказчике. Таким образом, юридически работники принадлежат первой фирме, а работают физически в другой.

Преимущества аутстаффинга для заказчика:

1. Экономия на налогах и фондах: Фирма избавлена от уплаты налогов и взносов за сотрудников, находящихся на аутстаффинге.
2. Упрощённая кадровая документация: Заказчик освобождается от ведения кадровой документации, сокращая нагрузку на собственный HR-отдел.
3. Снижение риска судебных разбирательств: Юридическая ответственность за нарушения трудового законодательства лежит на компании-аутстаффере.
4. Быстрое масштабирование штата: Возможность легко увеличивать или уменьшать численность сотрудников в зависимости от производственной необходимости.

Риски и недостатки аутстаффинга:

1. Потеря контроля над процессом подбора: Компания теряет прямой контроль над поиском и выбором персонала.
2. Проблемы с интеграцией: Сложности с интегрированием временных сотрудников в команду, возможные конфликты с постоянными работниками.
3. Качество исполнителей: Качество привлечённых сотрудников может оказаться ниже ожидаемого, особенно если подрядчик недостаточно ответственно подходит к выбору кандидатов.
4. Репутационные риски: Негативный опыт сотрудников на аутстаффинге может негативно сказываться на имидже основной компании.

Аутстаффинг чаще применяется компаниями, стремящимися упростить структуру управления персоналом, сэкономить на налоговых выплатах и облегчить процедуру масштабирования бизнеса. Однако необходимо внимательно подходить к выбору партнёра, чтобы избежать негативных последствий.

21. Лизинг персонала

Ответ:

Лизинг персонала - это форма временного привлечения сотрудников, при которой юридическое лицо (лизингодатель) предоставляет заказчику сотрудников, состоящих в официальном штате лизингодателя, но работающих непосредственно на территории и в интересах заказчика. Отличительной особенностью лизинга персонала является тот факт, что работодатель формально остаётся арендатором, а сотрудники остаются членами штата лизингодателя.

Суть лизинга персонала:

1. Лизинговая компания осуществляет подбор, приём на работу и последующее сопровождение сотрудников.
2. Работники находятся в официальных трудовых отношениях с лизинговой фирмой, но выполняют поручения и распоряжения компании-заказчика.
3. За услуги аренды персонала заказчик выплачивает фиксированную сумму лизингодателю, покрывающую зарплату, налоги и прочие расходы.

Преимущества лизинга персонала для компаний:

1. Гибкость: Возможность оперативного увеличения или уменьшения численности сотрудников в зависимости от нужд бизнеса.
2. Сокращение операционных расходов: Отсутствие необходимости официального приёма сотрудников в штат и оплата услуг одним платежом значительно упрощает бухгалтерию.
3. Доступ к специалистам разного уровня: Получение возможности привлекать высококвалифицированных специалистов без значительных вложений в их постоянное трудоустройство.

Возможные риски:

1. Проблемы с мотивацией: У работников, работающих по схеме лизинга, может снижаться чувство принадлежности к компании-заказчику, что ухудшает вовлечённость и качество работы.
2. Ограниченные полномочия: Заключённый договор устанавливает рамки для влияния компании на внутренний распорядок и дисциплинарные меры в отношении сотрудников.

Таким образом, лизинг персонала представляет собой удобную форму временного привлечения сотрудников, позволяющую бизнесу получать необходимую рабочую силу, сохраняя высокую гибкость и финансовую выгоду.

22. Принципы Executive search

Ответ:

Executive search (эксклюзивный поиск руководителей) - это особая методика подбора менеджеров высшего звена и редких специалистов, отличающаяся глубоким индивидуальным подходом и тщательным анализом рынка труда. Процесс executive search строится на соблюдении ряда ключевых принципов:

1. Индивидуальный подход

Каждый заказ рассматривается отдельно, учитываются специфические запросы клиента, профиль компании и её корпоративная культура. Консультанты разрабатывают уникальную стратегию поиска и подбора кандидатов.

2. Конфиденциальность

Вся информация о проекте хранится в тайне от третьих лиц, чтобы исключить утечку конфиденциальных данных и минимизировать риски негативной реакции общественности или конкурентов.

3. Экспертность

Работа выполняется профессионалами, глубоко знающими рынок труда, владеющими сетями контактов и умеющими правильно интерпретировать потребности клиентов.

4. Длительность процесса

Процедура executive search занимает продолжительное время (до нескольких месяцев), так как направлена на качественный отбор кандидатов, подробное исследование рынка и глубокое погружение в потребности компании.

5. Эксклюзивность

Обычно в рамках одного заказа рассматривают небольшое число кандидатов (3–5 человек), выбирая только тех, кто действительно соответствует профилю искомой позиции.

6. Гарантия результата

Клиенту предоставляется гарантия на подобранный кандидата: если он покидает компанию раньше оговорённого срока, агентство обязуется бесплатно заменить его новым специалистом.

Используя перечисленные принципы, исполнитель осуществляет тщательную диагностику рынка, проводит исследования и консультации с клиентами, выбирает и рекомендует кандидатов, способных успешно реализовать стратегические цели компании.

23. Сущность хэд-хантинга

Ответ:

Хэд-хантинг (англ. headhunting - охота за головами) - это особый подход к поиску и привлечению квалифицированных специалистов и руководителей, занятых на аналогичных позициях в других организациях. Главная особенность метода заключается в том, что объектом поиска становятся опытные профессионалы, которым предлагаются выгодные условия перехода в новую компанию.

Сущность хэд-хантинга:

1. Индивидуальный подход: Хэдхантеры проводят целевую работу с каждым кандидатом, учитывая его личные амбиции, пожелания по зарплате и условиям работы.
2. Комплексный анализ: Исследуется профессиональная карьера и успехи кандидата, определяются его сильные и слабые стороны, устанавливаются контакты и ведется переговоры.
3. Консалтинг и предложение: Специалисты по хэд-хантингу консультируют кандидата, предоставляют информацию о вакансии и убеждают в привлекательности предложений.
4. Долговременное сотрудничество: Успех хэд-хантинга достигается благодаря установлению доверительных отношений с профессионалами отрасли и долговременному сопровождению сделки.
5. Высокая стоимость: Методология хэд-хантинга требует значительных финансовых затрат, так как включает значительные комиссионные выплаты посредникам и премиальные выплаты самим кандидатам.

Хэд-хантинг востребован организациями, заинтересованными в привлечении уникальных экспертов и руководителей, обладающих значительным опытом и деловым влиянием. Особенно актуален этот подход в высокотехнологичных отраслях, финансовой сфере, фармацевтике и IT-индустрии, где дефицит специалистов высокого класса ощущается особо остро.

24. Понятие адаптации

Ответ:

Адаптация — это процесс приспособления нового сотрудника к условиям работы в организации, включающий усвоение правил, стандартов и норм поведения, приобретение практических навыков и знаний, необходимых для успешного выполнения возложенных на него задач. Основная цель адаптации — ускорить включение сотрудника в рабочий процесс, повысить его эффективность и лояльность к компании.

Адаптация проходит несколько стадий:

1. Ознакомительная фаза: Новичок знакомится с историей компании, структурой, своими непосредственными обязанностями и правами.
2. Операционно-техническая фаза: Сотрудник учится выполнению ежедневных задач, приобретая практические навыки и осваивая используемые технологии и оборудование.
3. Социально-психологическая фаза: Новый сотрудник интегрируется в коллектив, налаживает контакт с коллегами, принимает корпоративную культуру и устоявшиеся правила поведения.

Значение адаптации:

- Сокращает время выхода на полную продуктивность.
- Уменьшает тревожность и неуверенность новичка.
- Укрепляет корпоративную культуру и лояльность сотрудников.
- Улучшает репутацию компании на рынке труда.

Для успешного протекания адаптации применяют разнообразные методы: назначение наставника, курсы и тренинги, специальные программы поддержки и адаптации, регулярные обсуждения прогресса сотрудника с руководителем. Важно помнить, что плохо проведенная адаптация ведёт к увеличению текучести кадров, снижению мотивации и замедлению производственного цикла. Поэтому продуманная программа адаптации является неотъемлемой частью успешной кадровой политики любой компании.

25. Программа адаптации работников

Ответ:

Программа адаптации работников - это специально разработанный комплекс мероприятий, направленный на ускорение вхождения новых сотрудников в рабочий процесс, их профессиональное и социальное приспособление к особенностям компании. Правильно разработанная программа адаптации уменьшает стресс новоприбывших сотрудников, увеличивает их продуктивность и лояльность к организации.

Основные компоненты программы адаптации:

1. Информационное ознакомление: Описание истории компании, миссии, целей, структуры подразделений, корпоративной культуры и традиций.
2. Рабочее обучение: Инструкция по выполнению повседневных задач, обучение использованию оборудования и программного обеспечения, демонстрация приемов работы.
3. Назначение наставника: Присвоение новому сотруднику опытного коллеги-наставника, который оказывает поддержку и помогает разобраться в тонкостях работы.
4. Установление контактов: Организуются знакомства с ключевыми лицами компании, проводятся экскурсии по подразделениям, презентации отделов.

5. Регулярные отчёты и обратная связь: Периодическое обсуждение достигнутых результатов и полученной обратной связи с руководителем, постановка задач и коррекция курса.
6. Тренинги и мастер-классы: Специальные образовательные мероприятия для отработки необходимых навыков, повышения квалификации и ознакомления с новыми технологиями.

Результат успешной программы адаптации:

- Быстрое овладение рабочими навыками.
- Лучшее понимание целей и задач компании.
- Осознанная принадлежность к корпоративной культуре.
- Увеличение удовлетворенности и мотивации сотрудников.

Хорошая программа адаптации положительно сказывается на снижении текучести кадров, росте производительности и укреплении бренда работодателя.

26. Сущность мотивации

Ответ:

Мотивация - это процесс побуждения сотрудников к активной деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация базируется на удовлетворении потребностей работников и создании условий, способствующих раскрытию их потенциала.

