

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение
высшего образования
«УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики и бизнеса
Кафедра Управления

О.А. Петрова

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ БАКАЛАВРОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА»
Учебно-методическое пособие по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент» (бакалавриат)

Ульяновск

2019

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ БАКАЛАВРОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА». Учебно-методическое пособие по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавриат) /Петрова О.А.: УлГУ. Институт Экономики и Бизнеса. - Ульяновск, 2019. – 42 с.

Методические указания рекомендованы к введению в образовательный процесс решением Ученого Совета ИЭиБ УлГУ (протокол № 221/07 от 21.03.2019 г.).

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1. Общие положения.....	4
2. Организация учебного процесса по самостоятельной работе	5
3. Требования к организации самостоятельной работы	6
4. Методы организации самостоятельной работы	6
5. Виды и формы самостоятельной работы	7
6. Функции, методы и формы контроля самостоятельной работы ...	8
7.Методические рекомендации преподавателям к организации самостоятельной работы	8
8. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	9
9.Аудиторная работа бакалавров.....	10
10.Внеаудиторная самостоятельная работа бакалавров.....	18
11.Деятельность обучающихся по формированию и развитию навыков учебной внеаудиторной самостоятельной работы.....	20
12.Организация и руководство внеаудиторной самостоятельной работой.....	22
13.Рекомендации по отдельным темам.....	23
14. Контрольное тестирование по дисциплине «Менеджмент персонала.....	35
15.Вопросы к зачету.....	40
Приложение 1.....	42

1. Общие положения

1.1. Самостоятельная работа бакалавров по дисциплине «Менеджмент персонала» – планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов бакалавриата, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа бакалавров является обязательным компонентом федерального государственного образовательного стандарта по направлению бакалавриата 38.03.02 «Менеджмент». Отведенное для самостоятельной работы время регламентируется учебным планом.

1.2. Цель самостоятельной работы бакалавров - овладение знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности, систематическое изучение учебных дисциплин в течение всего срока обучения, закрепление и углубление полученных знаний и навыков, подготовка к предстоящим занятиям, а также формирование культуры умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний. Самостоятельная работа обучающихся предусматривает не только освоение каждой из дисциплин, но и способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

1.3. Объем самостоятельной работы определяется федеральным государственным образовательным стандартом. Самостоятельная работа является обязательной для каждого студента и определяется учебным планом.

1.4. Формы самостоятельной работы обучающихся определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности специалистов. Они могут быть тесно связаны с теоретическими курсами и иметь учебный или учебно-исследовательский характер.

Форма самостоятельной работы определяет кафедра при разработке рабочих программ учебных дисциплин. Каждая изучаемая дисциплина, согласно учебной программе, делится на ряд тематических блоков, ориентированных во времени, для каждого из которых определены все необходимые виды занятий, задания на самостоятельную теоретическую и практическую работу, литература.

1.5. Для организации самостоятельной работы необходимы следующие условия:

- готовность бакалавров к самостоятельному труду;

- мотив к получению знаний;
- наличие и доступность всего необходимого учебно-методического и справочного материала;
- консультационная помощь.

1.6. Содержание самостоятельной работы носит двусторонний характер: с одной стороны - это способ деятельности обучающихся во всех организационных формах учебных занятий и во внеаудиторное время, когда самостоятельно изучается материал, определенный содержанием учебной программы, с другой - обязательная совокупность учебных заданий, которые должен самостоятельно выполнить студент во время обучения в университете по соответствующему профилю.

2. Организация учебного процесса по самостоятельной работе бакалавров

2.1. Кафедра по обеспечению учебного процесса выполняет следующие работы: Для повышения эффективности самостоятельной работы преподавателями кафедры Управления разрабатываются различные виды аудиторных занятий и самостоятельной работы бакалавров с четким определением объемов заданий, трудоемкости их выполнения, формами контроля. Указания, подготовленные по каждому тематическому блоку учебного курса, должны отражать основные вопросы лекций, практических занятий.

В задачи кафедры входят:

- разработка перечня обязательной и дополнительной литературы и тематик самостоятельных работ;
- разработка инструкций и методических указаний к написанию курсовых и работ и ВКР;
- распределяет материал учебной программы дисциплины по блокам;
- информирует бакалавров о содержании и тематике работ и занятий, проводимых в данном семестре;
- обеспечивает бакалавров необходимыми методическими материалами;
- обеспечивает проведение консультаций;
- информирует бакалавров о результатах промежуточного и итогового контроля.

2.2. Библиотека:

организует занятия по библиотековедению и библиографии с целью формирования навыков поиска информации, ее применения в учебном процессе, умения ориентироваться в справочно-библиографическом аппарате

библиотеки, информационных системах и базах данных; оказывает студентам помощь в организации самостоятельных занятий.

3. Требования к организации самостоятельной работы бакалавров

3.1. Следует последовательно увеличивать объемы самостоятельной работы по мере овладения бакалаврами навыками самообразования, расширять используемые формы.

3.2. Необходимо постоянно повышать творческий характер выполняемых работ, активно включать в них элементы обобщения практического опыта, научного исследования.

3.3. Преподаватель должен управлять самостоятельной работой, контролируя и консультируя бакалавра в течение всего периода обучения.

4. Методы организации самостоятельной работы бакалавров

4.1. Методологическую основу самостоятельной работы бакалавров составляет деятельностный подход, когда цели обучения ориентированы на формирование умений решать типовые и нетиповые задачи, т. е. на реальные ситуации, где студентам надо проявить знание конкретной дисциплины.

4.2. Методически обеспечить самостоятельную работу – значит составить перечень форм и тематику самостоятельных работ, сформулировать цели и задачи каждого из них, разработать инструкции или методические указания, подобрать учебную, справочную, методическую и научную литературу.

4.3. В комплексе методов, методических средств, соответствующих целям и задачам обучения, особенностям содержания предмета, максимально возможному проявлению личностного начала в учебном процессе, выделяют ряд основных групп:

1) методы, обеспечивающие обновление, расширение и углубление теоретических знаний бакалавров;

2) методы, обеспечивающие самовыражение личности бакалавра, формирующие у него потребности в самообразовании и самосовершенствовании;

3) методы, обеспечивающие развитие профессиональных качеств будущих специалистов по специальности 38.03.02. «Менеджмент»;

4) методы, связанные со способностью к быстрому и результативному принятию решения;

5) аналитические методы, позволяющие использовать теоретические знания в качестве методической основы для оценки и использования в конкретной ситуации.

5. Виды и формы самостоятельной работы бакалавров

5.1. Виды самостоятельной работы бакалавров:

1. Конспектирование.
2. Реферирование литературы.
3. Аннотирование книг, статей.
4. Выполнение заданий поисково-исследовательского характера.
5. Углубленный анализ научно-методической литературы.
6. Работа на лекции: составление или слежение за планом чтения лекции, проработка конспекта лекции, дополнение конспекта рекомендованной литературой.
7. Участие в работе семинара: подготовка конспектов выступлений на семинаре, рефератов, выполнение заданий.
8. Участие в подготовке альбомов, схем, таблиц, презентаций.
9. Учебно-исследовательская и научно-исследовательская работа студента при выполнении самостоятельной, курсовой и дипломной работ.
10. Выполнение заданий по наблюдению и сбору материалов в процессе практики.

5.2. Моделирование самостоятельной работы бакалавров:

1. Повторение пройденного теоретического материала.
2. Установление главных вопросов темы.
3. Определение глубины и содержания знаний по теме, составление тезисов по теме.
4. Упражнения, решение задач.
5. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка.
6. Приобретенные умения и навыки.
7. Составление вопросов по содержанию лекции.

5.3. Дифференциация заданий:

- Обзор литературы; подбор литературы для научной работы;
- Решение задач, ситуаций;
- Научная работа бакалавра (написание статей (РИНЦ) в рамках научных интересов).

5.4. Этапы и приемы СРС:

1. подбор рекомендуемой литературы
2. знакомство с вопросами плана семинарского занятия и методической разработки по данной теме.
3. определение вопросов, по которым нужно прочитать или законспектировать литературу.
4. составление схем, таблиц на основе текста лекций, учебника, монографии.

