

Предпринимательское образование как ключ к успеху

Серия дидактических материалов по
предпринимательскому образованию в
учреждениях высшего образования Украины

ПЕРСОНАЛ



Developing Intra- and Entrepreneurial Competences
through Entrepreneurship Education and Start-up Consultancy

544202-TEMPUS-1-2013-1-AT-TEMPUS-JPHES



Co-funded by the
Tempus Programme
of the European Union

Предпринимательское образование как ключ к успеху

**Серия дидактических материалов
по предпринимательскому образованию
в учреждениях высшего образования Украины**

ПЕРСОНАЛ



Developing Intra- and Entrepreneurial Competences
through Entrepreneurship Education and Start-up Consultancy
544202-TEMPUS-1-2013-1-AT-TEMPUS-JPHES



Co-funded by the
Tempus Programme
of the European Union



Проект ЕС TEMPUS «Приобретение профессиональных и предпринимательских навыков посредством воспитания предпринимательского духа и консультации начинающих предпринимателей» (544202-TEMPUS-1-2013-1-AT-TEMPUS-JPHES)



Co-funded by the
Tempus Programme
of the European Union

EU TEMPUS project «Developing Intra- and Entrepreneurial Competences through Entrepreneurship Education and Start-up Consultancy» (544202-TEMPUS-1-2013-1-AT-TEMPUS-JPHES)

Авторы:

Анатолий Колот, Василий Петюх, Алла Василик, Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана

Рихард Фортмюллер, Венский экономический университет

Финансовая поддержка Европейской Комиссии при издании данных материалов не предполагает согласия с их содержанием, которое является предметом ответственности авторов и не отражает точку зрения Европейской Комиссии.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

ISBN 978-966-1617-22-2

© Колектив авторів

© ТОВ «Видавничо-поліграфічний дім «ФОРМАТ»»

Содержание

<i>Предисловие</i>	4
Тема 1. Профессиональный подбор персонала.	14
Тема 2. Оценка, мотивация и развитие персонала	33
Тема 3. Управление рабочим временем и процессами движения персонала	50
Тема 4. Эффективность управления персоналом	63
<i>Литература</i>	70

Предисловие

Учебно-методические материалы данной серии были разработаны в рамках международного образовательного проекта ЕС TEMPUS «Приобретение профессиональных и предпринимательских навыков посредством воспитания предпринимательского духа и консультации начинающих предпринимателей» (BUSEEG) для учащихся вузов различных направлений, которые хотели бы дополнить свое основное образование предпринимательской подготовкой для успешного создания и ведения бизнеса.

Проект финансируется при поддержке Европейского Союза и координируется Венским экономическим университетом. В консорциум проекта входит 19 партнеров из Украины, России, Германии, Венгрии и Австрии:

- Венский экономический университет (WU), Вена
- Университет Констанца (UKZ), Констанц
- Университет Иштвана Сечени (SZE), Дьёр
- Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского (NNGU), Н. Новгород
- Нижегородский институт развития образования (NIRO), Н. Новгород
- Министерство образования Нижегородской области (MONo), Н. Новгород
- Торгово-промышленная палата Нижегородской области (TPP NN), Н. Новгород
- Алтайский государственный технический университет им. И. И. Ползунова (AltGTU), Барнаул
- Алтайский краевой институт повышения квалификации работников образования (АКІРКРО), Барнаул
- Главное управление образования и молодежной политики Алтайского края (Min Bm), Барнаул
- Московский государственный университет геодезии и картографии (МІІГАіК), Москва
- Министерство образования и науки Российской Федерации (Min RU), Москва
- Петрозаводский государственный университет (PetrGU), Петрозаводск
- Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (KNEU), Киев
- Министерство образования и науки Украины (MESU), Киев

- Торгово-промышленная палата Украины (TPP Ukraine), Киев
- Черниговский национальный технологический университет (ChNTU), Чернигов
- Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (NTU KhPI), Харьков
- Прикарпатский национальный университет им. В. Стефаныка (PNU), Ивано-Франковск

Основная цель проекта BUSEEG заключается в разработке и внедрении концепции непрерывного образования (Lifelong Learning) в России и Украине с целью устойчивого стимулирования профессиональных и предпринимательских навыков посредством воспитания предпринимательского духа и консультации начинающих предпринимателей на базе учреждений высшего и профессионального образования. В рамках проекта были достигнуты следующие конкретные цели:

1. Введение или модернизация программ высшего образования по воспитанию предпринимательского духа для студентов различных специальностей (экономика, техника, языки и проч.) в объеме 20 зачетных единиц.

