

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.15 Управление персоналом**

**Специальность** 38.05.01 Экономическая безопасность

**Специализация** Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности

**Форма обучения** заочная

# **1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

## **1. 1 Лекция № 1 (2 часа).**

**Тема: «Кадровая политика»**

### **1.1.1 Вопросы лекции:**

1. Типы кадровой политики.
2. Этапы проектирования кадровой политики.
3. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия.
4. Условия разработки кадровой политики.

### **1.1.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Современное состояние мировой экономики**

Под *политикой организации*, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации — *ее кадровая политика*, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствие с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Термин «кадровая политика» может иметь широкое и узкое толкование.

В широком смысле

это система осознанных и определенным образом сформулированных и скрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы.

Нередко при широком понимании кадровой политики необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства. Косвенно это находит свое отражение в философии организации, коллективном договоре и правилах внутреннего распорядка. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — могут заранее планироваться и согласовываться со стратегическими целями и текущими задачами организации.

В узком смысле

это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

Анализ существующей в конкретных организациях кадровой политики позволяет выделить, как минимум, *два основания* для их группировки. *Первое* основание связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

*Вторым* основанием для дифференциации кадровых политики могут быть степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового

состава, ее принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики — *открытую и закрытую*.

## **2. Этапы проектирования кадровой политики**

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — *обеспечение высокого качества кадрового потенциала*. При этом необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходить к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, необходимо согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;
- информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Рассмотрим *процесс формирования кадровой политики* в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами и иностранным представительствам) существует документально закрепленное представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплено документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаем предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить следующие *этапы по проектированию кадровой политики*:

- нормирование;
- программирование;
- мониторинг.

## **3. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия**

### **Основные фазы стратегического менеджмента**

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить *четыре основные фазы*:

- 1) хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
- 2) стратегическое планирование в узком смысле — предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);

3) управление стратегическими возможностями — выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы к пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);

4) управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени — разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

### **Кадровые программы и кадровые мероприятия**

В зависимости от фазы менеджмента, практикуемого в организации, а также уровня планирования можно выделить *кадровые программы* разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

## **4. Условия разработки кадровой политики**

### **Факторы внешней среды**

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

1) нормативные ограничения; 2) ситуация на рынке труда. Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы.

Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы следует учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

### **Факторы внутренней политики**

Наиболее значимыми представляются следующие факторы:

1) *цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности*. Так, например, организаций, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов;

2) *стиль управления, закрепленный в том числе и в структуре организации*. Сравнение организаций, построенной жестко централизованным образом, организаций, предпочитающей принцип децентрализации, показывает, что им требуется различный состав профессионалов;

3) *условия труда*. Привлекают или отталкивают людей такие характеристики работ, как:

- степень требуемых физических и психических усилий;
- степень вредности работы для здоровья;
- месторасположение рабочих мест;
- продолжительность и структурированность работы;
- взаимодействие с другими людьми во время работы;
- степень свободы при решении задач;
- понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа не привлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации;

4) *качественные характеристики трудового коллектива*. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом;

5) *стиль руководства*. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

## **1. 2 Лекция №2 (2 часа).**

### **Тема: «Методы формирования кадрового состава»**

#### **1.2.1 Вопросы лекции:**

1. Проектирование структуры организации.
2. Планирование потребности в персонале.
3. Анализ кадровой ситуации в регионе.
4. Оценка кадров при приеме на работу.
5. Адаптация персонала.