Существует два основных подхода к пониманию сущности мотивации:

1. Материальная мотивация: Включает экономические стимулы, такие как зарплата, премии, бонусы, льготы и компенсации. Такие формы мотивации повышают желание сотрудников проявлять инициативу и улучшать производительность труда.
2. Нематериальная мотивация: Направлена на удовлетворение высших потребностей сотрудников - признание заслуг, возможность самореализации, ощущение причастности к общему делу. Сюда относятся награды, похвала, почётные звания, возможности карьерного роста и профессионального развития.

Мотивация тесно связана с такими понятиями, как мотивация к труду (желание хорошо выполнять свою работу) и мотивация достижения успеха (ориентация на высокое качество выполнения задач и преодоление препятствий).

Модели мотивации:

- Теория Маслоу выделяет пять уровней потребностей (физиологические, безопасность, социальная, престиж, саморазвитие);
- Двухфакторная теория Герцберга разделяет факторы гигиены (условия труда) и мотиваторы (признание, рост, творчество);
- Модель Мак-Клелланда подчёркивает важность трёх ведущих мотиваторов: власть, успех, аффилиация (общение).

Понимая сущность мотивации, руководители могут разработать эффективную систему стимулирования, соответствующую каждому типу сотрудников, что повысит их вовлечённость и производительность труда.

27. Содержательные теории мотивации

Ответ:

Содержательные теории мотивации сосредотачиваются на изучении потребностей человека и пытаются объяснить, почему люди проявляют определенную мотивацию и ведут себя определенным образом.

Среди наиболее известных содержательных теорий выделяются:

1. Иерархия потребностей Абрахама Маслоу

Согласно этой теории, потребности располагаются в виде пирамиды:

- Физиологические потребности: еда, вода, жилье.
 - Безопасность: защищенность, стабильность.
 - Принадлежность и любовь: дружба, семья, общение.
 - Признание и уважение: статус, признание, достижения.
 - Самоактуализация: полное раскрытие потенциала, творческое выражение.
- Человек движется вверх по пирамиде, начиная с нижних уровней и продвигаясь дальше только после частичного удовлетворения нижестоящих потребностей.

2. Двухфакторная теория Фредерика Герцберга

Герцберг предложил деление факторов, влияющих на мотивацию, на две категории:

- Гигиенические факторы: оклад, условия труда, безопасность, администрация. Эти факторы предотвращают неудовлетворенность, но сами по себе не вызывают сильной мотивации.
- Мотивирующие факторы: успех, признание, интересная работа, возможность карьерного роста. Именно они способны вдохновлять и повышать производительность.

3. Теория ERG Клейтона Альдерфера

Альдерфер уточнил теорию Маслоу, объединив потребности в три большие группы:

- Existence (существование): физиологические и безопасностные потребности.
- Relatedness (связанность): социальные и семейные потребности.
- Growth (рост): потребности в признании и самореализации. Он добавил концепцию регрессии, предполагая, что человек может возвращаться к менее высоким потребностям, если сталкивается с проблемами в удовлетворении высоких потребностей.

Каждая из этих теорий предлагает уникальный взгляд на природу человеческой мотивации и служит основой для построения эффективных систем стимулирования в организациях.

28. Процессуальные теории мотивации

Ответ:

Процессуальные теории мотивации отличаются от содержательных тем, что сосредоточиваются не столько на самих потребностях человека, сколько на процессах, происходящих в сознании индивида и приводящих к возникновению мотивации.

Рассмотрим основные процессуальные теории:

1. Теория ожидания Виктора Врума. Врум утверждает, что сила мотивации зависит от трех компонентов:

- Ожидание: вера в то, что приложенные усилия приведут к желаемому результату.
- Валентность: ценность желаемого результата для самого человека.
- Инструментальность: уверенность в том, что полученный результат приведет к ожидаемому вознаграждению. Если хотя бы одна из составляющих низкая, общая мотивация снижается.

2. Теория равенства Джона Адамса. Адамс полагает, что люди сравнивают соотношение затраченных усилий и получаемого вознаграждения с аналогичным соотношением у других членов коллектива. Если сравнение оказывается неблагоприятным, возникает чувство несправедливости, что ведет либо к снижению мотивации, либо к попыткам восстановить равновесие (увеличение собственных усилий или уменьшение).

3. Модель Портера-Лоулера. Данная модель объединяет положения теории ожидания и теории равенства. Согласно Портеру и Лоулеру, восприятие человеком справедливости вознаграждения за проделанный труд определяет последующую мотивацию. Люди склонны прилагать больше усилий, если уверены, что награда адекватна вложенным силам.

Практическое применение:

Процессуальные теории помогают менеджерам понимать механизмы возникновения мотивации и строить системы стимулирования, учитывающие ожидания сотрудников, справедливость вознаграждений и прозрачность связей между усилиями и результатами.

29. Виды стимулирования в организации

Ответ:

Стимулирование - это процесс побуждения сотрудников к действиям, направленным на достижение целей организации. Виды стимулирования делятся на две крупные группы: материальное и нематериальное.

Материальное стимулирование:

1. Зарплата: Основой материального стимулирования является фиксированная заработная плата, зависящая от квалификации, должности и отработанного времени.

2. Премии и бонусы: Дополнительные денежные выплаты за выполнение или перевыполнение установленных планов, сроков и качественных показателей.
3. Доплаты и компенсации: Надбавки за сложность, интенсивность труда, вредные условия работы, разъездной характер работы и т.д.
4. Участие в прибыли: Система распределений части прибыли компании между сотрудниками, пропорционально их вкладу.
5. Страховка и медицинское обслуживание: Льготы по страхованию жизни, медицинского обслуживания, пенсионные накопления и прочие социальные гарантии.

Нематериальное стимулирование:

1. Похвала и признание: Открытое признание заслуг сотрудников, награждения, благодарности, публикации успешных примеров.
2. Возможности карьерного роста: Продвижение по службе, повышение статуса, расширение зоны ответственности.
3. Обучение и развитие: Предоставление образовательных программ, курсов повышения квалификации, участия в конференциях и форумах.
4. Свобода и автономия: Доверие и делегирование полномочий, право самостоятельного принятия решений в пределах своей компетенции.
5. Благоприятные условия труда: Комфортные офисные помещения, эргономичные рабочие места, удобная инфраструктура отдыха и питания.

Комбинированное использование обоих видов стимулирует вовлеченность сотрудников, укрепляет их преданность компании и поддерживает высокий уровень мотивации.

30. Деловая оценка персонала

Ответ:

Деловая оценка персонала - это систематический процесс оценки деловых качеств, профессиональных навыков и потенциала сотрудников для определения их соответствия занимаемой должности, постановки целей развития и планирования карьеры.

Её основными задачами являются:

1. Диагностика компетенций: Оценка профессиональных навыков, знаний и умений сотрудников, необходимых для выполнения должностных обязанностей.
2. Определение сильных и слабых сторон: Выявление сильных сторон и недостатков, препятствующих дальнейшей карьере или улучшению производительности.
3. Постановка целей и задач: Формулировка рекомендаций по совершенствованию навыков, устранению недостатков и повышению эффективности работы.

4. Решение кадровых вопросов: Выделение резервистов для выдвижения на вышестоящие должности, устранение дублирующих функций, замена неэффективных сотрудников.
5. Прогнозирование и планирование: Прогнозирование динамики профессионального роста, определение потенциала для продвижения по карьерной лестнице.

Основными инструментами деловой оценки являются:

- Методы наблюдения: Прямые наблюдения за поведением сотрудников в ходе выполнения должностных обязанностей.
- Оценочные листы: Заполнение рейтинговых таблиц и опросников с указанием критериев оценки.
- Интервью и беседы: Диалоги с сотрудниками, направленные на выявление профессиональных навыков и личностных качеств.
- Центр оценки (ассесмент-центр): Комплексная диагностика сотрудников через симуляцию рабочих ситуаций, групповые упражнения и психологические тесты.

Правильно проведенная деловая оценка персонала способствует повышению эффективности организации, создаёт основу для планирования развития персонала и усиливает мотивацию сотрудников.

31.Аттестация кадров

Ответ:

Аттестация кадров - это официальная процедура оценки квалификации, профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников, проводимая с целью установления соответствия их уровня требуемым стандартам и задачам организации. Аттестация призвана определить уровень профессиональной подготовленности, выявить резервы для повышения эффективности и целесообразность продолжения трудовых отношений.

Основные цели аттестации:

1. Оценка квалификации: Определить, насколько профессионально подготовлен сотрудник для выполнения своих обязанностей.
2. Поддержание уровня профессионализма: Своевременное выявление необходимости дополнительного обучения или повышения квалификации.
3. Принятие решений о продвижении: Решение вопроса о переводе на вышестоящую должность или присвоении следующего разряда.
4. Определения зарплатного уровня: Обоснование размера заработной платы и возможных премирований.
5. Контроль эффективности: Мониторинг результативности труда и сопоставление с установленными нормами.

Порядок проведения аттестации:

1. Создаются комиссии, утверждаемые приказом руководителя.

- Аттестация проводится периодически (регулярно каждые несколько лет) или при возникновении обоснованных оснований (например, перевод на другую должность). Грамотно организованная аттестация помогает укрепить профессионализм сотрудников, выстроить справедливую систему вознаграждений и поднять общий уровень производительности организации.

Ответ:

Существуют различные методы оценки персонала, среди которых наиболее распространены:

Сотрудники ранжируются по заранее установленным критериям, представляющим шкалу оценок (например, от 1 до 5 баллов). Такая оценка проста в применении, однако имеет недостаток субъективности, связанной с интерпретацией значений шкалы разными наблюдателями.

Работники самостоятельно оценивают свои профессиональные качества и уровень владения теми или иными навыками. Самостоятельная оценка полезна для выявления амбиций и стремлений сотрудников, но обладает ограниченной точностью.