5.5. Комплекс средств обучения при самостоятельной работе бакалавров:

- обзорный конспект лекций, вопросы лекции
- тесты (контрольные задания) и др.

6. Функции, методы и формы контроля самостоятельной работы бакалавров

6.1. Функции: Управляющая функция методического указания реализуется в текстовом выделении основных положений учебного материала, наличии структурно-логических схем, актуализируется при переходе к активным формам обучения, способствующим развитию у обучающихся навыков самостоятельной работы; организационная функция преподавателя представляется в обеспечении специалистов индивидуальными собеседованиями, планами практических занятий.

6.2. Методы контроля: Проведение индивидуальных консультаций по изучаемым темам; использование в учебном процессе ситуационных задач, применение которых определяет необходимость поиска студентами своей точки зрения по многофакторным проблемам, заинтересованное и активное получение дополнительной информации для аргументации своих выводов и решений; оценка участия специалистов в олимпиадах, конкурсах, выставках, конференциях и других проявлениях активного изучения дисциплины; вынесение самостоятельно изученного материала на рубежный и итоговый контроль, сдача контрольных нормативов.

6.3. Формы контроля:

- текущее собеседование и контроль;
- рецензирование, оценка, коррективы самостоятельной работы бакалавров;
- дискуссия;
- подведение итогов и т. д.

7. Методические рекомендации преподавателям к организации самостоятельной работы бакалавров:

1. Не перегружать бакалавров творческими заданиями.
2. Давать студентам четкий и полный инструктаж: цель задания условия выполнения объем сроки образец оформления;
3. Осуществлять текущий контроль и учет.
4. Оценить, дать рецензию на работу, обобщить уровень усвоения навыков самостоятельной, творческой работы.
5. Использовать следующие формы:
 - выборочная проверка;
 - разработка тем и проверка;

- образцы аннотации и оценка;
- разработка заданий, создание поисковых ситуаций, спецсеминар;
- собеседование по проработанной литературе, составление плана дальнейшей работы.

6. В лекциях ставить вопросы для самостоятельной работы специалистов, дать указания на источник ответа в литературе.

7. В ходе лекции возможны так называемые «вкрапления» - выступления, сообщения бакалавров по отдельным вопросам плана.

Примечание:

1. На заочном отделении на самостоятельное изучение целесообразно выносить тему и проводить по ней контроль.

2. На первом курсе следует организовать методический семинар, обучая специалистов методам и приёмам самостоятельной работы.

8. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы бакалавров

Университет обеспечивает учебно-методическую и материально-техническую базу для организации самостоятельной работы бакалавров.

Библиотека университета обеспечивает:

- учебный процесс необходимой литературой и информацией (комплектует библиотечный фонд учебной, методической, научной, периодической, справочной литературой в соответствии с учебными планами и программами);

- доступ к основным информационным образовательным ресурсам, информационной базе данных, в том числе библиографической, возможность выхода в Интернет.

Кафедра обеспечивает доступность всего необходимого учебно-методического и справочного материала; разрабатывает: программы, пособия, материалы, учебники как в печатном, так и в электронном варианте; методические рекомендации по организации самостоятельной работы специалистов; задания для самостоятельной работы; темы рефератов и докладов; темы курсовых работ и методические рекомендации по их выполнению; темы выпускных квалификационных работ; вопросы к экзаменам и зачетам; предоставляет студентам сведения о наличии учебно-методической литературы.

Примерные виды оценочных средств:

Формы работы	Оценочные средства
письменные работы с развернутыми ответами и устный опрос	- доклады на семинарах, эссе, диспуты, студенческие конференции
занятия по деловому общению и составлению деловых писем. ролевые игры на профессиональные и бытовые темы	- письменные и устные переводы специальной литературы - устная коммуникация. - составление деловых писем
задания при работе с базами данных	- доклад с презентацией результатов поиска информации. - работа с каталогами. - выбор литературных источников. - обработка и систематизация собственных результатов исследования
студенческие конференции, деловые игры (имитация переговоров)	- доклады на конференциях, участие в деловых переговорах
оформление самостоятельных работ, тщательная статистическая обработка полученных данных, правильное оформление библиографических ссылок	- оформление всех самостоятельных, и особенно квалификационных работ - оценка достоверности результатов и корректность выводов

9. Аудиторная самостоятельная работа

Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

Основными видами аудиторной самостоятельной работы являются:

выполнение лабораторных работ;

- работа с нормативными документами, справочной литературой и другими источниками информации, в том числе электронными;

само -и взаимопроверка выполненных заданий;

решение проблемных и ситуационных задач.

Работа с нормативными документами, справочной литературой, другими источниками информации, в т.ч. электронными может реализовываться на

семинарских и практических занятиях. Данные источники информации могут быть представлены на бумажном и/или электронном носителях, в том числе, в сети Internet. Преподаватель формулирует цель работы с данным источником информации, определяет время на проработку документа и форму отчетности.

Само и взаимопроверка выполненных заданий чаще используется на семинарском, практическом занятии и имеет своей целью приобретение таких навыков как наблюдение, анализ ответов сокурсников, сверка собственных результатов с эталонами.

Решение проблемных и ситуационных задач используется на лекционном, семинарском, практическом и других видах занятий. Проблемная/ситуационная задача должна иметь четкую формулировку, к ней должны быть поставлены вопросы, ответы на которые необходимо найти и обосновать.

Самыми распространенными видами занятий являются: лекции и практические занятия, однако также необходимо уделять особое внимание подготовке к промежуточной аттестации.

Лекция. Самостоятельная работа должна начинаться до прихода обучающихся на лекцию. Студенты должны активно и правильно использовать «систему опережающего чтения»: то есть они должны предварительно прочитать материал, содержащийся в учебниках и (или) учебных пособиях, закладывая тем самым базу для более глубокого восприятия лекции. Среди обучающихся встречается точка зрения о том, что этот вид контактной работы – лекцию, можно не посещать, поскольку есть учебники, которые можно прочесть. Такой подход является основной причиной получения неудовлетворительных оценок, так как ничто не может заменить живого слова лектора, общения с ним. В процессе лекционного занятия преподавателю можно задать вопросы, обсудить проблемные аспекты изучаемой тематики.

Поэтому лекция остается важным, а по некоторым разделам дисциплин - единственным источником учебной информации (особенно это касается тем, применительно к которым произошли серьезные законодательные изменения, которые еще не учены в учебной литературе). Лекции по специальным дисциплинам, дисциплинам по программам еще более важны, поскольку учебной литературы по ним еще недостаточно разработано и издано. Кроме этого, лектор передает и свое отношение к этой информации, раскрывает взаимосвязи в изучаемом курсе, свой личный опыт ее применения. Поэтому посещение лекций необходимо даже при наличии стабильных учебников. Самостоятельная подготовка к лекции условно состоит из нескольких этапов (наличие тетради, конспектирование, доработка конспекта и др.).

Конспектирование лекции – важнейший этап самостоятельной работы. Лекция – это не запись под диктовку, как правило, это свободный рассказ, хотя наиболее важные положения могут быть повторены лектором несколько раз. Поэтому, конспектируя лекцию, надо стремиться не дословно воспроизвести речь лектора, а уловить главную мысль и кратко ее записать.

Чтобы облегчить эту задачу, можно использовать систему сокращений часто встречающихся слов и словосочетаний. Для этого используют аббревиатуры или первые буквы слова и их окончания, например, ФЗ – федеральный закон; ФКЗ – федеральный конституционный закон; ГК – Гражданский кодекс РФ; УК – Уголовный кодекс РФ; КоАП РФ – Кодекс об административных правонарушениях РФ и так далее.

Но, вводя сокращения, нужно помнить, что конспект должен легко читаться, расшифровку неочевидных сокращений нужно дать на специальной странице.

Материал лекций часто приходится дополнять, поэтому записи следует вести свободно, с широкими полями или оставляя свободные страницы (через одну, или в конце каждой лекции).

Свободное место приходится оставлять, если по ходу лекции вы не успеваете дописать слово или окончание фразы, зарисовать схему и т.д.