#### **1.2.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Проектирование структуры организации**

###### **Виды структурирования**

Поскольку структура — это прежде всего совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему, то возможные связи между звенями системы позволяют различать следующие виды структурирования:

- 1) *линейная* — звенья связаны друг с другом последовательно;
- 2) *функциональная*;
- 3) *кольцевая* — звенья связаны друг с другом также последовательно, но «выход» последнего звена одновременно является «входом» первого;
- 4) *«колесо»* — в отличие от кольцевой в центре (на месте «оси») имеется звено, связанное со всеми остальными;
- 5) *звездная* — в отличие от структуры «колесо» отсутствуют периферийные связи («обод»), а звенья связаны между собой лишь через центр (центральное звено);
- 6) *многосвязная* — в отличие от кольцевой структуры каждое звено связано со всеми остальными;
- 7) *сотовая* — каждое звено связано либо с четырьмя другими (либо с тремя) и имеет один внешний «выход» («вход»), либо с двумя и имеет два внешних «выхода» («входа»);
- 8) *иерархическая* — характеризуется наличием иерархии управления;
- 9) *смешанная* — в различных подсистемах возможны перечисленные виды структур.

###### **Факторы проектирования организаций**

Это параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры.

В самом общем виде можно выделить *четыре* группы факторов:

- 1) внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;
- 2) технология работ и тип совместной деятельности;
- 3) особенности персонала и корпоративной культуры;

4) прототипы и уже существующие, и показавшиеся себя эффективными организационные структуры аналогичных организаций.

### **Этапы проектирования организации**

Проектирование организации осуществляется по следующим этапам.

1. *Определяются цели и результаты деятельности* — представляются продукт труда, его объемы, основные этапы технологии.

2. *Определяются связи с внешней средой* — выделяются все контакты, которые необходимо осуществлять организации (в связи с ее технологией, выполнением законов, поддержанием собственной работоспособности и т.д.).

3. *Разделяются процессы* — по стадиям, по уровням иерархии.

4. *Группируются функции*. Между разделенными процессами устанавливается общее — основание для объединения отдельных этапов в более обобщенные цепочки. При этом возможны *две* стратегии: 1) группировка работ вокруг ресурсов и 2) вокруг результата деятельности.

## **2. Планирование потребности в персонале**

Очевидно, что планирование потребности в персонале — часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- 1) сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
- 2) каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- 3) как лучше использовать персонал в соответствии с его! способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- 4) каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- 5) каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

### **Характер оценок потребности в персонале**

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

*Количественная оценка* потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

*Качественная оценка* потребности в персонале — попытка ответить на вопрос «кого». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организацией. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей.

### **Расчет потребности в персонале**

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: 1) производственная программа, 2) нормы

выработки, 3) планируемый рост повышения производительности труда и 4) структура работ.

Расчет численности персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

### 1. Текущая потребность в персонале.

*Общая потребность* предприятия в кадрах  $A$  определяется как сумма:

$$A = Ч + ДП,$$

где  $Ч$  — базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;  
 $ДП$  — дополнительная потребность в кадрах.

*Базовая потребность* предприятия в кадрах  $Ч$  определяется по формуле:

$$Ч = ОП / В,$$

где  $ОП$  — объем производства;

$В$  — выработка на одного работающего.

## 3. Анализ кадровой ситуации в регионе

На стадии формирования организации особенно важен анализ кадровой ситуации в регионе. Он существенен прежде всего для целей проектирования и бизнес-планирования. Главный результат того анализа — *выделение сегментов рынка рабочей силы в регионе*.

Необходимо собрать и проанализировать информацию об:

- основных профессионально-возрастных группах;
- региональном рынке профессий;
- уровне оплаты труда по категориям;
- уровне занятости по категориям;
- учебных заведениях, выпускающих и переподготавливающих специалистов;
- демографической ситуации и демографическом прогнозе;
- национальных и культурных особенностях жителей региона.

Результатом анализа *регионального рынка профессий* должны быть количественные и качественные показатели по следующим основным категориям работников:

- высший слой работников нефизического труда;
- низший слой работников нефизического труда;
- высший слой работников физического труда;
- низший слой работников физического труда;
- фермеры и сельскохозяйственные работники.