Сложный метод оценки, состоящий из серии упражнений и заданий, имитирующих реальную рабочую обстановку. Центр оценки позволяет наблюдать за действиями участников в искусственно созданных ситуациях и делает выводы о наличии необходимых компетенций.

Менеджеры наблюдают за реальной деятельностью сотрудников, отмечая положительные и отрицательные стороны их работы. Наблюдение полезно для комплексной оценки реального поведения, но трудоемко и требует длительности.

51

Специалисты, знакомые с критериями оценки, выставляют баллы отдельным сотрудникам, руководствуясь информацией о производительности, поведении и достигнутых результатах.

6. Метод "360 градусов"

Один из наиболее популярных методов, подразумевающий сбор мнений о сотруднике от его коллег, руководителей, подчиненных и, возможно, клиентов. Оценка производится анонимно, что позволяет собрать честные мнения.

Применение этих методов позволяет руководителям организовать объективную и точную оценку персонала, определить перспективы карьерного роста и сформулировать программу развития сотрудников.

33. Метод оценки персонала «Ассессмент-центр»

Ответ:

Метод оценки персонала «Ассессмент-центр» (Assessment Centre) - это специальная процедура диагностики и оценки компетенций сотрудников, используемая для выявления их потенциала, определения соответствия занимаемой должности и перспектив дальнейшего развития. Ассессмент-центр отличается тем, что в его рамках создается искусственная обстановка, приближенная к реальной рабочей среде, в которой участники проходят серию тестовых заданий и упражнений.

Основные этапы проведения ассессмент-центра:

1. Диагностическое мероприятие: Участникам предоставляются задания, воспроизводящие реальные рабочие ситуации, например, моделирование переговоров, выступление с презентацией, разбор конфликта или решение задачи в группе.
2. Наблюдение и оценка: Эксперты наблюдают за участниками, оценивая их поведение, коммуникативные навыки, способность принимать решения, творческий подход и другие нужные качества.
3. Обработка результатов: Полученные данные обрабатываются и суммируются, составляя финальный отчет о каждом участнике.
4. Обратная связь: Участники получают конструктивную критику и советы по своему профессиональному развитию.

Преимущества метода:

- Реалистичность обстановки позволяет оценить истинные способности сотрудников.
- Тестирует сразу несколько компетенций одновременно.
- Максимально снимает фактор субъективности, делая оценку независимой и точной.

Недостатки:

- Высокая стоимость и длительность проведения.
- Необходимость привлекать независимых экспертов, имеющих соответствующий опыт.

Ассессмент-центр широко применяется крупными компаниями для оценки менеджеров среднего и высшего звена, а также при формировании кадрового резерва. Он считается эффективным способом качественной оценки персонала и принятия взвешенных кадровых решений.

34. Профессиональная ориентация персонала

Ответ:

Профессиональная ориентация персонала - это система мероприятий, направленная на оказание помощи сотрудникам в выборе подходящей профессии, специальности или направления профессиональной деятельности, соответствующей их наклонностям, способностям и предпочтениям. Профессиональная ориентация включает несколько этапов и методик, позволяющих человеку осознать свои возможности и определиться с оптимальным направлением деятельности.

Основные цели профессиональной ориентации:

1. Помощь в выборе профессии: Человек получает рекомендации по профессиям, соответствующим его способностям и интересам.
2. Повышение мотивации: Помогает развить позитивное отношение к выбранной профессии и выработать установки на профессиональное самосовершенствование.
3. Снижение риска ошибочного выбора: Правильный выбор профессии способствует большему удовлетворению от работы и уменьшению вероятности досрочной смены профессии.

Этапы профессиональной ориентации:

1. Исследование предпочтений: Психодиагностика и тестирование способностей и интересов.
2. Информирование: Ознакомление с требованиями профессии, рынком труда, перспективами и условиями работы.
3. Совет и консультация: Оказание индивидуальной помощи в анализе возможностей и ограничений.
4. Практическое испытание: Организация практикумов, стажировок, экскурсий на рабочее место для лучшего понимания сути профессии.

Методы профессиональной ориентации:

- Профинформационные лекции и семинары.
- Беседы и консультации со специалистами.
- Тестирование и психодиагностика.
- Экспериментальные занятия и тренировочные мероприятия.

Профессиональная ориентация помогает людям выбирать профессии, соответствующие их внутренним устремлениям и способностям, тем самым увеличивая удовлетворенность от работы и эффективность труда.

35. Методы обучения персонала

Ответ:

Обучение персонала - это систематический процесс передачи знаний, навыков и компетенций сотрудникам для повышения их квалификации и эффективности труда. Существует несколько распространенных методов

обучения, которые различаются степенью интерактивности, формой подачи материала и уровнем вовлеченности обучающихся.

Основные методы обучения персонала:

1. Семинары и лекции: Классический метод, при котором опытный преподаватель рассказывает материал, поясняет теоретические основы и отвечает на вопросы слушателей. Подходит для крупных аудиторий, но ограничен низкой степенью вовлеченности.
2. Тренинги и мастер-классы: Более активная форма обучения, предусматривающая практику, обмен опытом и дискуссии. Тренинги нацелены на выработку конкретных навыков и развитие компетенций.
3. Деловые игры и кейсы: Моделирование реальных рабочих ситуаций, в которых сотрудники решают практические задачи, принимают решения и развивают навыки критического мышления.
4. Электронное обучение (E-learning): Онлайн-курсы, вебинары, виртуальные тренажеры и платформы дистанционного обучения. Удобно для самостоятельной подготовки и повышения квалификации в удобное время.
5. Наставничество и менторство: Опытные сотрудники передают знания молодым коллегам в режиме индивидуальной работы, оказывая помощь и поддержку.
6. Самообучение: Использование книг, статей, учебных пособий и интернета для самостоятельного освоения знаний и навыков.
7. Ротация и стажировка: Временное размещение сотрудников на другие должности для приобретения опыта и углубления знаний в смежных областях.

Выбор метода обучения зависит от целей, бюджета, формата работы и уровня подготовки сотрудников. Современные организации всё чаще комбинируют разные методы, добиваясь максимальной отдачи от инвестиций в человеческий капитал.

36. Планирование карьеры сотрудников

Ответ:

Планирование карьеры сотрудников - это процесс совместной разработки маршрутов профессионального и должностного роста работников, основанный на учете их личных целей, профессиональных интересов и запросов организации. Основная цель планирования карьеры - обеспечить соответствие между потребностями сотрудников в развитии и потребностями компании в компетентных кадрах.

Этапы планирования карьеры:

1. Диагностика интересов и потенциала: Оценка профессиональных навыков, склонностей и желаний сотрудников, выявление их карьерных намерений.

2. Формирование карьерных карт: Совместно с сотрудником составляется карта движения по карьерной лестнице, включающая промежуточные цели и планируемые сроки их достижения.
3. Оказание консультаций и поддержка: Предоставляются рекомендации по обучению, переквалификации, участию в проектах, дающих шанс проявить себя.
4. Мониторинг и контроль: Регулярный контроль хода выполнения намеченного плана, анализ достигнутых результатов и корректировка траектории при необходимости.

Формы планирования карьеры:

- Индивидуальное планирование: Сотрудник совместно с менеджером составляет индивидуальный план профессионального развития.
- Групповое планирование: Организация массовых мероприятий, тренингов, совещаний по вопросам карьерного роста.
- Автоматизированное планирование: Применение компьютерных программ и систем, предлагающих готовые сценарии и алгоритмы развития карьеры.

Планирование карьеры позволяет сотрудникам видеть ясные перспективы роста, повышает их мотивацию и приверженность компании, а также облегчает руководству процесс формирования кадрового резерва и предотвращения текучести квалифицированных кадров.

37. Понятие и виды коучинга

Ответ:

Коучинг - это процесс, в ходе которого специалист (коуч) помогает другому человеку (клиенту) достичь поставленных целей, используя вопросы, размышления и активные действия. Коучинг нацелен на раскрытие потенциала человека, содействие принятию решений и выработку правильных стратегий для достижения целей.

Основные виды коучинга:

1. Карьера-консультативный коучинг: Помощь в определении профессиональных целей, составлении плана карьерного роста, поиске новых возможностей для профессионального развития.
2. Бизнес-коучинг: Применяется преимущественно в бизнесе и менеджменте, помогает руководителям и предпринимателям ставить реалистичные цели, находить пути их достижения, преодолевать препятствия.
3. Жизненный коучинг (лайф-коучинг): Общечеловеческий подход, ориентированный на улучшение качества жизни, гармонизацию личных и профессиональных сфер, достижение баланса.
4. Командный коучинг: Группа сотрудников (команда) проходит коучинг совместно, что способствует лучшему взаимопониманию, разрешению

конфликтов, усилению синергии и повышению эффективности совместного труда.

5. Персонологический коучинг: Используется для глубокого осознания своих личностных качеств, ценностей, установок и коррекции нежелательных привычек.

Главная цель любого вида коучинга — содействовать клиенту в осознании своих целей, расширении горизонтов мышления и выработке собственной стратегии достижения желаемого результата. Коуч выступает катализатором перемен, оставляя за клиентом свободу выбора и ответственность за принятое решение.

38. Понятие резерва кадров

Ответ:

Резерв кадров - это категория сотрудников, признанных перспективными и готовыми занять вышестоящие должности в организации в ближайшем будущем. Резерв кадров формируется с целью своевременного замещения освободившихся позиций руководителями и специалистами, обладающими достаточным уровнем квалификации и соответствующими качествами.

Основной задачей формирования кадрового резерва является предупреждение дефицита кадров на ключевых постах, повышение управляемости компании и обеспечение непрерывности деятельности при внезапных кадровых перестановках.

Критерии попадания в кадровый резерв:

- Высокоразвитые профессиональные компетенции.
- Положительные отзывы руководителей и коллег.
- Готовность к выполнению обязанностей более высокого уровня.
- Хорошее здоровье и отсутствие серьезных заболеваний.
- Потенциальная способность к быстрому восприятию новой информации и развитию навыков.