Многие лекторы в процессе лекции используют схемы, таблицы. Желательно научиться зарисовывать их быстро, от руки. Если такое качество вас не устраивает, можно на лекции делать только набросок карандашом или на черновике, который потом воспроизводится в конспекте с желаемой тщательностью.

Начинать доработку конспекта нужно как можно быстрее, лучше всего в тот же вечер. Минимум, что следует сделать, прочитать конспект с карандашом в руках. При этом дописываются окончания слов и фраз, непонятные места отмечаются знаками вопроса. Если есть под руками учебник, можно уточнить понятия и определения, в записи которых вы сомневаетесь. Если использовано новое сокращение – вносите его на справочную страницу. Вычерчиваются набело схемы, представленные в черновике. Тема лекции вносится в оглавление или вклеивается закладка. Подчеркиванием или маркером выделяются ключевые места.

Дальнейшая доработка конспекта ведется по мере его использования при подготовке к зачетам, экзаменам.

При подготовке теоретического материала старайтесь ничего не переписывать механически, добивайтесь не простого запоминания, а осмысленного усвоения.

Если смысл какого-то абзаца не ясен, отметьте незнакомые термины, найдите их определения (словарь, предметный указатель). Перечитайте абзац еще раз, подставляя вместо терминов их определения. Перескажите себе содержание абзаца своими словами. Выразите смысл абзаца коротким предложением. Такая работа поможет составить план или краткий конспект прочитанного.

Следующей формой осуществления самостоятельной работы является **консультация**. Консультация способствует целенаправленной самостоятельной работе обучающихся, является эффективной помощью в

самостоятельном изучении дисциплины. Консультации могут быть индивидуальные и групповые. Индивидуальные консультации проводятся постоянно на протяжении всего периода обучения и заключаются в оказании помощи конкретному студенту. Групповые консультации проводятся перед экзаменами.

Обучающимся следует обращаться за консультацией при возникновении затруднений в изучении вопроса (проблемы). В ходе консультации студенту необходимо понять методику изучения дисциплины. При этом консультация не подменяет самостоятельную работу студентов. Преподаватель, не давая прямых ответов, с помощью наводящих вопросов или примеров подводит слушателя к решению проблемы.

За консультацией студенту необходимо обратиться тогда, когда он провел определённую работу: изучил конспект лекций, литературу и т.д.

Зачеты, экзамены. Это форма занятий предназначена в основном для контроля знаний, умений и навыков обучающихся.

Зачет, экзамен завершает изучение дисциплины (части модуля). Если зачет является единственной контрольной точкой, то его форма может напоминать форму экзамена.

Обучающиеся самостоятельно готовятся к зачетам, экзаменам. Возникшие при подготовке вопросы они могут разрешить на консультациях. Преподаватель обязан дать обучающимся список вопросов, включенных в экзаменационные билеты. Билеты наряду с теоретическими вопросами чаще всего содержат задачи.

При подготовке к зачету или экзамену, нужно ознакомиться с вопросами, распределить время на их изучение. Используйте конспекты, записи, сделанные в тетрадях. Чтобы привести все данные в систему, полезно завести тетрадь для подготовки. По каждому изученному вопросу в этой тетради наметьте план ответа. При этом избегайте переписывания текста, длинных выводов и т.п. При необходимости можно сделать ссылки на соответствующие страницы конспекта или учебника. Хорошо известный,

легкий материал отражайте более кратко и поверхностно, экономьте время для самых трудных и менее изученных вопросов.

Если такого материала много, то имеет смысл начинать подготовку именно с него.

Когда записи по вопросу сделаны, закройте тетрадь и постарайтесь мысленно воспроизвести основные этапы своего ответа. Откройте тетрадь. Проанализируйте записанное, определитесь с тем, что вы забыли. При необходимости повторите еще раз.

Для практических вопросов (решение задач определенной типа) приведите решение одной из данных задач, просмотрите решения аналогичных задач, которые были решены в ходе семестра. Следует учитывать то, что при решении задач, ответ надо обосновать и аргументировать.

Не забывайте отмечать непонятные места для того, чтобы задать вопросы на консультации. Если у вас осталось время для повторения, еще раз пройдитесь по своим записям в тетради для подготовки: просмотрите план, мысленная проработка, при необходимости уточнение по ссылкам на конспекты, учебники.

Подготовка к ответу на зачете или экзамене продолжается, как правило, 20 минут. При этом, как правило, обучающиеся могут использовать только заранее определенные методические пособия (чаще всего это рабочая программа дисциплины).

За время подготовки надо наметить план ответа на теоретический вопрос, дополнить его необходимыми схемами и т.п., а также выполнить практические задания. Дословно воспроизводить на листке содержание ответа не стоит, однако основные определения, формулировки лучше записать. Теоретические положения желательно подкрепить конкретными примерами. Продумайте также первую и последнюю фразу Вашего ответа.

Ответ экзаменатору старайтесь вести спокойным, уверенным тоном. Некоторые экзаменаторы проверяют знания студентов, высказывая неверные
Форма

суждения, задавая вопросы по соответствующей тематике. В этом случае для получения высокой оценки надо уметь спорить с преподавателем, отстаивать свою точку зрения.

Практическое занятие (семинар) является важным звеном системы теоретического обучения и представляет собой одну из форм учебных занятий, широко распространенных в университете и предназначенных для обсуждения наиболее сложных тем учебной программы и решения практических задач под руководством преподавателя. На практическом занятии (семинаре) обучающиеся учатся рассуждать, дискутировать, находить истину, выдвигать и отстаивать свою точку зрения, опираясь на научные аргументы.

Основными задачами практического занятия являются: закрепление, углубление и расширение знаний, полученных на лекции и в процессе самостоятельной работы с рекомендуемой научной и учебной литературой, правовыми актами и другими источниками; формирование у обучающихся умений и навыков работы с первоисточниками и специальными документами, анализ и оценка различных источников знаний, подготовки аргументированных выступлений, логически правильно строить свои мысли, грамотно и убедительно говорить. В процессе практического занятия также происходит проверка и оценка усвоения обучающимся программного материала по темам преподаваемых дисциплин.

Подготовка обучающихся к практическому занятию подразделяется на предварительную и непосредственную. Предварительная подготовка предусматривает получение задания, изучение рекомендованной литературы, написание рефератов и докладов, посещение консультаций. Непосредственная подготовка включает конспектирование рекомендованной литературы, выполнение письменных заданий.

Осуществляя подготовку к практическому занятию, следует сначала проанализировать тему занятия, подумать о цели и основных проблемах, которые будут рассмотрены. На втором этапе необходимо основательно

изучить записи лекций и рекомендованную литературу, составить необходимые конспекты и развернутый план ответов по вопросам, обсуждаемым на практическом занятии. Особое внимание следует обратить на новые понятия, определения, положения нормативных правовых актов. При этом рекомендуется выписать наиболее сложные термины и положения нормативных правовых актов или материалов судебной практики в рабочую тетрадь. Целесообразно зафиксировать возникшие во время самостоятельной работы вопросы, чтобы потом в процессе обсуждения на практическом занятии получить на них ответы. Подготовку к практическому занятию необходимо начинать заблаговременно, а в случае затруднений обращаться к преподавателю за консультациями, которые проводятся в соответствии с графиком учебных консультаций.

Самостоятельная работа предполагает самостоятельность мыслей и суждений обучающихся в процессе работы над предложенной проблематикой. Для самостоятельной работы в процессе подготовки к занятиям рекомендуются учебные пособия, опубликованные лекционные курсы, хрестоматии, практикумы, справочники, методические пособия, а также монографическая литература, теоретические материалы, публикуемые в научных журналах.

Богатый материал для подготовки к практическим занятиям по юридическим дисциплинам можно найти в статьях из журналов по юридическому профилю, имеющихся в библиотеке факультета, а также в научной электронной библиотеке elibrary.ru.

Работая на занятии, активно участвуйте в обсуждении рассматриваемых вопросов, во время своего выступления стремитесь выделять главное и четко формулировать свои мысли.