## 4. Оценка кадров при приеме на работу

Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной *альтернативой найму*, использованы в организации. К ним относятся:

- сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;
- структурная реорганизация или использование новых схем производства;
- временный наем;
- привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

Если говорить кратко, то задача службы персонала состоит в осуществлении контроля за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников. Различают *внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами*.

На процесс набора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды.

*Факторы внешней среды:*

- законодательные ограничения;
- ситуация на рынке рабочей силы;
- состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации.

## 5. Адаптация персонала

*Адаптация* — процесс активного приспособления человека к новой среде. В контексте включения сотрудника в организацию это означает, что происходят интенсивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. И специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

1. *Оценка уровня подготовленности новичка* необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны не привычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в не знакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

2. *Ориентация* — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

3. *Действенная адаптация*. Этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в

межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации, важно оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

**4. Функционирование.** Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 — 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

### **1. 3 Лекция №3 (2 часа).**

#### **Тема: «Технологии управления человеческими ресурсами организации»**

##### **1.3.1 Вопросы лекции:**

1. Конкурс как технология привлечения персонала
2. Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации
3. Командообразование как технология формирования управленческого потенциала организации

##### **1.3.2 Краткое содержание вопросов:**

###### **1 Конкурс как технология привлечения персонала**

Под *конкурсом* обычно понимается соревнование между двумя и более кандидатами за занятие вакантной должности. Конкурсные процедуры способствуют:

- поднятию престижа должности;
- привлечению большего количества кандидатов;
- повышению объективности решения о приеме на работу,
- демократизации и открытости сферы управления персоналом;
- внедрению новых технологий кадровой работы;
- интенсификации сбора персональной информации для планирования работы с принятыми на работу кандидатами;
- формированию команд.

Необходимыми элементами конкурсной процедуры являются:

- 1) наличие претендентов, выставляющих свою кандидатуру на конкурс;
- 2) конкурсная комиссия, которой предоставляется право на основе положения о конкурсе выбрать приемы и методы его проведения;
- 3) механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятие решений по итогам конкурса;
- 4) механизмы информирования участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах конкурса.

###### **2 Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации**

Рассматривая важность процесса непрерывного образования в целом, необходимо иметь в виду, что эффективность процесса обучения зависит от успешности каждого отдельного учебного мероприятия. Кумулятивный эффект обучения не может быть получен, если каждое отдельное занятие не будет давать существенного прироста в знаниях, умениях, раскрытии новых возможностей работающих специалистов. Для того

чтобы учебные мероприятия проходили более успешно, важно достаточно точно представлять:

- 1) цели и тип программы обучения;
- 2) особенности коммуникативного процесса слушателей и преподавателей;
- 3) специфику деятельности преподавателя, работающего со взрослой аудиторией;
- 4) отличительные параметры самой аудитории взрослых.

Можно выделить *два* типа целей учебных занятий в рамках программ последипломного образования: 1) передачу знаний и 2) формирование определенного арсенала умений, а также развитие потенциала работников. Соответственно, можно говорить о двух разных типах учебных программ — «сохраняющих» и «инновационных».

Планирование программ подготовки — составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

- 1) использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;
- 2) анализировать план технического обновления;
- 3) оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты университетов, приходящих на работу в организацию;
- 4) диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Исследователи выделяют *две* основные современные модели подготовки рабочих кадров:

- обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии;
- обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

### **3. Командообразование как технология формирования управленческого потенциала организации**

*Командный менеджмент*, т.е. менеджмент, осуществляемый посредством создания и функционирования управленческих команд как одна из форм коллективного управления, основан на процессе *делегирования полномочий*.

Почти все организации наделяют менеджеров различной ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того чтобы они могли нести эту ответственность, создаются те или иные формы коллективного управления, основанные на перераспределении ответственности. Однако, как указывают Вудлок и Френсис, такая передача оказывается затруднительной для многих менеджеров. Они боятся, что важными аспектами пренебрегут или выполнят их кое-как, и поэтому испытывают искушение брать все важные задачи на себя.