Основные этапы формирования кадрового резерва:

1. Выявление кандидатов: Рассмотрение претендентов на основе их профессиональной деятельности, достижений и рекомендаций.
2. Оценка кандидатов: Проверка соответствия кандидатов установленным критериям через собеседования, тесты, аттестацию.
3. Формирование списка: Утверждение утвержденного перечня кандидатов на руководящие должности.
4. Обучение и развитие: Осуществление специального обучения и подготовки, ориентированной на будущие задачи.
5. Назначение на должность: Замещение открывшихся вакансий первыми представителями кадрового резерва.

Своевременное и качественное формирование кадрового резерва позволяет компании уверенно планировать свое развитие, избегать кризисов в управлении

и обеспечивать устойчивость и эффективность деятельности в условиях быстрых изменений и потрясений.

39. Высвобождение персонала

Ответ:

Высвобождение персонала - это процесс сокращения численности сотрудников организации, связанный с изменением объёма работ, реорганизацией структурных подразделений или экономическим состоянием компании. Данная процедура может проводиться добровольно (по инициативе сотрудника) или принудительно (по решению администрации). Основные причины высвобождения персонала:

1. Экономические причины: ухудшение финансового положения компании, снижение доходов, падение продаж.
2. Производственные причины: автоматизация и роботизация производств, ликвидация устаревших технологий и модернизация процессов.
3. Организационные причины: реструктуризация компании, слияния и поглощения, передача активов и прекращение некоторых направлений деятельности.

Этапы высвобождения персонала:

1. Анализ ситуации: Оценка необходимости и масштаба высвобождения.
2. Принятие решения: Официальное утверждение решения администрацией компании.
3. Сообщение сотрудникам: Предоставление уведомления о предстоящем высвобождении и разъяснение причин.
4. Выплата компенсаций: Предоставление предусмотренных законом и коллективным договором гарантий и компенсаций.
5. Переобучение и поддержка: Возможно проведение программ переобучения и оказания помощи в поиске новой работы.

Высвобождение персонала должно проходить с соблюдением правовых норм и стандартов социальной защиты. Неправильная организация этого процесса может привести к судебным искам, недовольству сотрудников и потере репутации компании.

Одним из способов смягчения негативного эффекта высвобождения является заблаговременное уведомление сотрудников, предложение альтернативных вариантов трудоустройства и проведение программ сопровождения высвобождаемых сотрудников.

40. Причины увольнения сотрудников

Ответ:

Увольнение сотрудников - это завершение трудовых отношений между работником и работодателем. Существуют различные причины, по которым сотрудник может покинуть организацию:

Причина увольнения по инициативе работодателя:

1. Несоответствие должности: Невозможность качественно исполнять свои обязанности, низкий уровень квалификации или недостаточный опыт.
2. Нарушение дисциплины: Частые прогулы, несоблюдение субординации, нарушение режима работы или трудовой дисциплины.
3. Сокращение штата: Реорганизация компании, автоматизация процессов, упадок экономики, что вынуждает руководство сокращать численность персонала.
4. Финансовые трудности: Ухудшение экономического положения компании, невозможность платить достойную заработную плату.
5. Недовольство результатом работы: Низкий уровень производительности, постоянные претензии к качеству продукции или услуг.

Причина увольнения по инициативе сотрудника:

1. Недостаточное вознаграждение: Недовольство размером заработной платы, отсутствием премий и бонусов.
2. Отсутствие перспектив карьерного роста: Отсутствие возможностей для профессионального и карьерного развития.
3. Неудовлетворительные условия труда: Неблагоприятные санитарно-гигиенические условия, напряженный график работы, неудобное расположение офиса.
4. Личные причины: Переезд, смена приоритетов, семейные обстоятельства.
5. Низкая мотивация и выгорание: Чувство усталости, потеря интереса к работе, хронический стресс и усталость.

Часто причинами увольнения служат сочетание нескольких факторов. Для снижения текучести кадров компании стараются проводить профилактику - улучшают условия труда, вводят мотивационные схемы, занимаются развитием корпоративной культуры и поддерживают открытый диалог с сотрудниками.

41. Маркетинг персонала

Ответ:

Маркетинг персонала - это система мероприятий, направленных на привлечение, удержание и развитие квалифицированных сотрудников, создание положительного образа компании как привлекательного работодателя на рынке труда. Задача маркетинга персонала — сформировать положительный образ организации среди потенциальных работников, вызвать интерес и желание присоединиться к компании.

Основные составляющие маркетинга персонала:

1. Позиционирование компании: Создание уникального образа работодателя, подчеркивающего выгоды работы в компании (возможности карьерного роста, комфортные условия труда, корпоративная культура).

2. PR-компании: Раскрытие положительных историй о компании, публикация новостей о событиях и мероприятиях, рассказывающих о жизни внутри компании.
3. Реклама вакансий: Рекрутинговая реклама, размещаемая на специализированных площадках, в СМИ, социальных сетях, чтобы привлечь целевых кандидатов.
4. Мероприятия для сотрудников: День открытых дверей, корпоративные праздники, спортивные соревнования и другие мероприятия, создающие положительный имидж компании среди существующих и потенциальных сотрудников.
5. Оценка эффективности: Исследование общественного мнения о компании как работодателя, анализ привлекательности вакансий, отслеживание откликов и скорости закрытия вакансий.

Примеры инструментов маркетинга персонала:

- Веб-сайт компании с разделом «Карьера».
- Презентации компании на специализированных форумах и ярмарках вакансий.
- Публикации в социальных сетях и отраслевых медиа.
- Мероприятия по популяризации компании как надежного работодателя.

Маркетинг персонала помогает компании повысить узнаваемость на рынке труда, привлекать лучшие таланты и формировать положительное мнение о бренде работодателя.

42. Правовое обеспечение управления персоналом

Ответ:

Правовое обеспечение управления персоналом - это комплекс нормативно-правовых актов, регулирующих трудовые отношения между работодателем и сотрудниками. Основная цель правового обеспечения - защита законных интересов обеих сторон, упорядочение порядка приёма, перевода, увольнения сотрудников, предоставления социальных гарантий и соблюдения прав работников.

Основные элементы правового обеспечения:

1. Трудовой кодекс РФ: Главный документ, устанавливающий общие правила приёма на работу, порядок расчёта заработной платы, режим рабочего времени и отдыха, охрану труда, защиту материнства и детства, разрешение споров и конфликтов.
2. Федеральные законы: Дополняют и конкретизируют отдельные положения ТК РФ, устанавливают особые условия труда для отдельных категорий граждан (пенсионеров, инвалидов, женщин с детьми и др.).
3. Локальные акты организации: Документы, действующие в рамках отдельной компании (правила внутреннего трудового распорядка, положение о премировании, инструкция по охране труда и т.д.).

Локальные акты не должны противоречить федеральному законодательству.

4. Коллективные договоры: Соглашения между работодателем и профсоюзом, содержащие дополнительные гарантии и привилегии для сотрудников сверх обязательного минимума, установленного законами.
5. Судебная практика: Решения судов по трудовым спорам дополняют и уточняют толкование законов, формируя базу судебной практики, обязательную для рассмотрения аналогичных случаев.

Знание и правильное применение правовых норм позволяют работодателю избегать конфликтных ситуаций, обеспечивают социальную защищенность сотрудников и способствуют созданию здоровой и безопасной рабочей среды.

43. Нормативно-методическое обеспечение управления персоналом

Ответ:

Нормативно-методическое обеспечение управления персоналом - это совокупность документов, правил и положений, используемых для регулирования и координации работы с персоналом в организации. Нормативно-методическое обеспечение позволяет унифицировать и систематизировать процессы управления персоналом, обеспечить их соответствие закону и оптимизировать процедуры.

Основные элементы нормативно-методического обеспечения:

1. Документация общего назначения: Приказы, постановления, инструкции, положения и правила, распространяемые на всю организацию. Например, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о защите персональных данных.
2. Документы, регламентирующие отдельные направления работы: Положение о порядке подбора и расстановки кадров, Положение о проведении аттестации сотрудников, Инструкция по оформлению больничных листов.
3. Локальные нормативные акты: Разработанные в организации и действующие в ее границах. Например, Должностные инструкции, График отпусков, Табель учета рабочего времени.
4. Формы отчетности: Документальные шаблоны для фиксации информации о персонале, учета рабочего времени, начисления заработной платы и других аспектов работы с персоналом.
5. Методические материалы: Рекомендательные пособия, справочники, инструкции, объясняющие правила и процедуры работы с персоналом.

Нормативно-методическое обеспечение помогает обеспечить единообразие в обработке данных о персонале, ускоряет принятие управленческих решений, защищает интересы компании и сотрудников, предотвращает возникновение конфликтов и судебных споров. Качественное нормативно-методическое обеспечение - основа эффективного управления персоналом в любой организации.

44. Корпоративная культура как стратегический инструмент управления персоналом

Ответ:

Корпоративная культура - это совокупность ценностей, норм, традиций и символов, присущих организации, которые определяют поведение сотрудников и характер взаимодействия внутри компании. В современном управлении персоналом корпоративная культура приобретает особую значимость как стратегический инструмент, способствующий достижению стратегических целей компании.

Роль корпоративной культуры в управлении персоналом:

1. Укрепление лояльности: Чётко сформулированные ценности и нормы увеличивают привязанность сотрудников к компании, снижают текучесть кадров и способствуют сохранению квалифицированных специалистов.
2. Повышение эффективности: Общая атмосфера сотрудничества и взаимоуважения стимулирует коллективную работу, способствуя росту производительности и снижению внутрикормандных конфликтов.
3. Привлечение талантов: Благоприятная корпоративная культура привлекает молодых специалистов и активных сотрудников, желающих работать в комфортной атмосфере.
4. Передача ценностей: Корпоративная культура формирует единые стандарты поведения и ожидания от сотрудников, что упрощает передачу опыта и традиций внутри компании.
5. Способствует инновациям: Творческая и открытая корпоративная культура стимулирует появление новых идей и инициатив, развивает дух предпринимательства и экспериментаторства.