При подготовке к практическим занятиям, обучающимся необходимо: изучить по предложенным источникам, а также найденным самостоятельно, теоретические основы соответствующей темы (вопросов) как в нормативно-

правовом аспекте, так и в теоретическом; выполнить задания, выносимые на самостоятельную работу, подготовить отчет по ним.

Опережающая самостоятельная работа (ОПС) играет ключевую роль в планировании индивидуальной траектории обучения. Такой тип обучения предлагается в замену традиционной репродуктивной самостоятельной работе (самостоятельное повторение учебного материала и рассмотренных на занятиях алгоритмов действий, выполнение по ним аналогичных заданий). ОПС предполагает следующие виды самостоятельных работ:

- познавательно-поисковая самостоятельная работа, предполагающая подготовку сообщений, докладов, выступлений на практических занятиях, подбор литературы по конкретной проблеме, написание рефератов и др.;
- творческая самостоятельная работа, к которой можно отнести выполнение специальных творческих и нестандартных заданий.

Задача преподавателя на этапе планирования самостоятельной работы – организовать ее таким образом, чтобы максимально учесть индивидуальные способности каждого обучающегося, развить в нем познавательную потребность и готовность к выполнению самостоятельных работ все более высокого уровня.

10. Внеаудиторная самостоятельная работа

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

Видами заданий для внеаудиторной самостоятельной работы могут быть

- **для овладения знаниями:** чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы); составление плана текста; конспектирование текста; выписки из текста; работа со словарями и справочниками; ознакомление с нормативными документами; учебно-исследовательская работа; использование аудио- и видеозаписей, компьютерной техники и Интернет-ресурсов и др.;

- **для закрепления и систематизации знаний:** работа с конспектом лекции (обработка текста); повторная работа над учебным материалом

(учебника, первоисточника, дополнительной литературы, аудио- и видеозаписей); составление плана и тезисов ответа; составление таблиц, глоссария для систематизации учебного материала; изучение нормативных материалов; справочников; ответы на контрольные вопросы; аналитическая обработка текста (аннотирование, рецензирование, реферирование и др.); подготовка сообщений к выступлению на семинаре, конференции; подготовка рефератов, докладов; составление библиографии, заданий в тестовой форме и др.;

□□ **для формирования умений:** решение задач и упражнений по образцу; решение вариативных задач и упражнений; составление схем; решение ситуационных профессиональных задач; подготовка к деловым и ролевым играм; проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности; подготовка презентаций, творческих проектов; подготовка курсовых и выпускных квалификационных работ; проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности и др.

Для обеспечения внеаудиторной самостоятельной работы по дисциплине/междисциплинарному курсу преподавателем разрабатывается комплект заданий для самостоятельной работы, который необходим для эффективного управления данным видом учебной деятельности обучающихся.

В заданиях приводятся вопросы для самостоятельного освоения, прописываются отдельные виды деятельности по каждой теме изучаемого раздела, указываются возможные источники информации, а также формы контроля выполнения и критерии оценки самостоятельной работы.

Преподаватель осуществляет управление самостоятельной работой, регулирует ее объем на одно учебное занятие и осуществляет контроль выполнения ее обучающимися.

Особыми видами самостоятельной (внеаудиторной) работы студентов является подготовка реферата, статей по теме магистерской диссертации, а также самой выпускной работы (магистерской диссертации).

Реферат по теме бакалаврской работы, а также по темам, предусмотренным РПД, – это теоретическая работа, которая пишется для определения предметной области, в которой будет выполнять свои исследования обучающийся. Данный вид исследовательской работы предполагает активное изучение современных проблем и тенденций развития экономики, формирование системного профессионального мышления. Назначение реферата - углубить знания по основным проблемам исследования, сформировать умение анализировать процессы функционирования предприятий и организаций, способность понимания современных проблем теории и практики маркетингового управления. При написании работы обучающийся должен использовать современную учебную и научную литературу, обратиться к аналитическим исследованиям, обзорам и проблемным работам по вопросам современного менеджмента и маркетинга. В реферате излагаются различные точки зрения (в том числе и критические) на рассматриваемую проблему. Реферат может не включать собственных аналитических и практических исследований, но наличие обобщений и выводов по рассматриваемой проблеме является обязательным. Стандартная форма реферата: название темы - план - введение - основная часть (может включать несколько вопросов) - заключение - список литературы. Объем реферата - 10-20 страниц.

11. Деятельность обучающихся по формированию и развитию навыков учебной внеаудиторной самостоятельной работы

В процессе самостоятельной работы обучающийся приобретает навыки самоорганизации, самоконтроля, самоуправления, саморефлексии и становится активным самостоятельным субъектом учебной деятельности.

Обучающийся самостоятельно определяет режим своей внеаудиторной работы и меру труда, затрачиваемого на овладение знаниями и умениями по каждой дисциплине, выполняет внеаудиторную работу по индивидуальному плану, в зависимости от собственной подготовки, бюджета времени и других условий.

При выполнении внеаудиторной самостоятельной работы обучающийся имеет право обращаться к преподавателю за консультацией с целью уточнения задания, правил оформления документов, формы контроля выполненного задания.

При выполнении самостоятельной работы необходимо:

освоить вопросы, выносимые на самостоятельную работу и предложенные преподавателем в соответствии с программой по данной учебной дисциплине.

планировать самостоятельную работу в соответствии с графиком самостоятельной работы, предложенным преподавателем.

самостоятельную работу студент должен осуществлять в организационных формах, предусмотренных учебным планом и рабочей программой по учебной дисциплине.

выполнять самостоятельную работу и отчитываться по ее результатам в соответствии с графиком представления результатов, видами и сроками отчетности по самостоятельной работе студентов.

Выполняя самостоятельную работу обучающийся может:

предлагать дополнительные темы и вопросы для самостоятельного изучения;

в рамках общего графика выполнения самостоятельной работы предлагать обоснованный индивидуальный график выполнения и отчетности по ее результатам;

предлагать свои варианты организационных форм самостоятельной работы;

использовать для самостоятельной работы учебные и методические пособия, другие разработки и ресурсы интернет сверх предложенного преподавателем перечня;

использовать контроль и самоконтроль результатов самостоятельной работы в соответствии с методами, предложенными преподавателем или выбранными самостоятельно.

12. Организация и руководство внеаудиторной самостоятельной работой

При предъявлении видов заданий на внеаудиторную самостоятельную работу рекомендуется использовать дифференцированный подход к уровню подготовленности обучающегося. Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) за счет объема времени, отведенного

на изучение дисциплины с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, ориентировочного объема работы, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня литературы. В процессе инструктажа преподаватель предупреждает о возможных типичных ошибках, встречающихся при выполнении задания.

Для методического обеспечения и руководства самостоятельной работой в образовательном учреждении разрабатываются учебные пособия, методические рекомендации по самостоятельной подготовке к различным видам занятий (семинарским, лабораторным, практическим и т.п.) с учетом специальности, учебной дисциплины, особенностей контингента студентов, объема и содержания самостоятельной работы, форм контроля и т.п.

Во время выполнения внеаудиторной самостоятельной работы и при необходимости могут проводиться консультации за счет общего бюджета времени, отведенного на консультации.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, конкретной тематики

самостоятельной работы, уровня сложности, уровня подготовленности обучающихся.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов осуществляется в пределах времени, отведенного на обязательные учебные занятия по дисциплине и может проводиться в письменной, устной или смешанной форме, с представлением продукта деятельности обучающегося.

В качестве форм и методов контроля внеаудиторной самостоятельной работы могут быть использованы зачеты, тестирование, самоотчеты, контрольные работы, защита творческих работ, портфолио достижений и др.

Критериями оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы являются:

- уровень освоения обучающимся учебного материала;
- обоснованность и четкость изложения материала;
- умения студента использовать теоретические знания при выполнении практических заданий;
- оформление материала в соответствии с требованиями.