2. Введение или модернизация программ профессионального образования по воспитанию предпринимательского духа для учащихся различных специальностей (экономика, техника, туризм и проч.) в объеме 4 часов в неделю.

3. Основание или реорганизация центров консультации начинающих предпринимателей для выпускников учреждений высшего образования при поддержке торгово-промышленных палат.

4. Основание или реорганизация центров консультации начинающих предпринимателей для выпускников учреждений профессионального образования при поддержке торгово-промышленных палат.

5. Повышение квалификации преподавателей учреждений профессионального образования по экономике и экономической дидактике на базе университетов и центров повышения квалификации работников образования с целью поддержки воспитания предпринимательского духа.

6. Повышение квалификации преподавателей учреждений высшего образования по экономической дидактике в рамках конференций, консультационных семинаров и семинаров по подготовке преподавателей курсов повышения квалификации.

На первом этапе реализации проекта были разработаны основной учебный план (табл. 1) и модель компетенций (рис. 1), на основе которых были сформулированы результаты обучения (Learning Outcomes), необходимые для выполнения ответственных профессиональных задач, а также создания и успешного ведения бизнеса. В учреждениях профессионального образования темы основного учебного плана реализуются в объеме 144 часов.

Предпринимательство: создание и ведение бизнеса			
Содержание (обязательные предметы и/или предметы по выбору)		Основы 8 ECTS	Углубление 12 ECTS
Основы экономики предприятия для создания и ведения бизнеса			
	Правовые условия	0,25	0,5
	Инвестиции/Снабжение/Производство	0,25	0,5
	Финансовый расчет и финансирование	2,0	3,0
	Маркетинг	2,0	3,0
	Организация/Персонал/Менеджмент	0,25	0,5
Формирование бизнес-идей и составление бизнес-плана			
	Семинар по поиску идей и бизнес-планирование	2,0	2,0
Экономические, социальные и экологические условия			
	Рыночная экономика	0,5	1,0
	Социальная, личностная и методическая компетенции	0,5	1,0
	Социальная и экологическая устойчивость	0,25	0,5

Табл. 1. Тематические блоки основного учебного плана

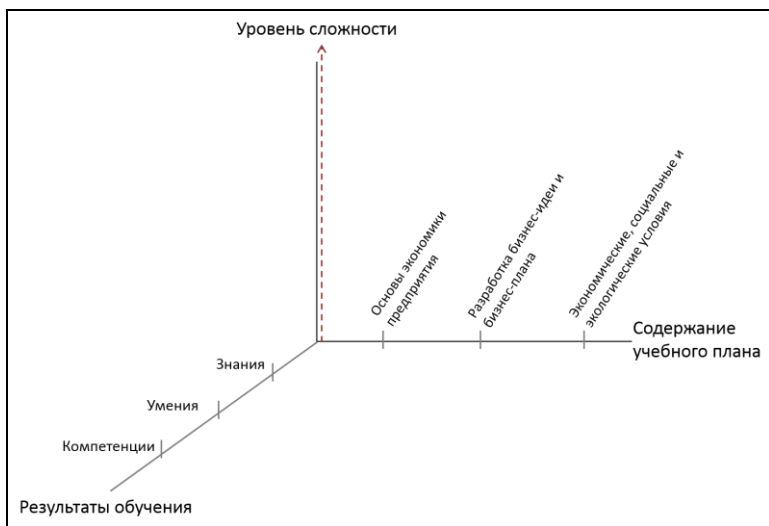


Рис. 1. Структура модели компетенций

На втором этапе реализации проекта были разработаны учебно-методические материалы для внедрения основного учебного плана в форме компетентностно-ориентированного обучения в учреждениях высшего и профессионального образования. Все материалы имеются в электронной форме, избранные дидактические материалы опубликованы в данном пособии.