Основные элементы корпоративной культуры:

- Миссия и видение компании.
- Философия управления и принципы деятельности.
- Символы и ритуалы (корпоративные мероприятия, брендбук).
- Повседневные нормы и стандарты поведения.

Созданная грамотно корпоративная культура превращает организацию в единый организм, способный эффективно реализовывать поставленные задачи и добиваться долгосрочного успеха.

45. Характеристика основных типов корпоративных культур

Ответ:

Корпоративная культура классифицируется на несколько основных типов, каждый из которых характеризуется особыми признаками и стилем управления. Рассмотрим наиболее распространенные типы:

1. Культура власти (авторитарная культура)

Власть сосредоточена в руках небольшой группы руководителей или одного лица. Характеризуется жесткой иерархией, централизованным управлением, быстрым принятием решений. Плюсами являются быстрота реакций на внешние угрозы и простота управления, минусами - подавленность инициативы сотрудников, чрезмерная зависимость от центрального органа власти.

2. Культура роли (бюрократическая культура)

Основывается на правилах, процедурах и функциях. Особенностью является развитая бюрократическая структура, точное следование заданным инструкциям. Плюсы: предсказуемость и стабильность работы. Минус: медленное принятие решений, нехватка творческой свободы.

3. Культура задачи (проектная культура)

Акцент сделан на выполнении задач и достижении целей. Характеризуется проектной организацией труда, горизонтальной структурой управления, высокой ответственностью сотрудников. Плюсами являются высокая эффективность и скорость выполнения проектов, минусов - нестабильность и стрессовость условий труда.

4. Культура личности (культура партнёрства)

Преимущественно распространена в небольших стартапах и творческих сферах. Здесь сотрудники действуют свободно, важны личные качества и инициатива. Главные плюсы - творческие и инновационные решения, минусы - слабая дисциплина и непредсказуемость результатов.

5. Культура согласия (семейная культура)

Особенность - дружелюбная атмосфера, тесные дружеские связи между сотрудниками. Идеальна для малых предприятий и семейных фирм. Главное преимущество - высокая лояльность сотрудников, главный недостаток - слабый профессиональный рост и конфликты поколений.

Эти типы культур формируют облик организации, определяя её эффективность и привлекательность для сотрудников.

46. Функции и элементы корпоративной культуры

Ответ:

Основные функции корпоративной культуры:

1. Интегрирующая: Сплачивает сотрудников, создает чувство единства и принадлежности к компании.
2. Регулирующая: Устанавливает нормы поведения и определяет ожидания от сотрудников.
3. Мотивирующая: Побуждает сотрудников стремиться к достижению целей компании, раскрывая их потенциал.
4. Коммуникативная: Обеспечивает эффективное внутреннее и внешнее общение, формирует единые смыслы и термины.
5. Адаптирующая: Помогает новым сотрудникам быстрее влиться в коллектив и освоить нормы поведения.

6. Охранительная: Защищает организацию от деструктивного поведения и неблагоприятных тенденций.

Основные элементы корпоративной культуры:

1. Философия и миссия: Совокупность основополагающих ценностей и целей компании.
2. Правила и нормы: Неформальные и официальные нормы поведения, регулирующие жизнь сотрудников.
3. Символы и ритуалы: Фирменный стиль, логотип, девизы, корпоративные мероприятия, традиции и празднования.
4. Истории и мифы: История компании, легендарные случаи, герои-предшественники, известные персонажи.
5. Организационная структура: Схема распределения полномочий, каналов коммуникации и централизации управления.
6. Физическая среда: Интерьер помещений, техническое оснащение, удобство рабочего пространства.

Корпоративная культура формирует своеобразную ДНК компании, определяя её характер, стиль управления и направление развития.

47. Построение и функционирование HR-службы

Ответ:

HR-служба (служба управления персоналом) - это подразделение организации, ответственное за управление всеми аспектами, связанными с персоналом: подбор, адаптация, обучение, мотивация, оценка и развитие сотрудников.

Цель HR-службы - максимально эффективно использовать кадровый потенциал для достижения целей компании.

Основные функции HR-службы:

1. Подбор и найм персонала: Поиск, отбор и приглашение сотрудников, соответствующих требованиям компании.
2. Адаптация и обучение: Помощь новым сотрудникам в адаптации к рабочим условиям, проведение тренингов и курсов повышения квалификации.
3. Мотивация и стимулирование: Разработка и внедрение систем материальной и нематериальной мотивации сотрудников.
4. Оценка и аттестация: Регулярная оценка профессиональных и личностных качеств сотрудников, разработка рекомендаций по их развитию.
5. Управление карьерой: Формирование кадрового резерва, поддержка и развитие карьерных путей сотрудников.
6. Охрана труда и безопасность: Обеспечение безопасных условий труда, профилактика травматизма и несчастных случаев.
7. Юридическое регулирование: Оформление трудовых договоров, ведение кадровой документации, соблюдение трудового законодательства.

Принципы построения HR-службы:

- Клиентоориентированность: Восприятие сотрудников как клиентов, с которыми нужно взаимодействовать уважительно и открыто.
- Партнерство: Сотрудничество с линейными руководителями для решения кадровых задач.
- Аналитичность: Анализ рынка труда, выявление потребностей компании в кадрах, прогнозирование развития.
- Гибкость: Быстрая адаптация к внешним и внутренним изменениям.

Таким образом, HR-служба - это центр притяжения сотрудников, обеспечивающий их эффективное развитие и рост в рамках компании.

48. Подготовка персонала к изменениям в организации

Ответ:

Подготовка персонала к изменениям в организации - это комплекс мероприятий, направленных на подготовку сотрудников к грядущим преобразованиям, снижение сопротивления изменениям и повышение уровня их готовности к нововведениям.

Цель подготовки - добиться плавного и безболезненного перехода к новым условиям работы.

Основные этапы подготовки персонала к изменениям:

1. Информирование: Сотрудники должны быть вовремя проинформированы о планируемых изменениях, причинах их появления и предполагаемых последствиях. Информацию желательно передавать простыми словами, доступным языком, чтобы все поняли суть преобразований.
2. Обучение: Новые технологии, методы работы или изменения процессов требуют дополнительного обучения сотрудников. Организацией тренингов и обучающих мероприятий обеспечивается быстрое освоение новых навыков.
3. Мотивация: Чтобы поддержать позитивное отношение сотрудников к изменениям, важно показать, какую пользу принесут нововведения как для компании, так и для самих сотрудников. Можно применять методы материального и нематериального стимулирования.
4. Коммуникация: Следует наладить двустороннюю коммуникацию с сотрудниками, выслушивать их замечания и опасения, обсуждать варианты решений. Открытый диалог позволит устранить недопонимание и снять напряжение.
5. Участие в процессе: Когда сотрудники участвуют в разработке и внедрении изменений, они чувствуют большую ответственность и меньше сопротивляются. Пусть их голос услышан!
6. Постоянная поддержка: Даже после завершения периода подготовки важен постоянный мониторинг и поддержка персонала, готовящего к применению новых методов работы.

Эффективная подготовка персонала к изменениям помогает компании плавно перейти на новый уровень развития, сохранив высокий уровень мотивации и производительности сотрудников.

49. Тайм-менеджмент

Ответ:

Тайм-менеджмент - это наука и искусство эффективного управления временем, направленное на повышение личной и профессиональной продуктивности. Основная идея тайм-менеджмента заключается в правильной постановке целей, приоритезации задач и разумном распределении времени для их выполнения.

Основные принципы тайм-менеджмента:

1. Постановка целей: Четкое формулирование конечных целей и задач, их декомпозиция на небольшие шаги.
2. Приоритезация: Определение приоритетов среди задач с использованием матрицы Эйзенхауэра или метода ABC-анализа.
3. Планирование: Составление расписания и графика выполнения задач, учет временных затрат.
4. Устранение отвлекающих факторов: Исключение помех, мешающих концентрации на главных задачах.
5. Делегирование: Передача второстепенных задач другим исполнителям, освобождение времени для более важных задач.
6. Анализ и самоконтроль: Регулярный анализ потраченного времени, коррекция плана, исключение повторяющихся ошибок.
7. Управление энергией: Учёт собственного физического и эмоционального состояния, правильный баланс работы и отдыха.

Польза тайм-менеджмента:

- Повышение личной продуктивности.
- Снижение стресса и напряжения.
- Увеличение уверенности в своих силах.
- Возможность своевременного выполнения задач.

Изучая и внедряя методы тайм-менеджмента, сотрудники приобретают полезные навыки планирования и организации рабочего времени, что способствует росту их эффективности и удовлетворенности работой.

50. Манипуляции в трудовых коллективах

Ответ:

Манипуляции в трудовых коллективах - это скрытые попытки повлиять на сознание, эмоции и поступки других сотрудников с целью заставить их поступать нужным образом, вопреки собственным интересам или здравому смыслу. Манипуляции зачастую приводят к негативным последствиям, нарушая здоровую атмосферу в коллективе и снижая эффективность работы.

Наиболее распространенные виды манипуляций:

1. Игнорирование: Игнорирование чужих мнений, просьб или обращений, заставляющее сотрудника чувствовать себя недооценённым.
2. Газлайтинг: Умышленное искажение фактов с целью поставить жертву в замешательство, внушить сомнения в собственном восприятии реальности.
3. Игра на чувствах вины и жалости: Давление на совесть, попытка вызвать чувство долга или сострадания, чтобы вынудить совершить нужный манипулятору поступок.
4. Запугивание: Угрозы наказания, негативные прогнозы, давление на чувство страха ради достижения нужной цели.
5. Навешивание ярлыков: Упреки, обвинения и навешивание обидных прозвищ, ставящие сотрудника в невыигрышное положение.
6. Скрытые манипуляции: Косвенные намёки, пассивная агрессия, двусмысленные высказывания, заставляющие сомневаться в правильности своего поведения.