*Командой* называют небольшое количество человек (чаще всего пять — семь, реже до 15—20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределенную принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе).

*Управленческая команда* состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

Суть команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве. Такого рода обязательство требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды, — ее миссии. *Миссия команды* должна включать элемент, связанный с выигрыванием,

первенством, продвижением вперед. Существует отличие целей команды от ее назначения (миссии): цели команды позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия как более глобальное по своей сути придает всем конкретным целям смысл и энергию.

Команды принято различать по некоторым основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора *рода деятельности*, которой призвана заниматься команда. Выделяют следующие *типы команд*:

1) *занимающиеся подготовкой рекомендаций*. Это проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности. В деятельности команд такого рода должны всегда присутствовать быстрое и конструктивное начало и разработка итоговой формулировки, чтобы их рекомендации могли бы быть внедрены;

2) *занимающиеся непосредственным изготовлением* чего-либо. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства ею важно концентрироваться на производительности команды;

3) *управляющие процессом*. Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей организации в целом.

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### **2.1 Практическое занятие 1 (ПЗ-1) Кадровый менеджмент на различных стадиях развития организации (2 часа)**

#### **2.1.1 Задание для работы:**

1. Кадровый менеджмент на различных стадиях развития организации. Группа делится на четыре команды и каждая из них описывает особенности кадрового менеджмента в одной из четырех стадий развития следующих организаций: 1) Офиса ООО «ОИКБ «Русь» в ТРЦ «Гулливер»; 2) Малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения.

#### **2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Группа делится на три команды, выбирает одного выступающего от команды, а он систематизирует материалы, предоставленные участниками команды и готовит выступление от лица команды.

Обязательно в выступление закладывается «интерактив» с преподавателем и группой.

#### **2.1.3 Результаты и выводы:**

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

### **2.2 Практическое занятие 2 (ПЗ-2) Конфликт в организации (2 часа)**

#### **2.2.1 Задание для работы:**

1. Управление межличностным конфликтом. Группа делится на три команды и разрабатывает план управления межличностным конфликтом (для всех групп причина конфликта одинакова): 1) Работников бухгалтерского отдела банка; 2) Работников маркетингового отдела банка; 3) Работников финансового отдела малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения.

2. Управление межгрупповым конфликтом. Группа делится на три команды и разрабатывает проекты по управлению межгрупповым конфликтом (для всех групп причина конфликта одинакова): 1) Работников бухгалтерского отдела банка; 2) Работников маркетингового отдела банка; 3) Работников финансового отдела малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения.

#### **2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Группа делится на три команды, выбирает одного выступающего от команды, а он систематизирует материалы, предоставленные участниками команды и готовит выступление от лица команды.

Обязательно в выступление закладывается «интерактив» с преподавателем и группой.

#### **2.2.3 Результаты и выводы:**

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

### **2.3 Практическое занятие 3 (ПЗ-3) Методологические и технологические основы корпоративного PR (2 часа)**

#### **2.3.1 Задание для работы:**

1. PR организации. Группа делится на три команды и разрабатывает комплекс мероприятий по связям с общественностью для: 1) Вновь открывающегося офиса ООО «ОИКБ «Русь» в ТРЦ «Гулливер»; 2) Вновь создаваемого малого предприятия по выпуску продукции / оказанию услуг строительного назначения; 3) Вновь создаваемой торговой организации (магазина/торговой точки).

#### **2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Группа делится на три команды, выбирает одного выступающего от команды, а он систематизирует материалы, предоставленные участниками команды и готовит выступление от лица команды.

Обязательно в выступление закладывается «интерактив» с преподавателем и группой.

#### **2.3.3 Результаты и выводы:**

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

#### **2.3.3 Результаты и выводы:**

Усвоение студентами знаний по теме практического занятия.

Разработал(и):

\_\_\_\_\_

И.В. Залозный