Третий этап реализации проекта заключается в начале обучения в партнерских университетах, а также колледжах и техникумах. Данный этап, сопровождающийся использованием на занятиях представленных в данном сборнике учебно-методических материалов, успешно начался в учебном году 2015/2016.

Вена, май 2016
Рихард Фортмюллер

Preface

The teaching and learning materials published within this book are the result of the EU-Tempus-Project BUSEEG «Developing Intra- and Entrepreneurial Competences through Entrepreneurship Education and Start-up Consultancy» («Berufliche und unternehmerische Selbständigkeit durch Entrepreneurship-Erziehung und Gründungsberatung»). The target group of these materials are university students from various fields of studies who are eager to learn how to found and manage a business in addition to their subject-specific academic education.

The consortium of this international education project, which is co-financed by the European Union and coordinated by the Vienna University of Economics and Business consists of the following 19 project partners from Ukraine, Russia, Germany, Hungary and Austria:

- Vienna University of Economics and Business (WU), Vienna
- University of Konstanz (UKZ), Konstanz
- Széchenyi István University (SZE), Győr
- Lobachevsky State University (NNGU), N. Novgorod
- Nizhny Novgorod Institute of Education Development (NIRO), N. Novgorod
- Ministry of Education of the Nizhny Novgorod Region (MONo), N. Novgorod
- Nizhny Novgorod Region Chamber of Commerce and Industry (TPP NN), N. Novgorod
- Polzunov Altai State Technical University (AltGTU), Barnaul
- Altai Region Institute of Teachers Professional Development (AKIP-KRO), Barnaul
- Altai Region Head Department of Education and Youth (Min Brn), Barnaul
- Moscow State University of Geodesy and Cartography (MIIGAiK), Moscow
- Ministry of Education and Science of the Russian Federation (Min RU), Moscow
- Petrozavodsk State University (PetrGU), Petrozavodsk
- Getman Kyiv National Economic University (KNEU), Kiev
- Ministry of Education and Science of Ukraine (MESU), Kiev
- Ukrainian Chamber of Commerce and Industry (TPP Ukraine), Kiev
- Chernihiv National University of Technology (ChNTU), Chernihiv
- National Technical University «Kharkiv Politechnic Institute» (NTU KhPI), Kharkiv
- Stefanyk Carpathian National University (PNU), Ivano-Frankivsk

The primary objective of this project is to implement a lifelong learning concept in order to sustainably support entrepreneurial self-employment through Entrepreneurship Education and start-up advice at vocational schools and universities in the Ukraine and Russia. In particular the following objectives have been achieved through this project:

1. Implementing and improving Entrepreneurship Education for students from various fields of studies (business administration, engineering, tourism etc.) with a total of 20 ECTS.
2. Implementing Entrepreneurship Education for students from various fields of studies (with a focus on business administration, engineering, tourism etc.) with a total of 4 hours per week at vocational schools.
3. Implementing and reorganizing start-up advice centres in cooperation with local chambers of commerce in order to support university graduates who intend to start their own businesses.
4. Implementing and reorganizing start-up advice centres in cooperation with local chambers of commerce in order to support vocational school graduates who intend to start their own businesses.
5. Training university and vocational school teachers in order to improve their expertise and teaching skills in Entrepreneurship Education
6. Training university teachers and lecturers at teacher training centres through training conferences, consulting workshops and a series of seminars for disseminators with focus on didactics of business content.

The result of the first phase of the project is a core curriculum (see table 1) as well as a competence model for Entrepreneurship Education (see figure 1). Based on the competence model learning outcomes, that are central to responsibly deal with professional tasks as well as found and manage a business, have been developed. At vocational schools the teaching and learning content of the common core is implemented to an extend of 144 hours.