Последствия манипуляций:

- Нарушение нормального течения рабочего процесса.
- Рост недоверия и настороженности среди сотрудников.
- Ухудшение морально-психологической атмосферы в коллективе.
- Снижение мотивации и продуктивности сотрудников.

Чтобы предотвратить манипуляции, необходимы просвещение сотрудников о признаках манипуляций, воспитание здорового духа критики и умение противостоять подобному поведению.

5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Основная литература

1. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2020. – 336 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-8199-0262-2. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1044004>.
2. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 440 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – DOI 10.12737/4118. – ISBN 978-5-16-009561-5. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1184667>.
3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 695 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-003671-7. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1372570>.

5.2 Дополнительная литература

1. Семенова, В. В. Управление персоналом: основные технологии: практикум / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – 2-е изд. – Москва: Дашков и К, 2020. – 84 с. – ISBN 978-5-394-03985-0. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232488>.
2. Семенова, В. В. Управление персоналом: инновационные технологии: практикум / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – 2-е изд. – Москва: Дашков и К, 2020. – 82 с. – ISBN 978-5-394-03970-6. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232486>.
3. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С. И. Сотникова, Е. В. Маслов, Н. Н. Абакумова [и др.]; под ред. С. И. Сотниковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 513 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-014117-6. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1055537>.

5.3. Периодические издания

1. Журнал «Управление персоналом» URL: <https://www.top-personal.ru/>
2. Журнал «HR-мудрость» URL: <https://hrmag.ru/>
3. Журнал «Директор по персоналу» URL: <https://www.hr-director.ru/>
4. Интернет-журнал о бизнесе в России «Секрет фирмы» URL: <https://secretmag.ru/>
5. Журнал «Кадровая служба и управление персоналом предприятия» URL: <https://delo-press.ru/journals/staff/>

5.4. Интернет-ресурсы

1. Официальный сайт «Информационный портал по вопросам управления персоналом и лидерству» URL: <https://hrhelpline.ru/>
2. Официальный сайт «HR-портал» URL: <https://hr-portal.ru/>
3. Официальный сайт «HR-академия» URL: <https://hr-academy.ru/>
4. Официальный сайт «Форум кадровых работников» URL: <https://kadrovik-info.ru/>
5. Официальный сайт «BITOBE для руководителей бизнеса и HR-директоров» URL: <https://blog.bitobe.ru/>
6. Официальный сайт «Административно-управленческий портал» URL: <http://www.aup.ru/>

6 Оценочные средства для проверки освоения изученных компетенций

ПК – 1 – Владеет различными методами и инструментами для обеспечения формирования и развития взаимоотношений, урегулирования конфликтов, оценки состояния здоровья и благополучия, а так же профилактики профессионального выгорания внутри коллектива структурного подразделения организации.

ПК – 4 – Способен применять современные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, освоить способы и приемы ролевого поведения, направленные на высокоэффективную деятельность персонала организации.

БЛОК 1

Тестовые задания.

Тип задания: выбор одного правильного варианта из предложенных вариантов ответов

Уровень базовый

Время 1-3 минуты

Вопрос 1:

Какой из следующих подходов к управлению персоналом акцентирует внимание на максимизации производительности через разработку строгих стандартов и процедур?

- A) Модель прикладного управления
- B) Тейлоровская модель
- C) Человеческие ресурсы
- D) Модель управления через доверие

Ключ к тесту: B

Вопрос 2:

Какая из перечисленных методов оценки персонала предполагает анализ работоспособности на основе достижения определенных целей, поставленных для работника?

- A) Метод 360 градусов
- B) Оценка по количественным показателям
- C) Оценка по качественным показателям
- D) Метод поощрения

Ключ к тесту: B

Вопрос 3:

Что подразумевает под собой концепция «равновесия интересов» в управлении персоналом?

- A) Интересы организации и интересы сотрудников должны совпадать
- B) Все интересы сотрудников должны быть приоритетом
- C) Лидер всегда должен учитывать только интересы высшего менеджмента

D) Постоянное изменение интересов сотрудников для повышения гибкости
Ключ к тесту: А

Вопрос 4:

Какой из этих терминов относится к процессу создания организационной культуры, основанной на взаимопонимании и поддержке?

- A) Тренинг и развитие
- B) Эмпатийное лидерство
- C) Поддержка корпоративной социальной ответственности
- D) Привлечение и удержание талантов

Ключ к тесту: В

Вопрос 5:

Какой из следующих факторов, согласно теории потребностей Абрахама Маслоу, является наиболее важным для повышения мотивации сотрудников в организации?

- A) Физиологические потребности
- B) Потребности в самореализации
- C) Потребности в признании
- D) Потребности в безопасности

Ключ к тесту: С

Вопрос 6:

Какое из следующих действий наиболее эффективно способствует созданию положительного климата в команде?

- A) Поддержание строгой иерархии
- B) Регулярное проведение тимбилдингов и открытых обсуждений
- C) Жесткий контроль за выполнением задач
- D) Неучастие руководства в конфликтных ситуациях

Ключ к тесту: В

Вопрос 7:

Какой из следующих факторов не влияет на текучесть кадров в компании?

- A) Компетентность руководства
- B) Уровень заработной платы
- C) Условия труда
- D) Количество коллег, работающих в офисе

Ключ к тесту: D

Вопрос 8:

Какой метод наиболее часто используется для содействия карьерному росту сотрудников внутри компании?

- A) Случайные назначения на руководящие должности
- B) Программы профессионального развития и обучение
- C) Игнорирование результатов работы сотрудников
- D) Предоставление сотрудникам свободы в работе без обратной связи

Ключ к тесту: В

БЛОК 2

Тип задания: сопоставление, последовательность

Уровень сложности: повышенный

Время 3-5 мин.

Вопрос 1:

Соотнесите явления и их определения.

Явления:

- 1) Тренинг
- 2) Мотивация
- 3) Ролевое поведение
- 4) Испытательный срок

Определения:

- A) Период, в течение которого работник и работодатель оценивают соответствие друг другу.
- B) Процесс улучшения навыков и компетенций сотрудников.
- C) Стимулирование желания работника выполнять свои обязанности.
- D) Поведение, которое человек проявляет в зависимости от социального контекста.

Ключ к вопросу 1: 1 – В, 2 – С, 3 – D, 4 – А

Вопрос 2:

Соотнесите явления и их определения.

Явления:

- 1) Адаптация
- 2) Лидерство
- 3) Конфликт
- 4) Удержание персонала

Определения:

- A) Процесс, в ходе которого новый сотрудник интегрируется в организационную культуру.
- B) Способность влиять на других в направлении достижения цели.
- C) Отклонение, возникающее между двумя или более сторонами по поводу

противоречивых интересов.

D) Меры, направленные на сохранение сотрудников в компании

Ключ к вопросу 2: 1 – А, 2 – В, 3 – С, 4 - D

Вопрос 3:

Соотнесите явления и их определения.

Явления:

- 1) Оценка производительности
- 2) Эмоциональный интеллект
- 3) Команда
- 4) Наблюдение

Определения:

- A) Способность понимать и управлять своими эмоциями и эмоциями других.
- В) Процесс, направленный на оценку эффективности работы сотрудника или группы.
- С) Группа людей, работающих совместно для достижения общей цели.
- D) Метод сборов информации о процессе работы или поведении сотрудников.

Ключ к вопросу 3: 1 – В, 2 – А, 3 – С, 4 – D

Вопрос 4:

Соотнесите явления и их определения.

Явления:

- 1) Кадровое планирование
- 2) Трудовая дисциплина
- 3) Корпоративная культура
- 4) Профессиональное развитие

Определения:

- A) Ожидания по отношению к поведению сотрудников и их рабочим обязанностям.
- В) Процесс определения необходимых сотрудников и их навыков для достижения целей организации.
- С) Общий набор ценностей, норм и практик, принятых в компании.
- D) Процесс повышения квалификации и навыков работников.

Ключ к вопросу 4: 1 – В, 2 – А, 3 – С, 4 - D

БЛОК 3

Тип задания: задание с развернутым ответом

Уровень сложности: высокий

Время 5-10 мин.

Вопрос №1: Какие основные концептуальные основы управления персоналом, и как они влияют на стратегическое планирование организаций? Проанализируйте различные теории управления персоналом и их применение в современных реалиях бизнеса.

Эталонный ответ: Основные концептуальные основы управления персоналом включают теории мотивации, такие как Маслоу и Герцберг, а также теорию X и Y МакГрегора. Эти подходы подчеркивают важность удовлетворения потребностей сотрудников и их вовлеченности. Применение этих теорий в современных организациях укрепляет стратегическое планирование, поскольку мотивированные и вовлеченные сотрудники способствуют повышению производительности и инноваций. Современный бизнес нуждается в адаптации этих концепций под новые реалии, такие как удаленная работа и межкультурные различия, что позволяет создавать более гибкие и эффективные HR-стратегии для достижения целей компании.

Вопрос №2: В чем заключаются основные современные кадровые технологии, используемые в системе управления персоналом, и как они влияют на эффективность HR-функций? Рассмотрите плюсы и минусы автоматизации HR-процессов и их влияние на качество подбора кадров.

Эталонный ответ: Основные современные кадровые технологии включают автоматизацию процессов, использование систем управления трудовыми затратами и платформ для мониторинга эффективности сотрудников. Такие технологии повышают эффективность HR-функций, сокращая временные затраты на рутинные задачи и минимизируя человеческие ошибки. Плюсы автоматизации включают улучшение качества подбора кадров благодаря аналитике данных и большему охвату кандидатов. Однако минусы заключаются в потенциальной утрате человеческого подхода и сложности настройки систем под специфические потребности организации. Важно сбалансировать технологии с личным взаимодействием для обеспечения высокого качества подбора и вовлеченности сотрудников.

Вопрос №3: Опишите инструменты и психологические аспекты, которые руководители могут использовать для управления трудовым коллективом. Как эмоциональный интеллект и личные качества руководителя могут способствовать созданию эффективной рабочей атмосферы?