13. Рекомендации по отдельным темам дисциплины «Менеджмент персонала»

Тема 1. Генезис теорий управления человеческими ресурсами (семинар)

1. Зарождение теории управления персоналом в рамках классической школы менеджмента.
2. Принципы научного менеджмента Фр.Тейлор.
3. Административная школа управления.
4. А.Файоль как основатель административной школы.
5. Школа «человеческих» отношений и ее значение для развития теории управления персоналом.
6. Школа организационного поведения.
7. Теория бюрократии М.Вебера.
8. Управленческая мысль во второй половине XX века.
9. Теории управления человеческими ресурсами.
10. Теория управления человеческим капиталом и ее значение в современном мире.
11. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами:

сравнительная характеристика подходов. Системный подход (понятие открытой организации, подсистем и границ организации).

Тема 2. Основы управления человеческими ресурсами (семинар)

1. Понятие, цели, задачи, ориентированность управления человеческими ресурсами.
2. Диагностическая модель управления человеческими ресурсами.
3. Философия УЧР (российская, американская, английская, японская и др.).
4. Концепция управления человеческими ресурсами.
5. Методы Управления человеческими ресурсами.

Тема 3. Личность как субъект и объект управления (семинар)

1. Понятие личности. Направленность.
2. Способности. Психология способностей.
3. Темперамент и его разновидности.
4. Характер и учет его особенностей в управлении человеческими ресурсами.
5. Руководитель . Типы. Качества.
6. Подчиненные. Основные психологические типы.
7. Определите свой тип темперамента по формуле Белова.

Тема 4. Рынок труда и способы его регулирования (дискуссия)

Работа в группах. Задание: проведите анализ рынка труда Ульяновской области. Обсудите результаты на занятии.

Тема 5. Система управления человеческими ресурсами в организации (семинар, дискуссия)

1. Назовите средства информационного, программного, технического, правового обеспечения системы управления человеческими ресурсами.
2. Коллективный договор и соглашения. Основы трудового законодательства. Трудовой кодекс РФ. Международные нормативно-правовые акты. Международная организация труда. Основы кадрового делопроизводства.
3. Составьте организационный проект (упрощенный) учебного заведения и обсудите его в группах.
4. Проведите дискуссию, в которой одна сторона будет отстаивать централизацию управленческих полномочий, а другая – ее децентрализацию.

Тема 6. Кадровая политика и кадровое планирование в организации (дискуссия)

1. Ознакомьтесь с Методическими рекомендациями по разработке кадровой политики предприятия (утверждены Министерством экономики 01.10.1997). Определите, насколько этот документ соответствует реалиям сегодняшнего дня. Участники: сторонники и противники данного документа (2 акад. часа).
2. Перечислите цель и задачи кадрового планирования.
3. Опишите структуру оперативного плана работы с персоналом в организации.
4. Объясните что такое явочная и списочная численность персонала и какие факторы влияют на различия в их величинах.
5. Опишите основные методы расчета в персонале.
6. Опишите методы планирования производительности труда.

Тема 7. Процесс подбора, отбора и найма персонала (семинар), занятия в интерактивной форме 6 часов.

1. Расчет текущей и перспективной потребности в кадрах (обсуждение и выдача задания).
2. Разработка требований к кандидатам на занятие вакантных рабочих мест (обсуждение и выдача задания).
3. Анализ источника найма работников для конкретного случая.
4. Анализ методов привлечения кандидатов для конкретного случая.
5. Разработка рекламной кампании по набору кадров в организацию (обсуждение и выдача задания).
6. Разработка схемы отбора персонала в организацию (обсуждение и выдача задания).
7. Разработка общей и специализированной программы ориентации новых работников (обсуждение и выдача задания).
8. Разработка программы увольнения (сокращение численности) работников.
9. Обсуждение практических ситуаций.
10. Ролевая игра «Прием на работу».

Тема 8. Технологии управления человеческими ресурсами в организации (семинар)

Кейс: «Система адаптации на предприятии ООО СК «Арсенал-А», занятие в интерактивной форме 6 часов.

В компании "Арсенал-А" разработана технология наставничества, которая регламентирует адаптационный период нового работника. Кроме этого, наставничество позволяет включить в адаптационный процесс опытных сотрудников предприятия, сократить материальные, временные и моральные затраты, достигнуть необходимой эффективности работы нового сотрудника в наиболее короткий срок.

Несмотря на то, что компания "Арсенал-А" существует на рынке более 10 лет, обычно процесс адаптации и обучения ее сотрудников проходил стихийно. Однако со временем, при развитии компании и обострении конкуренции, назрела острая необходимость не только в привлечении квалифицированных кадров, но и закреплении их на предприятии. Одним из решений названных проблем стало внедрение системы наставничества.

Первоначально главной целью создания данной технологии было стремление упорядочить вхождение в должность наиболее "подвижного" персонала компании - менеджеров по продажам.

Опыт функционирования разработанной технологии наставничества в системе адаптации менеджеров по продажам был успешен. Учитывая его, служба персонала предложила новый проект, универсальный для адаптации сотрудников всех категорий и должностей. В настоящее время компания использует предложенный инструментарий в отношении каждого нового сотрудника, не зависимо от его профессии.

Основные задачи наставничества в компании:

1. Регламентация адаптационного процесса нового работника. Для нового сотрудника разрабатывается "План работы сотрудника на время адаптации", который позволяет упорядочить мероприятия по ознакомлению с необходимыми документами, каталогами, программами, процессами, спецификой работы отдела, всего предприятия и т. д. План заполняется индивидуально для каждого работника и соответствует его назначению и должности.

2. Регламентация включенности в адаптационный процесс опытных сотрудников предприятия. В соответствии с "Планом" за каждое мероприятие отвечает наиболее компетентный профильный сотрудник, который должен ознакомить новичка с тем или иным процессом.

3. Сокращение материальных, временных и моральных затрат предприятия. "План работы сотрудника на время адаптации" позволяет установить новые контакты и связи и ускоряет изучение материала.

4. Достижение необходимой эффективности работы нового сотрудника в наиболее короткий срок. Оптимальное приспособление сотрудника и организации друг к другу происходит при участии в адаптации нового сотрудника наиболее компетентных и ответственных работников предприятия.

Процесс адаптации на предприятии включает три этапа:

- социально-психологическая адаптация;

- профессиональная адаптация;
- подведение итогов адаптации и проведение экзамена.

Социально-психологическая адаптация.

На этом этапе новичок адаптируется к коллективу, требованиям организации и существующим в ней нормам.

Служба персонала знакомит нового сотрудника:

- с должностной инструкцией;
- Трудовым договором;
- инструкцией по технике безопасности;
- кратким описанием структуры предприятия;
- Правилами внутреннего трудового распорядка;
- Положением о персонале;
- Положением о коммерческой тайне;
- схемой работы и взаимодействия отделов;
- расположением кабинетов и цехов;
- системой оплаты труда;
- сотрудниками предприятия.

На этом этапе у каждого сотрудника есть наставник, который курирует молодого специалиста на протяжении всего адаптационного периода и несет ответственность за выполнение мероприятий, прописанных в "Плане". Наставником назначается либо непосредственный руководитель будущего специалиста, либо старший менеджер.

Профессиональная адаптация.

На втором этапе выполняется намеченный для новичка план мероприятий, ответственные лица проставляют отметки в "Плане работы сотрудника на время адаптации". Профессиональная адаптация сотрудника выражается в овладении им специальностью, профессиональными навыками.

По завершении выполнения всех мероприятий и истечении срока адаптационного периода наставник представляет в службу персонала "Отзыв" для рассмотрения вопроса о проведении экзамена и досрочном завершении испытательного срока (период адаптации меньше испытательного срока примерно на 3-4 недели).

В случае получения неудовлетворительного результата на экзамене или неготовности нового сотрудника для сдачи экзамена ему предоставляется шанс восполнить отсутствующие знания.

Наставник сдает "Отзыв" в службу персонала в указанный срок и в графе "рекомендации" отмечает уровень готовности молодого специалиста.

Подведение итогов адаптации.

До проведения экзамена служба персонала рассматривает "Отзыв", проводит беседу с наставником и новым сотрудником, чтобы принять одно из решений:

- о возможности проведения экзамена и о снятии испытательного срока;
- о дальнейшей профессиональной подготовке;
- о несоответствии работника ввиду неудовлетворительного завершения периода адаптации.