Entrepreneurship – establishing and managing a business			
Content (mandatory and/or elective courses)		Common core 8 ECTS	In-depth module 12 ECTS
Basics in Business Administration			
	Legal Framework	0,25	0,5
	Investment/Acquisition/Production	0,25	0,5
	Calculation and Finance	2,0	3,0
	Marketing	2,0	3,0
	Organization/Human Resources/Management	0,25	0,5
Business Idea and Business Plan Development			
	Workshop on Business Ideas and Business Plan	2,0	2,0
Economic, Social and Ecological Framework			
	Market Economy	0,5	1,0
	Social-, Self-, Methodological Competence	0,5	1,0
	Social and Ecological Sustainability	0,25	0,5

Table 1: Content of the Core Curriculum

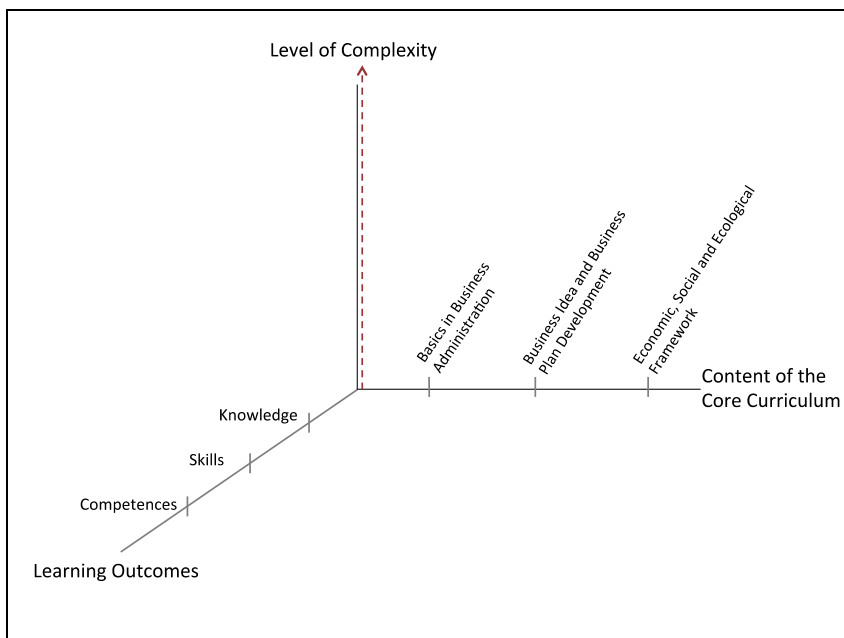


Figure 1: Structure of the competence model

The second phase of the project consisted of developing teaching and learning materials in order to implement the core curriculum through a competence based education at universities and vocational schools. The materials developed within this project are available electronically and some selected materials are published in this book.

Within the third project phase the programs at the partner universities and the lessons at the vocational schools are implemented. This phase and therefore the practical application of the teaching and learning materials already successfully started in the year 2015/16.

Vienna, May 2016
Richard Fortmüller

Vorwort

Die im vorliegenden Buch publizierten Lehrmaterialien und Lernunterlagen wurden im Rahmen des EU-Tempus-Projektes «BUSEEG — Berufliche und unternehmerische Selbständigkeit durch Entrepreneurship-Erziehung und Gründungsberatung» für Studierende verschiedener Studienrichtungen entwickelt, die zusätzlich zu ihrer fachwissenschaftlichen Ausbildung auch die Fähigkeit zur Gründung und Führung eines eigenen Unternehmens erwerben wollen.

Das Konsortium des von der Europäischen Union kofinanzierten und der Wirtschaftsuniversität Wien koordinierten internationalen Bildungsprojektes umfasst 19 Projektpartner aus der Ukraine, Russland, Deutschland, Ungarn und Österreich:

- Wirtschaftsuniversität Wien (WU)
- Universität Konstanz (UKZ)
- Universität Győr (SZE)
- Lobachevsky Staatliche Universität Nizhny Novgorod (NNGU), N. Novgorod
 - Institut für Bildungsentwicklung Nizhny Novgorod (NIRO), N. Novgorod
 - Ministerium für Bildung der Region Nizhny Novgorod (MONo), N. Novgorod
 - Industrie- und Handelskammer der Region Nizhny Novgorod (TPP NN), N. Novgorod
 - Polzunov Staatliche Technische Universität Altai (AltGTU), Barnaul
 - Institut für Weiterbildung der Lehrkräfte der Region Altai (AKIPKRO), Barnaul
 - Hauptverwaltung für Bildung und Jugend der Region Altai (Min Brn), Barnaul
 - Staatliche Universität für Geodäsie und Kartografie Moskau (MII-GAiK), Moskau
 - Ministerium für Bildung und Wissenschaft der Russischen Föderation (Min RU), Moskau
 - Staatliche Universität Petrozavodsk (PetrGU), Petrozavodsk
 - Getman Nationale Wirtschaftsuniversität Kiev (KNEU), Kiev
 - Ministerium für Bildung und Wissenschaft der Ukraine (MESU), Kiev
 - Industrie- und Handelskammer der Ukraine (TPP Ukraine), Kiev
 - Chernihiv Nationale Technologische Universität (ChNTU), Chernihiv
 - Nationale Technische Universität «Kharkiv Polytechnische Hochschule» (NTU KhPI), Kharkiv
 - Stefanyk Nationale Universität der Vorkarpaten (PNU), Ivano-Frankivsk

Das generelle Ziel des BUSEEG-Projektes besteht in der Entwicklung und Umsetzung eines Lifelong Learning Konzeptes zur nachhaltigen Förderung der beruflichen und unternehmerischen Selbstständigkeit in Russland und der Ukraine durch Entrepreneurship-Erziehung und Gründungsberatung auf universitärer und Berufsschulebene. Im Einzelnen wurden im Rahmen des Projektes die folgenden Ziele realisiert:

1. Einführung bzw. Weiterentwicklung der Entrepreneurship-Erziehung an den Universitäten für Studierende verschiedener Studienrichtungen (Wirtschaft, Technik, Sprachen, etc.) im Umfang von 20 ECTS

2. Einführung bzw. Weiterentwicklung der Entrepreneurship-Erziehung an den Berufsschulen für Schüler/innen verschiedener Fachrichtungen (Wirtschaft, Technik, Tourismus, etc.) im Umfang von 4 Wochenstunden

3. Aufbau bzw. Reorganisation der Gründungsberatungszentren an den Universitäten für Absolvent/innen in Kooperation mit den Handelskammern

4. Aufbau bzw. Reorganisation der Gründungsberatungszentren an den Berufsschulen für Absolvent/innen in Kooperation mit den Handelskammern

5. Fachliche und didaktische Weiterbildung der Berufsschullehrer/innen zur Entrepreneurship-Erziehung an den Universitäten bzw. Lehrerfortbildungszentren

6. Wirtschaftsdidaktische Weiterbildung der Hochschullehrer/innen durch Weiterbildungsstagen, Beratungsworkshops und Seminarreihen für Multiplikatoren

In der ersten Phase der Projektarbeit wurden ein Kerncurriculum (vgl. Tab. 1) und ein Kompetenzmodell (vgl. Abb. 1) entwickelt und darauf basierend die Learning Outcomes formuliert, die für die Übernahme verantwortungsvoller beruflicher Tätigkeiten und für die Gründung und erfolgreiche Führung eines Unternehmens benötigt werden. In den Berufsschulen werden Lehr-Lern-Inhalte des gemeinsamen Kerns im Umfang von 144 Stunden umgesetzt.

Entrepreneurship – Unternehmensgründung und Unternehmensführung			
Studieninhalte (Pflichtfächer und/oder Wahlfächer)		Gemeinsamer Kern 8 ECTS	Weitere Vertiefung 12 ECTS
Betriebswirtschaftliche Grundlagen			
	Rechtliche Rahmenbedingungen	0,25	0,5
	Investition/Beschaffung/Produktion	0,25	0,5
	Kalkulation und Finanzierung	2,0	3,0
	Marketing	2,0	3,0
	Organisation/Personal/Management	0,25	0,5
Geschäftsideenentwicklung und Businessplan			
	Ideenworkshop und Businessplan	2,0	2,0
Ökonomische, soziale und ökologische Rahmenbedingungen			
	Marktwirtschaft	0,5	1,0
	Sozial-, Selbst-, Methodenkompetenz	0,5	1,0
	Soziale und ökologische Nachhaltigkeit	0,25	0,5