Эталонный ответ: Инструменты управления трудовым коллективом включают открытое общение, делегирование полномочий и регулярные обратные связи. Эмоциональный интеллект играет ключевую роль: руководитель, понимающий эмоции сотрудников, может более эффективно строить команды и решать конфликты. Личные качества, такие как эмпатия и

устойчивость, помогают создать доверительную атмосферу, где каждый чувствует себя ценным. Это, в свою очередь, приводит к повышению вовлеченности и производительности.

Вопрос №4: Какие методы и подходы существуют в психологии подбора и отбора сотрудников? Сравните их и проанализируйте их эффективность в разных организационных контекстах. Как важно учитывать индивидуальную психологию при формировании команды?

Эталонный ответ: Методы подбора сотрудников варьируются от традиционных интервью до оценки навыков и психометрических тестов. Каждый подход имеет свои плюсы и минусы. Например, тесты могут выявить скрытые таланты, тогда как интервью позволяют оценить культурную совместимость. Эффективность методов зависит от организационного контекста: для креативных профессий важнее личные качества, а для технических — профессиональные навыки. Индивидуальная психология сотрудников также влияет на выбор методов подбора.

Вопрос №5: Каковы ключевые аспекты обучения и развития персонала, и какие методы обучения являются наиболее эффективными? Обсудите, как выбор подхода к обучению влияет на долгосрочную производительность сотрудников и их удовлетворенность работой.

Эталонный ответ: Основные аспекты обучения персонала включают развивающие программы, тренинги и менторство. Эффективные методы, такие как смешанное обучение и практическое применение знаний, способствуют удержанию информации и повышению навыков. Выбор подхода к обучению влияет на производительность в долгосрочной перспективе: правильно организованное обучение повышает квалификацию сотрудников и их удовлетворенность работой, что в свою очередь уменьшает текучесть кадров..

Вопрос №6: Как мотивация и денежное вознаграждение влияют на производительность труда? Сравните различные теории мотивации и их применение на практике, проанализировав, какие факторы лучше всего работают в разных организационных культурах.

Эталонный ответ: Мотивация и денежное вознаграждение напрямую влияют на производительность труда. Теории, такие как теория потребностей Маслоу и двухфакторная теория Герцберга, подчеркивают, что не только деньги, но и признание и карьерный рост имеют значение. В разных организационных культурах может потребоваться разные подходы: в одних случаях более эффективна система премий и бонусов, в других — нематериальные стимулы, такие как гибкий график работы и возможность профессионального роста.

Вопрос №7: Как сформировать и поддерживать позитивную

организационную культуру в условиях быстроменяющегося бизнес-окружения? Проанализируйте роль руководства в формировании корпоративных ценностей и стандартов поведения сотрудников.

Эталонный ответ: Формирование позитивной организационной культуры требует четких ценностей и стандартов поведения. Руководство играет ключевую роль в формировании культуры, способствуя открытости и доверию. В условиях быстроменяющегося бизнеса важно адаптировать корпоративные ценности к изменениям, вовлекая сотрудников в процесс. Это позволяет сохранить единство команды и обеспечивает высокий моральный дух, который благоприятно сказывается на общей производительности.

Вопрос №8: Какие стратегии управления конфликтами и стрессом в рабочей среде являются наиболее эффективными? Обсудите, как правильно управлять конфликтами и как создание безопасной среды для обсуждения проблем влияет на производительность и моральный дух сотрудников.

Эталонный ответ: Стратегии управления конфликтами и стрессом, такие как открытое обсуждение проблем и модули по управлению стрессом, являются наиболее эффективными. Создание безопасной среды для обсуждения конфликтов позволяет выявить и устранить причины напряжения. Учебные программы и тренинги по эмоциональному интеллекту помогают сотрудникам лучше понимать друг друга и предотвращать конфликты. Эффективное управление стрессом и конфликтами повышает моральный дух сотрудников и их продуктивность.

БЛОК 4

Тип задания: Ситуационные Задачи

Уровень сложности: повышенная, задание комбинированного типа.

Время 5-10 мин.

Задание: Проанализируйте ситуации, разработайте механизм критики для каждой ситуации, проведите дискуссию по обсуждению предлагаемых вариантов критики, выберите наиболее конструктивные приемы.

Ситуация 1. Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

Ключ:

Описание проблемы: Талантливый, но самоуверенный сотрудник не

воспринимает вас как руководителя, и вы заметили недочеты в его работе.

Механизм критики:

Подготовка: Перед встречей обдумайте факты, которые хотите обсудить. Убедитесь, что критика конструктивна и направлена на улучшение работы, а не на личность.

Собеседование в неформальной обстановке: Попробуйте создать теплую атмосферу, где сотрудник почувствует себя комфортно.

Используйте метод "сэндвича": Начните с положительного, затем переходите к критике, заканчивая положительной нотой. Например, отметьте его достижения перед обсуждением недочетов.

Слушайте его мнение: Дайте возможность высказаться, задавайте открытые вопросы.

Конструктивные приемы:

Метод "четырёх шагов": Опишите ситуацию, выразите свои чувства, укажите поведение и предложите решения.

Фокус на будущем: Вместо упреков, обсудите, как можно улучшить ситуацию и что необходимо сделать для достижения целей.

Ситуация 2. Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая сегодня произошла у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

Ключ:

Описание проблемы: Критика не была воспринимается, и работник переключился на разговор о чем-то приятном.

Механизм критики:

Повторное уточнение: После разговора, иницируйте отдельную беседу, где подчеркнете важность обсужденной темы.

Используйте примеры: Укажите конкретные моменты, которые требуют внимания, чтобы проиллюстрировать вашу точку зрения.

Проверьте понимание: Спросите, что именно ему показалось приятным, и слегка подтолкните его к возвращению к критике.

Конструктивные приемы:

Неисчезающая критика: Объясните, что критика — это часть профессионального роста, которая создает основу для дальнейших успехов.

Обратная связь: Попросите его высказать свои мысли по поводу вашей критики непосредственно после того, как вы её озвучите.

Ситуация 3. Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из

ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Ключ: Описание проблемы: Сотрудник реагирует на критику молчанием, что создает напряжение.

Механизм критики:

Прямой вопрос: Спросите, почему она молчит, создавая безопасность для общения.

Используйте активное слушание: Повторяйте, что вы слышали и понимаете, показывая свою готовность к диалогу.

Создайте комфортную атмосферу: Возможно, стоит провести встречу в более непринуждённой обстановке.

Конструктивные приемы:

Эмпатия: Выражайте понимание её эмоций и объясните, что переживания — это нормально.

Маленькие победы: Начните с небольших положительных изменений, чтобы повысить доверие.

Ситуация 4. Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась.

Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

Ключ: Описание проблемы: Сотрудник реагирует эмоционально, и вы не можете донести свою точку зрения.

Механизм критики:

Переход на "вы": Используйте глаголы, которые говорят об опыте, например, "Я заметил" вместо "Ты сделал".

Остановите эмоциональность: Позвольте эмоциям утихнуть, чтобы вернуться к обсуждению на спокойных нотах.

Отложите встречу: Предложите провести разговор позже, когда обе стороны будут более готовы.

Конструктивные приемы:

Создание доверия: Приложите усилия для поддержания хороших отношений в целом, чтобы критика не воспринималась как атака.

Уяснение ожиданий: Убедитесь, что сотрудник понимает, чего от него вы ожидаете.

Ситуация 5. Генри Форд, один из самых известных американских предпринимателей, применял неожиданный подход для оценки соискателей на высокие руководящие должности. После серии традиционных собеседований он предлагал кандидату сесть за руль автомобиля, при этом сам садился на пассажирское сидение. В течение 5-7 минут он наблюдал, как кандидат

справляется с управлением, затем задавал вопрос о цели поездки, заехав в "глушь".

Ключевые моменты его оценки заключались в следующем:

Если кандидат начинал оправдываться, это указывало на недостаток самостоятельности и критического мышления, что недопустимо для топ-менеджера.

Креативные и юмористические ответы свидетельствовали о способности к инновациям, что могло быть полезно для отдела продаж, но недостаточно для стратегической роли.

Задание кандидатам более практических вопросов о цели поездки указывало на склонность к низовому управлению, что также не соответствовало критериям отбора для топ-менеджеров.

Только тот, кто задавал вопрос о цели поездки заранее, показывал понимание стратегического мышления и лидерской позиции.

Задача:

Обоснуйте, какие компетенции и качества выявляла методика, использованные Генри Фордом у кандидатов на топ-менеджерские позиции.

Ключ:

Методика Генри Форда выявляла ключевые компетенции для топ-менеджеров. Способность кандидата критически мыслить оценивалась через реакцию на неожиданные ситуации — оправдания указывали на недостаток ответственности. Ответы с юмором или креативностью показывали инновационный потенциал, хотя для стратегической роли это было недостаточно. Вопрос о цели поездки демонстрировал стратегическое мышление и предвидение, что критично для руководителя. Эта методика подчеркивала важность самостоятельности, лидерских качеств и способности мыслить в долгосрочной перспективе, что является основой успешного управления.

Ситуация 6. Кейс-ситуация «Кейс на определение командных ролей в цикле управления изменениями (Модель Крейсбаха)».

Компания «Альфа Медицина» занимается продажами медицинского оборудования. Директор принял решение об изменении системы начисления заработной платы. На сегодняшний день каждый из 8 менеджеров по продажам (Федор, Антон, Олег, Семен, Майкл, Джек, Анна, Мария) получает оклад 20 000 руб. и ежемесячную премию 20 000 руб. – за выполнение плана продаж по отделу в целом.

На совещании, директор по продажам (Иван Кузьмич) объявил менеджерам о том, что со следующего месяца изменится система начисления премии, при этом оклад останется прежним. Размер премии будет зависеть от степени выполнения сотрудником индивидуального плана продаж.