При вынесении решения о проведении экзамена служба персонала формирует экзаменационную комиссию, в которую обычно входят:

- наставник;
- начальник отдела, в котором стажировается новый сотрудник;
- руководитель или специалист службы персонала;
- руководитель предприятия.

Помимо списка комиссии служба персонала совместно с начальником отдела или наставником готовит предполагаемый перечень вопросов.

За три дня до намеченной даты проведения экзамена нового сотрудника знакомят с профессиональными требованиями к его знаниям. Например, для персонала, задействованного в реализации товаров, экзаменационные вопросы традиционно содержат такие темы, как знание ассортимента продукции, документооборота, умение работать с клиентом (в этом случае может быть разыграна соответствующая сцена).

По завершении экзамена решение комиссии вносится в бланк "Заключение по результатам оценки профессиональных знаний".

В случае неудовлетворительного результата экзамена или при отрицательном "Отзыве" наставника новому сотруднику предлагают увольнение по собственному желанию или как не выдержавшему испытательный срок. При успешном же результате новый сотрудник утверждается в должности и его испытательный срок считается пройденным. Служба персонала предоставляет копию "Заключения" в бухгалтерию для изменения оплаты труда. Все полученные материалы передаются в службу персонала для формирования личного дела нового сотрудника.

Для того чтобы процесс адаптации новичков проходил максимально эффективно, службой персонала компании "Арсенал-А" разработана система материального стимулирования наставников. Служба персонала делает отметки в таблице учета рабочего времени и контролирует виды, сроки и этапы наставничества.

Разработано две схемы материального вознаграждения:

- в случае, когда вакансия образовалась вследствие ухода сотрудника, а выполнение объема работы или деятельность подразделения не могут быть сокращены, наставнику производится доплата в размере от 15 до 30% от оклада вакантной должности (в зависимости от нагрузки);

- если вакансия образовалась при расширении отдела, появлении новых должностей или профессий и объем работы наставника не увеличивается во время обучения, производится доплата в размере от 5 до 15% от оклада наставника.

Следует отметить, что изначально наставничество в компании стимулировалось выплатой ежемесячного вознаграждения в размере постоянной суммы. Но практика показала, что процесс обучения новичка и оказание ему помощи в овладении специальностью может отличаться напряженностью и интенсивностью в зависимости от специфики видов деятельности на предприятии.

Причина появления в компании нового сотрудника также серьезно влияет на этот процесс. В частности, возникают ситуации, когда старый сотрудник покидает рабочее место, а объем работы не может быть уменьшен. В этом случае коллеги ушедшего либо его непосредственный руководитель должны не только обучать новичка, но и заменять какое-то время отсутствующего специалиста. Чаще всего такие ситуации возникают в отделе продаж, автоматизированных систем управления, рекламы, реже - на производстве. В подобном случае наставнику производится доплата в размере от 15 до 30% от оклада вакантной должности.

С определенной периодичностью в компании появляются и плановые изменения в кадровой системе, например: расширение штата, формирование нового отдела, возникновение новых специальностей или должностей, т. е. те изменения, которые требуют постепенного введения в должность. Обычно наставником в таких случаях выступает линейный руководитель, в чьем ведомстве возникают кадровые изменения. В такой ситуации наставнику производится доплата в размере от 5 до 15% от оклада.

Процесс адаптации сотрудников и наставничество как часть этого процесса в компании "Арсенал-А" способствуют формированию у новых сотрудников таких качеств, как:

- чувство причастности к делам других подразделений и компании в целом;

- правильное понимание задач и должностных обязанностей;

- понимание своей роли в команде.

Важно не только ввести в должность новых специалистов. Новички должны проникнуться идеологией компании, которая бы формировала в них особый настрой на работу и закладывала определенные поведенческие принципы. Поэтому было решено создать буклет, содержащий описание роли компании; историю ее создания; фирменные стандарты (корпоративный кодекс); обращение руководителя компании к новичку.

Система мероприятий по введению новых сотрудников в должность, поощрение наставничества и ознакомление всего кадрового состава с материалами идеологического содержания - это неотъемлемая часть технологии адаптации, отражение корпоративной культуры предприятия.

Вопросы к кейсу:

1. Какими факторами вызвана потребность компании «Арсенал-А» в развитии системы адаптации?

2. Можно ли данную систему перенести на другие предприятия? Обоснуйте свой ответ.

Технологии обучения персонала.

Кейс Кадровые принципы "молочной империи"

Компания "Вимм - Билль - Данн", образованная в 1992 г., объединяет 11 ведущих российских, украинских и киргизских переработчиков молока (в том числе столичные Лианозовский и Царицынский, Новосибирский, Нижегородский, Тимашевский, Владивостокский, Бишкекский и Киевский молочные комбинаты). Кроме того, в 10 крупнейших городах России открыты филиалы "ВБД". Все молокозаводы - предприятия со 100%-ным российским капиталом. По объемам реализации и ассортименту продукции, оптимальности цен (доступны всему населению) и географии поставок (охватывающей свыше 50 городов) холдингу нет равных в СНГ в данной отрасли. Стратегические приоритеты компании - расширение масштабов производства продуктов питания и повышение их качества до уровня международных стандартов. В соответствии с этими задачами формируется не только производственная, экономическая и финансовая политика, но и кадровая, важнейшим звеном которой является подготовка и обучение персонала.

Учебный центр компании организован в конце 1999 г. Причин его создания несколько: недостаточная квалификация работников предприятий,

недавно включившихся в орбиту компании; необходимость стандартизации процесса обучения сотрудников и оптимизации сопутствующих затрат.

Учебный центр компании сформировал единую учебную политику для всех предприятий холдинга, наладил непрерывную внутрифирменную подготовку, вооружающую персонал современными бизнес-технологиями и знаниями.

Время и сроки обучения, как правило, определяются бизнес-целями предприятий и стратегией развития компании в целом, в которой трудятся несколько тысяч рабочих, инженеров, менеджеров. Для каждой профессиональной группы разработаны учебные программы, соответствующие корпоративным кадровым требованиям. Их содержание, формы подготовки и повышения квалификации на каждом этапе разные. Неизменны лишь принципы: в компании не должно быть неэффективных работников.

Каждый, кто становится сотрудником "ВБД", с первого трудового дня проходит *адаптационный курс под названием "Работаем вместе"*. Цель программы - познакомить новичков с историей компании, ее задачами, партнерами, культурой и т.п. В первый рабочий день для всех новобранцев обязательно проводится экскурсия по предприятию, в ходе которой они получают представление о заводе, знакомятся с коллегами...

Спустя некоторое время наступает черед так называемого **внутреннего обучения**, формы которого весьма разнообразны: семинары, круглые столы, конференции в Москве и регионах. Наиболее эффективны двух-четырёхдневные корпоративные тренинги, посвященные определенной теме либо нескольким, но объединенным общей логикой, общими задачами и принципами построения. Базовым материалом для каждой из почти 20 внутрифирменных учебных программ служит богатейший опыт компании в таких сферах, как продажа, маркетинг, финансы, мерчандайзинг, кадровое управление и т.д.

Большую часть семинаров и тренингов ведут собственные тренеры. Провайдера для каждой учебной программы определяет обязательный конкурс. Тренеры "ВБД" объективно сильнее многих коллег из сторонних учебных центров, подтверждается их победами во многих тендерах, в том числе проводимых другими компаниями. Каждый преподаватель ежемесячно проводит пять-семь тренингов и в течение года осваивает еще два-три новых. А поскольку все предприятия компании самостоятельно выбирают провайдера (и соответственно, оплачивают его работу), у последнего есть

хороший стимул постоянно повышать свой уровень, осваивать как можно больше появляющихся на рынке учебных модулей.

По три-четыре раза в год ведущие сотрудники предприятий в рамках трехдневных семинаров совершенствуют свои знания в области финансов, производства, маркетинга, снабжения, управления персоналом. Подобная форма учебы называется **внутрифирменным повышением квалификации** и является прекрасной возможностью для обмена опытом между специалистами и топ-менеджерами всех предприятий компании и ее высшим руководством.