Tabelle 1: Themenbereiche des Kerncurriculums

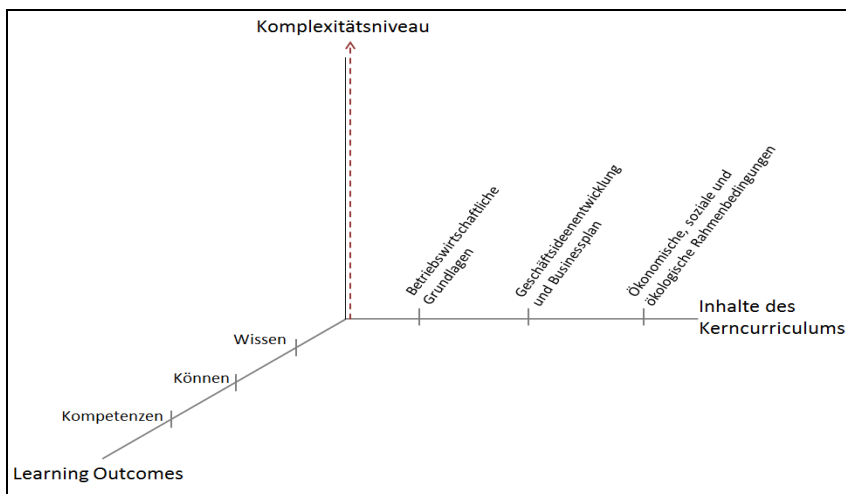


Abbildung 1: Aufbau des Kompetenzmodells

Die zweite Phase der Projektarbeit bestand in der Entwicklung von Lehr-Lern-Materialien zur Umsetzung des Kerncurriculums in Form eines kompetenzorientierten Unterrichts an Universitäten und in den Berufsschulen. Alle Lernunterlagen liegen in elektronischer Form vor, ausgewählte didaktische Entwicklungen sind im vorliegenden Band publiziert.

Die dritte Projektphase besteht in der Aufnahme des Studienbetriebes an den Partneruniversitäten und der Durchführung des Unterrichts an den Berufsschulen. Diese Projektphase und der damit verbundene unterrichtspraktische Einsatz der hier veröffentlichten Lehr-Lern-Materialien haben bereits im Studienjahr 2015/16 erfolgreich begonnen.

Wien, Mai 2016
Richard Fortmüller

Тема 1

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

1. Функции темы

Для успешной деятельности предприятия большое значение имеет обеспечение его наилучшими сотрудниками, которые владеют соответствующим уровнем образования, опытом практической работы, компетентными, ответственными, творческими, постоянно повышающими свой профессиональный уровень, стремящимися к культурному и духовному развитию. Исходя из этого, руководители предприятия пытаются найти именно таких сотрудников для ключевых должностей. Эту задачу решают с помощью правильно организованного процесса профессионального подбора.

После юридического оформления трудовых отношений с принятым сотрудником осуществляются процедуры введения в должность и адаптации.

После изучения темы студенты научатся разрабатывать требования к кандидатам на вакантные должности, планировать процесс подбора кадров, введения в должность и адаптации новых сотрудников.

2. Требуемые компетенции

Студенты знают:

- основы создания и функционирования организации;
- структуру и категории персонала, правила применения профессиональных названий работ;
- содержание и назначение квалификационных характеристик профессий работников;
- теоретические и организационно-технологические основы управления персоналом.

Студенты умеют:

- формулировать миссию, дерево целей организации;
- анализировать структуру персонала по основным классификационным признакам;
- определять недостатки и возможные перекосы в структуре персонала;

- разрабатывать мероприятия по оптимизации численности и структуры персонала исходя из реальных потребностей организации;
- разрабатывать стратегию управления персоналом;
- формировать / совершенствовать политику управления персоналом.