Таким образом, размер минимальной премии составит 1000 руб., а максимальной 30000 руб. (при выполнении плана на 100%). То есть

максимально возможная сумма З/П увеличится с 40 до 50 тыс. руб. Кроме того, директор поручил каждому спрогнозировать свой объем продаж до конца года, написать обоснование прогноза и план развития клиентов. Реакция менеджеров была не однозначной.

Совещание:

Антон: - Иван Кузьмич! Что за бредовая система? Мы ведь теряем деньги! Кроме того у нас и так полно дел, а еще и планированием заниматься, за что вообще аналитик получает з/п?

Мария: - Антон, да ты не понимаешь! У нас есть возможность получать на 10 т.р. больше чем прежде! Ребята, это ведь плюс! Кроме того, в планировании мы можем выразить свои идеи по развитию клиентов! Кстати, Иван Кузьмич, а может быть учредим приз за лучшую инновацию по итогам года? Ребята, что скажите?

Джек: - Да, да, звучит вроде бы не плохо... Майкл: одобрительно кивнул...

Олег: пожал плечами...-нужно все как следует обдумать...-как то все быстро...

Анна: - не знаю, думаю премия от 1 000 до 30 000 это определенный риск, Иван Кузьмич?

Антон: (перебивая Анну) - Иван Кузьмич, эта система не будет работать!

Так ведь ребята? Ну чего вы молчите? Семен: молчит и смотрит на стол

Федор: - Иван Кузьмич, а для чего все это делается? Да, я согласен, максимальная з/п вырастет, но и минимальная уменьшится. Я даже не знаю что лучше.....

Через час в чайной комнате: (Мария, Анна, Майкл, Джек):

Мария: - Коллеги, какие мысли?

Анна: - не все так хорошо как кажется, сначала мы не получим премию, потом нам скажут что в этом еще и наша вина, т.к. планированием занимались мы сами, затем перекроют финансирование, и вообще такое чувство, что ему не важно наше мнение!

Мария: - Майкл?

Майкл: - ..наверное...и вообще ...почему чуть что – сразу Майкл?...

Джек: - да Вы не парьтесь, не в первый раз к нам выходят с инициативами, ни когда мы не делали так, как говорят и в этот раз не нужно...

Мария: - как Вы не понимаете, это ведь делается для нас, перед нами открываются новые возможности самостоятельно планировать свои продажи, мы выйдем на новый уровень!

В обеденный перерыв: (Антон, Олег, Семен, Федор):

Олег: - Я слышал, что вроде бы Маша что-то еще предложила ...а Джек выступил против...

Антон: - Парни, это утопия, нужно организовать протест! Я предлагаю вообще устроить забастовку! Я докажу что это решение было не правильным! Скоро все рухнет!

Семен: - не знаю, посмотрим, что будет дальше...

Федор: - Вы рано бьете тревогу, нужно выяснить все по подробней..(сказал Федор и направился в кабинет к директору).

Задание

Определить к какому типу относится каждый сотрудник?

Что полезного для Вас, как для лидера проекта, может дать этот тип сотрудника?

Какие действия Вы предпримете, чтобы перевести его в «лагерь сторонников»? (как коммуницировать, что поручать, и т.д.)

Ключ:

Федор: честный оппонент; Антон: партизан; Олег: тень; Семен: тень; Майкл: китаец; Джек: китаец; Мария: сторонник; Анна: честный оппонент / партизан.

Ситуация 7. «Требую повышения»

Вы несколько лет работаете в фирме в отделе обучения персонала. Обязанности однообразны, а вы не отвечаете за результат, так как совместно с другими специалистами выполняете работу по поручению менеджера отдела:

получаете заказ на обучение, вносите его в базу планирования;
подготавливаете список сотрудников на обучение,
повышение квалификации по заявкам управляющих подразделений;
вносите данные и передаете заявку руководителю.

Вы дошли до стадии, когда стало скучно. Вы не хотите увольняться, так как есть возможность отпрашиваться, а в коллективе хороший психологический климат. В последнее время чувствуете, что неудовлетворенность усиливается, вы хотите выполнять сложную работу, которая не зависит от других. Вы уверены, что менеджер мог бы предложить место повыше. В ответ на просьбу о повышении он сказал, что ответит через пару дней.

Через два дня руководитель предложил следующие условия:

по результатам работы он не видит оснований для повышения, но предлагает в течение следующих месяцев выполнять функции ведущего специалиста;

распоряжение о повышении сделают, если справитесь с работой;

оплата не изменится, но если работа выполняется качественно и в срок, вы получите премию.

Вопросы и задания:

Оцените предложение менеджера по каждому пункту. Какие условия хотели бы изменить? Предложите свой вариант решения.

Ключ:

Предложение менеджера по результатам работы можно оценить следующим образом:

Функции ведущего специалиста без повышения: Это предлагает

дополнительные обязанности без изменения зарплаты, что может быть временным улучшением, но не решает проблему долгосрочной мотивации и карьерного роста. Это также может создать ощущение неравенства по отношению к остальным сотрудникам.

Распоряжение о повышении при положительных результатах: Хотя это стимулирующий фактор, он звучит неопределенно. Невозможность гарантии повышения создает давление и может привести к стрессу.

Отсутствие повышения зарплаты: Это существенный недостаток. Первая причина, по которой вы можете захотеть взять на себя больше ответственности, должна компенсироваться должным образом. Без финансового стимула рискуете потерять мотивацию.

Премия за качественную работу: Это позитивный аспект, поскольку возможность получить премию может повысить заинтересованность. Однако необходимо уточнить критерии оценки качества работы, чтобы избежать неопределенности.

Условия для изменения и предложение решения

Запросить пересмотр условий оплаты с возможным повышением должности: Предложить начало работы в качестве ведущего специалиста с условием, что после успешного выполнения задач будет пересмотрена и базовая зарплата, что поможет сохранить мотивацию.

Четкие критерии оценки работы: Попросить менеджера установить конкретные цели и ожидания, чтобы на протяжении выполнения функций было понятно, как оценивать успех и что именно будет основанием для повышения.

Определить временные рамки: Запросить конкретные сроки, в течение которых будет решаться вопрос о повышении должности, чтобы избежать неопределенности и иметь четкий план действий.

Альтернативное решение

Предложить опытный инструктаж или менторство другим сотрудникам, что могло бы обеспечить большее вовлечение, развитие своих навыков и повысить ценность в глазах менеджера. Это обеспечит также возможность показать свои способности, что может ускорить процесс повышения.

Ситуация 8. «Проверяй, но доверяй»

В компании по производству шоколада после ухода руководителя отдела технологии на его место назначили Екатерину В., которая ранее работала ведущим специалистом. Но кандидатов было несколько: Екатерина В. и Лиза Н. Обе имели одинаковый уровень навыков, но руководители выбрали Екатерину, ведь она дольше работала в компании.

Через полгода выявились недостатки в работе Екатерины. Она отличалась скрупулезностью, проверяла все отчеты работников. В группе были квалифицированные специалисты, сдававшие все вовремя. Уже после первых проверок было ясно, что ошибки не допускаются. Но даже спустя несколько месяцев Екатерина продолжала проверки, а поэтому оставалась допоздна. В итоге накопилась раздражительность и усталость. Она не прислушивалась к

другим работникам, а поступала так, как считала нужным.

Учитывая, что премию получали на отдел, а с отчетами запаздывали, руководство снизило стимулирующие выплаты на коллектив. Екатерина отвечала на возмущение давно работающих сотрудников тем, что не может отдельно подготавливать их отчеты, так как руководство требует документы одновременно от новичков и опытных специалистов. Отчеты приходится задерживать, а отдел получает меньше премии.

Вопросы и задания:

Кто из участников в большей степени влияет на ситуацию? Что сделать, чтобы руководство получало отчеты вовремя? Дайте рекомендации Екатерине В.: как наладить порядок проверки и подачи работы специалистов отдела.

Ключ:

Влияние участников на ситуацию

В данной ситуации основное влияние на ситуацию оказывает Екатерина В., как новое назначенное руководство отдела технологии. Ее подход к проверке отчетов, скрупулезность и недостаточная гибкость в управлении создают напряжение в команде и препятствуют выполнению поставленных задач. Упор на микроменеджмент и игнорирование мнений более опытных специалистов также негативно сказывается на атмосфере в коллективе.

Рекомендации для повышения эффективности подачи отчетов

Установить четкие сроки: Екатерина должна утвердить жесткие временные рамки для подготовки отчетов, заведомо учитывая рабочую нагрузку сотрудников.

Переход на групповые проверки: Вместо индивидуальной проверки каждого отчета, следует внедрить систему группового контроля, что позволит избежать дублирования труда и ускорит процесс.

Делегирование полномочий: Екатерине следует доверять опытным коллегам не только подготовку отчетов, но и их первичную проверку. Это повысит доверие в команде и снизит нагрузку на нее.

Регулярные встречи команды: Организация регулярных встреч для обсуждения проблем и успехов, где сотрудники смогут открыто делиться опытом и получать поддержку.

Обратная связь: Екатерине необходимо наладить постоянный диалог с командой, поощрять обратную связь о процессе работы, чтобы адаптировать свою стратегию управления.

Рекомендации для Екатерины В.

Изменение стиля управления: Нужно перейти от жесткого контроля к более гибкому стилю управления, который учитывает мнение и опыт команды.

Обучение делегированию: Екатерине стоит освоить навыки делегирования задач, что снизит ее нагрузку и повысит мотивацию сотрудников.

Установление доверительных отношений: Понимание специфики работы каждого члена команды и установление взаимопонимания помогут создать

более продуктивную атмосферу.

Разработка стандартов отчетности: Разработать стандарты и шаблоны для отчетов, которые упростят и ускорят процесс их подготовки как для новичков, так и для опытных специалистов.

Личное развитие: Екатерине следует инвестировать время в собственное развитие как руководителю, уделяя внимание навыкам управления командой и эмоциональному интеллекту.

Следуя этим рекомендациям, Екатерина сможет наладить эффективный процесс работы отдела и достичь необходимых результатов без ущерба для атмосферы в команде.