Рынок тренингов и обучающих программ обновляется сегодня так быстро, что, если отгородиться от их разработчиков и провайдеров, замкнуться во внутрифирменной учебной скорлупе, можно попросту отстать от жизни. Кроме того, проведение некоторых тренингов (например, "Команда", "Стратегическое управление для топ-менеджеров") нецелесообразно доверять собственным тренерам и поэтому **обучение с привлечением внешних консультантов** будет продолжаться и в будущем.

Ежегодно на всех предприятиях компании по результатам аттестации персонала формируется кадровый резерв, составляются планы обучения и продвижения людей по служебной лестнице. Для каждой группы "резервистов" специалистами учебного центра подготовлены десять учебных программ: приобретенные в их рамках знания позволяют этим работникам достойно заменять "выросших" или выбывших коллег. Например, молодым специалистам предлагаются краткосрочные пятидневные семинары и курсы без отрыва от производства, стажировки в соответствующей должности на одном из предприятий. К услугам же потенциальных руководителей высшего и среднего звена - тематические курсы, внутрикорпоративные семинары, индивидуальное обучение под началом вышестоящего менеджера, заграничные стажировки и т.д.

О степени эффективности деятельности центра и программ обучения можно судить по многим показателям. Так, уровень соответствия обученного персонала внутрифирменным кадровым стандартам - один из важнейших - сейчас значительно выше, чем год-полтора назад. Успешно решена и другая задача. Взяв под контроль бюджет обучения в рамках компании, центру удалось оптимизировать не только корпоративные затраты на подготовку кадров, но и стоимость программ обучения для каждого предприятия.

В 2000 г. через курсы и семинары учебного центра прошли 860 сотрудников. В текущем году их число может возрасти вдвое (потребность в

обучении составляет около 2000 человек). Для того, чтобы выполнить все заявки (а большая их часть поступила от региональных предприятий и филиалов), начиная с этого года вводится обучение с помощью дистанционной он-лайн программы через собственный обучающий портал в Интернете.

Вопросы к кейсу:

1. О какой форме обучения идет речь в статье?
2. Учебная система компании «Вимм-Билль-Данн» - это система обучения персонала или системы развития персонала? Обоснуйте ответ.
3. Каким образом Вы бы оценили эффективность работы Учебного центра?

Тема 9. Оплата и нормирование труда персонала (семинар)

Кейс «Система стимулирования персонала на производственном предприятии «Формат»

На производственном предприятии "Формат" ввели систему стимулирования персонала под условным названием "Джек Пот". Суть ее в том, что при эффективной работе бригада рабочих может "сорвать банк", достигающий половины их месячного оклада. Через год после внедрения этой системы производительность труда выросла на 30%.

На "Формате" (это предприятие производит упаковку, декоративные элементы и т. п. из пенополистерола) трудится четыре бригады по 6 - 8 человек. Предприятие работает круглосуточно, посменно. Если бригада выполняет производственный план, то ее члены получают кроме зарплаты премию. Однако в конце 2000 г. рабочие узнали о появлении дополнительного так называемого "сверхплана", на 20% превышающего среднюю выработку. За его выполнение выплачивается бонус - 500 руб. на смену. На первый взгляд - не много, но дело в том, что невыполнение этого сверхплана не сжигает бонус, а лишь переносит его на следующую смену. То есть ставка возрастает до 1000 руб. , а если и следующая смена не справится со сверхпланом, то ставка возрастет еще на 500 руб. и так далее до того момента, пока кто-нибудь "не сорвет банк". Тогда все начинается сначала - с 500 руб. План рассчитан так, чтобы бригады могли достичь его не более 2 - 3 раз в месяц, - таким образом, размер "банка", как правило, получается приличный. По наблюдениям генерального директора компании "Формат" Виктора Рябенко, настоящая конкуренция между бригадами начинается уже после пяти смен, когда сумма достигает 2500 руб.

Сотрудники наиболее успешных бригад, имея оклад \$300 - 400 в месяц, могут увеличить его за счет бонусных выплат на 20 - 50%. Начиная работу, каждая смена видит, какая сумма на кону, и у нее есть мощный стимул выполнить сверхплан, потому что если она этого не сделает, то сорвать банк может следующая смена.

"Сразу бросилось в глаза после введения этой системы, что люди стали приходить и сразу начинать работу, не раскачиваясь по полчаса, как это было раньше", - вспоминает генеральный директор компании "Формат" Виктор Рябенко. Более того, некоторые бригады приходят теперь заранее и делают подготовительную работу, например готовят короба для упаковки, и с нетерпением ждут, когда начнется их смена. "Я сам видел, как новая смена отгоняет предыдущую от станков со словами "ваше время вышло" и дальнейшим выяснением, у кого часы точнее идут", - рассказывает Виктор Рябенко. Производительность на предприятии начала расти сразу после введения этой системы. За три года применения "Джек Пота" руководству даже пришлось поднять планку сверхплана, когда бригады начали срывать банк до 5 - 6 раз в месяц. Как пояснил гендиректор, это было сделано для того, чтобы рабочие не разменивались по мелочам, а соревновались за ощутимую прибавку к зарплате.

По мнению Виктора Рябенко, людьми движет даже не столько размер суммы, сколько азарт: не дать заработать больше себя другой смене. Ведущий консультант консалтинг-центра "Шаг" Любовь Горбунова считает, что эта игра задействует потребность людей в "ожидании чуда". "Эта потребность родом из нашего детства, - говорит она. - Тайное желание мигом разбогатеть толкает нас на риск - а вдруг именно моя бригада сорвет банк". Это мнение разделяет и другой эксперт - психолог-консультант, советник петербургской компании "Квартет" Андрей Серов. "Вспомните, как некоторые родители превращают рутинные обязанности или обучение детей в игру: скажем, мы не просто убираем квартиру, а выполняем секретное задание", - говорит он.

"Когда люди получают только премию в зависимости от выработки, то рано или поздно происходит насыщение. И как показал успешный опыт системы "Джек Пот", у них остаются резервы, которые позволяют относиться к работе иначе, не так, как обычно, - продолжает Виктор Рябенко. - Вот раньше были соцсоревнования, и там тоже давали премии. Но был дополнительный стимул - стать не просто лучшим, а лучшим по сравнению с

остальными бригадами. Внести в работу игровой, соревновательный стимул и было целью создания системы под названием "Джек Пот".

По материалам www.bkg.ru

Вопросы по кейсу:

1. Какие проблемы скрывает в себе система «Джек Пот»?
2. Как можно решить эти проблемы?

14. Контрольное тестирование по дисциплине «Менеджмент персонала»

1. Каким термином определяется временное отсутствие на работе (болезнь, несчастный случай, уход за ребенком, уход с разрешения администрации), опоздания, отпуска по семейным обстоятельствам?

- А) прогул
- Б) абсентизм
- В) адаптация
- Г) неявка

2. Процесс систематического и подробного исследования работы называется:

- А) аттестация
- Б) фотография рабочего дня
- В) анализ работы
- Г) ассессмент

3. Метод оценки при котором группа участников проходит через деловые игры, тесты, самопрезентацию, письменные работы называется:

- А) ассессмент центр
- Б) аттестация
- В) 360 градусов
- Г) деловая игра

4. Аутсорсингом называют

- А) частичную или полную передачу работ сторонним организациям;
- Б) кратковременный найм сотрудников из других организаций;
- В) предоставление в аренду своих сотрудников другим организациям;
- Г) найм персонала с помощью кадровых агентств

5. Безработные – это трудоспособные граждане

- А) не имеющие работы и заработка;
- Б) желающие работать, но не способные найти работу по своей квалификации;

В) трудоспособные граждане, не имеющие работы и заработка, состоящие на учёте в службе занятости, готовые приступить к работе;

Г) трудоспособные граждане, желающие найти работу

6. Совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы, подразделения и занятые преимущественно различными видами умственной деятельности называется:

- а) специалисты
- б) работники социальной инфраструктуры
- в) рабочие
- г) управленческий персонал

7. Работники, обеспечивающие и обслуживающие деятельность руководителей и специалистов при выработке и реализации ими управленческих решений относятся к:

- а) технические исполнители
- б) рабочие
- в) специалисты
- г) руководители
- д) работники социальной инфраструктуры

8. Структура персонала организации - это:

- а) выделение групп работников по функциям (видам деятельности) организации
- б) совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы
- в) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками
- г) совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку
- д) соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих

9. Персонал организации - это:

- а) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками
- б) совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы
- в) выделение работников по социально-демографическим группам
- г) совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку

10. Носителем функций по управлению персоналом выступает:

- а) высшее руководство организации
- б) высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений
- в) руководители функциональных и производственных подразделений
- г) весь персонал организации

д) менеджеры по персоналу

11. Объектом функций по управлению персоналом является:

а) высшее руководство организации

б) весь персонал организации

в) менеджеры по персоналу

г) руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой

д) высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений

12. Философия организации разрабатывается на основе следующих документов:

а) Уголовного кодекса

б) Устава организации

в) Трудового кодекса

г) Правил внутреннего трудового распорядка

д) Административного кодекса

13. К составу разделов документа "Философия организации" относятся:

а) Цель и задачи организации

б) Срок действия

в) Основные обязанности сотрудника

г) Социальные блага

д) Служебная и коммерческая тайны

14. Характеристика философии управления персоналом организации:

высокая конкуренция, гарантии для работников низкие, оплата труда по результатам, поощрение индивидуализма работников - присуще:

а) Японии

б) России

в) Америке

г) Англии

д) Франции

15. Укрупненными факторами, оказывающими воздействие на людей в организации являются:

а) состояние здоровья

б) культура

в) уровень образования

г) рынок

д) иерархическая структура организации

16. Основными закономерностями, служащими объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации являются:

а) пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов систем управления

б) системное формирование управления персоналом

Форма

- в) параллельность производства и управления
- г) оптимальное сочетание централизации и децентрализации УП
- д) максимизация числа ступеней УП

17. Системное формирование управления персоналом предполагает:

- а) совершенствования одной подсистемы или элемента системы управления персоналом
- б) соответствие системы управления персоналом требованиям производства
- в) оптимальная численность работников системы управления персоналом
- г) степень централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией
- д) учет всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее элементами

18. Основными группами методов управления персоналом организации служат:

- а) административные
- б) социально-психологические
- в) универсальные
- г) экономические
- д) прикладные

19. К административным методам управления персоналом относятся:

- а) издание приказов и распоряжений
- б) экономические нормы и нормативы
- в) участие работников в управлении
- г) формирование структуры органов управления
- д) планирование

20. Административные методы управления персоналом базируются на:

- а) мотивации трудовой деятельности
- б) дисциплине и ответственности
- в) система взаимоотношений в коллективе
- г) установление моральных санкций поощрений
- д) правовом регулировании

21. Каким термином определяется временное отсутствие на работе (болезнь, несчастный случай, уход за ребенком, уход с разрешения администрации), опоздания, отпуска по семейным обстоятельствам?

- А) прогул
- Б) абсентизм
- В) адаптация
- Г) неявка

22. Процесс систематического и подробного исследования работы называется:

- А) аттестация
- Б) фотография рабочего дня

В) анализ работы

Г) ассесмент

23. Метод оценки, при котором группа участников проходит через деловые игры, тесты, самопрезентацию, письменные работы называется:

А) ассесмент центр

Б) аттестация

В) 360 градусов

Г) деловая игра

24. Аутсорсингом называют

А) частичную или полную передачу работ сторонним организациям;

Б) кратковременный найм сотрудников из других организаций;

В) предоставление в аренду своих сотрудников другим организациям;

Г) найм персонала с помощью кадровых агентств

25. Безработные – это трудоспособные граждане

А) не имеющие работы и заработка;

Б) желающие работать, но не способные найти работу по своей квалификации;

В) трудоспособные граждане, не имеющие работы и заработка, состоящие на учёте в службе занятости, готовые приступить к работе;

Г) трудоспособные граждане, желающие найти работу

26. Совокупность работников организации, объединённых в специализированные службы, подразделения и занятые преимущественно различными видами умственной деятельности называется:

д) специалисты

е) работники социальной инфраструктуры

ж) рабочие

з) управленческий персонал

27. Работники, обеспечивающие и обслуживающие деятельность руководителей и специалистов при выработке и реализации ими управленческих решений относятся к:

е) технические исполнители

ж) рабочие

з) специалисты

и) руководители

к) работники социальной инфраструктуры

28. Структура персонала организации - это:

е) выделение групп работников по функциям (видам деятельности) организации

ж) совокупность работников организации, объединённых в

Форма

специализированные службы

з) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

и) совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку

к) соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих

29. Персонал организации - это:

д) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

е) совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы

ж) выделение работников по социально-демографическим группам

з) совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку

30.носителем функций по управлению персоналом выступает:

е) высшее руководство организации

ж) высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений

з) руководители функциональных и производственных подразделений

и) весь персонал организации

к) менеджеры по персоналу

15. Вопросы к экзамену (зачету):

1. Зарождение теории управления персоналом в рамках классической школы менеджмента.

2. Принципы научного менеджмента Фр.Тейлор.

3. Административная школа управления.

4. А.Файоль как основатель административной школы.

5. Школа «человеческих» отношений и ее значение для развития теории управления персоналом.

6. Школа организационного поведения.

7. Теория бюрократии М.Вебера.

8. Управленческая мысль во второй половине XX века.

9. Теории управления человеческими ресурсами.

10. Теория управления человеческим капиталом и ее значение в современном мире.

11. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами: сравнительная характеристика подходов. Системный подход (понятие открытой организации, подсистем и границ организации).

12. Понятие, цели, задачи, ориентированность управления человеческими ресурсами.

13. Диагностическая модель управления человеческими ресурсами.

14. Философия УЧР (российская, американская, английская, японская и др.).

15. Концепция управления человеческими ресурсами.
16. Методы Управления человеческими ресурсами
17. Понятие личности. Направленность.
18. Способности. Психология способностей.
19. Темперамент и его разновидности.
20. Характер и учет его особенностей в управлении человеческими ресурсами.
21. Руководитель . Типы. Качества.
22. Подчиненные. Основные психологические типы.
23. Определите свой тип темперамента по формуле Белова.
24. Коллективный договор и соглашения. Основы трудового законодательства. Трудовой кодекс РФ. Международные нормативно-правовые акты. Международная организация труда. Основы кадрового делопроизводства.
25. Расчет текущей и перспективной потребности в кадрах (обсуждение и выдача задания).
26. Разработка требований к кандидатам на занятие вакантных рабочих мест (обсуждение и выдача задания).
27. Анализ источника найма работников для конкретного случая.
28. Анализ методов привлечения кандидатов для конкретного случая.
29. Разработка рекламной кампании по набору кадров в организацию (обсуждение и выдача задания).
30. Разработка схемы отбора персонала в организацию (обсуждение и выдача задания).
31. Разработка общей и специализированной программы ориентации новых работников (обсуждение и выдача задания).
32. Разработка программы увольнения (сокращение численности) работников.

Приложение 1.

Перечень рекомендуемой литературы по дисциплине «Менеджмент персонала» (основной, дополнительной, учебно-методической) для студентов бакалавриата по направлению 38.03.02. «Менеджмент»

а) основная литература:

1. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 249 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/437209>

2. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 467 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8710-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/431878>

3. Хаймурзина, Н.З. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : электрон. учеб. курс: учеб. пособие / Н. З. Хаймурзина. - Электрон. текстовые дан. - Ульяновск : УлГУ, 2017. - Режим доступа: <http://edu.ulsu.ru/sources/833/interface/>

б) дополнительная литература:

1. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 270 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00650-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/433920>

2. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 168 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-06318-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/444044>

в) учебно-методическая литература:

1. Методические указания по организации самостоятельной работы бакалавров по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавриат) / Составитель Иванова Т.Ю. - Текст : электронный // УлГУ [сайт]. - 2019. - URL: <https://www.ulsu.ru/ru/education/24/documents/2019/>