3. Учебные цели

После изучения данной темы студенты должны ...

знать:

- ❖ этапы и субъектов профессионального подбора сотрудников;
- ❖ технологию разработки требований к кандидатам на вакантные должности;
- ❖ источники пополнения персонала организации;
- ❖ методы сбора и анализа информации о кандидатах на вакантные должности;
- ❖ технологию оценки кандидатов на вакантные должности;
- ❖ правовые аспекты найма сотрудников на работу;
- ❖ процедуры введения в должность и адаптации вновь принятых работников;

уметь:

- ❖ распределять обязанности между должностными лицами, привлеченными к процессу подбора персонала в организации;
- ❖ разрабатывать компетенции и другие требования к кандидатам на вакантные должности;
- ❖ привлекать кандидатов на вакантные должности с использованием внутренних и внешних источников;
- ❖ собирать и анализировать информацию о кандидатах на вакантные должности;
- ❖ организовывать процедуры оценивания кандидатов на вакантные должности;
- ❖ организовывать процедуры введения в должность и адаптации вновь сотрудников.

4. Организация урока

№	Время (мин)	Содержание	Форма	Средства
1	5	Введение — карикатура	Преподаватель / Студенты	РЛ 1
2	10	Мини-лекция	Преподаватель	РР Слайды 1-6
Информационный блок 1				
3	10	Сравнительный анализ внутренних и внешних источников подбора персонала Выполнение задания и дискуссия	Студенты	РЛ 2, РР Слайд 4
4	30	Система подбора персонала по компетенциям (практическое задание) Выполнение задания в командах, представление решения и дискуссия	Студенты	РЛ 3, ИЛ 1
5	20	Введение в должность и адаптация новопринятых сотрудников	Студенты	РЛ 4, ИЛ 2
6	5	Выводы	Преподаватель / Студенты	-
	80			

5. Комментарии к организации урока

К1) В начале занятия студентам показывается карикатура. На основе наводящих вопросов происходит обсуждение карикатуры в классе. Преподаватель не участвует дискуссии и лишь наблюдает. Учащиеся обсуждают карикатуру в открытой беседе.

К2) Во время мини-лекции преподаватель разъясняет студентам суть, задачи, основные аспекты осуществления процесса подбора персонала. Это представление теоретической части преподавателем подкрепляется презентацией в PowerPoint.

К3) Сравнительный анализ внутренних и внешних источников подбора персонала. Студенты индивидуально выполняют задание, после чего преподаватель и группа дискутируют по результатам.

К4) С целью закрепления знаний студентов по теме студенты выполняют задание «Система подбора персонала по компетенциям» на примере одной из должностей. При этом учащиеся прорабатывают Рабочий лист 4 в командах от четырех до пяти человек. По результатам выполнения задания в командах, студенты представляют решения, отвечают на вопросы.

К5) После выполнения предыдущих заданий студенты, продолжая работать в группах, определяют основные направления процедур введения в должность и адаптации новопринятых сотрудников на своих примерах / кейсах.

К6) В конце занятия необходимо снова кратко резюмировать пройденный материал. Это происходит устно путем обсуждения в классе. Также возможно использовать метод блиц-опроса.

6. Изображение на доске

РЛ 1. Карикатуры.

Постановка задачи.

1) С какими процессами управления персоналом у вас ассоциируются картинки? Придумайте подпись к каждой из них.

2) Что Вы понимаете под термином «подбор персонала»? Какое значение данного процесса в обеспечении стабильности и эффективности деятельности предприятия? Обоснуйте свое мнение.



РР Слайды

Слайд 1



- **Профессиональный подбор** - это процесс обеспечения предприятия работниками желаемых качеств, которые соответствуют определенным требованиям, способны своевременно и квалифицированно решать задачи и достигать поставленных целей.
- **На малых предприятиях** вопрос отбора работников решает первый руководитель.
- **На средних и крупных предприятиях** эти обязанности делятся между руководителями структурных подразделений и специалистами по управлению персоналом.

Слайд 2



- Кандидаты на вакантную должность должны отвечать квалификационным требованиям и требованиям к компетенциям. Для этого разрабатывают квалификационную карту, карту компетенций или профиль должности, или портрет идеального кандидата.

Квалификационная карта содержит требования к образовательному, образовательно-квалификационного уровня, последиplomного образования и опыта работы, определены должностными инструкциями и квалификационными характеристиками профессий.

Карта компетенций содержит знания, навыки, способности, характеристики, необходимые для эффективного выполнения работником определенной работы.

Профиль должности, или портрет идеального кандидата, включая квалификационную карту и карту компетенций.

Слайд 3

Поиск кандидатов на вакантные должности может осуществляться из внутренних и внешних источников.

Использование
**внутренних
источников** дает
возможность
экономить время и
средства на подбор,
а также руководство
лучше знает
способности и
потенциал
собственных
работников

Поиск кандидатов на **внешнем
рынке** организация может
вести собственными усилиями
или обращаться к услугам
посредников. Привлечь
необходимых специалистов
собственными усилиями
можно через размещение
объявлений о вакансиях в
специализированных
периодических изданиях, на
собственной интернет-
странице и сайтах по
трудоустройству.

Слайд 4

Оценка и отбор кандидатов

- Главной целью предварительной оценки является отсев кандидатов, которые не соответствуют минимальным требованиям вакантной должности. Предварительная оценка начинается с анализа резюме. Также на данном этапе часто используют телефонное интервью для уточнения важной информации.
- Кандидатов на простые профессии отбирают работники службы персонала по результатам изучения документов и беседы. Процедура отбора рабочих на профессии, требующие высокого уровня квалификации, на ответственные должности технических служащих и специалистов является сложной, и может включать проведение структурированного интервью и тестирование на профессиональную пригодность. На должности специалистов и руководителей отбор должен быть тщательными с использованием различных традиционных и нетрадиционных методов оценки кандидатов.

Слайд 5



- Процедура профессионального отбора завершается принятием решения о заполнении вакансии.
- После этого работники службы персонала информируют принятого кандидата и оформляют документы для заключения трудового договора.
- После юридического оформления трудовых отношений организуют процедуры введения работника в должность и его адаптацию.



7. Материалы для занятия

РЛ 2. Сравнительный анализ внутренних и внешних источников подбора персонала

Постановка задания. Заполните соответствующие ячейки таблицы, определяя преимущества и недостатки внутренних и внешних источников подбора персонала. Аргументируйте Ваше мнение.

Внутренние источники		Внешние источники	
Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки

РЛ 3. Система подбора персонала по компетенциям (практическое задание)

Постановка задачи

1) Ознакомьтесь с опытом построения системы отбора персонала по компетенциям на примере компании «Мирфак». Осуществите ее оценку, определите недостатки, предложите пути усовершенствования. Обозначьте возможности ее применения на других предприятиях.

2) Выполните разработку основных элементов системы отбора ключевого персонала для Вашего предприятия по компетенциям. В частности, разработайте «Карточку интервью по компетенциям» и «Форму оценки уровня компетенций и профессионально-технических знаний» на одну из ключевых должностей для Вашего предприятия. Главной Вашей задачей является разработка системы компетенций для данной должности, по которым будет осуществляться отбор кандидатов на должность.

Карточка интервью по компетенциям на должность

Название должности

Вопросы / ситуации	Параметры желаемого ответа	Компетенция	Комментарии

Форма оценивания уровня компетенций и профессионально-технических знаний

название должности

Бланк заполняет руководитель. Пожалуйста, внимательно изучить предложенный перечень профессиональных и личностных качеств, а также шкалу оценки (прилагается к форме). Используя перечень, постарайтесь максимально объективно оценить кандидата *.

Ф.И.О. кандидата _____

Подразделение _____

Вакансия _____ Дата «__» _____ 20__ год

№	Основные компетенции	Оценка				Комментарии
		5	4	3	2	
Менеджерские / управленческие качества						
1						
2						
						
Индивидуальные качества						
3						
4						
5						
6						
7						
Качество обслуживания клиентов						
10						
11						
12						
Отношение к работе						
13						
14						
15						
16						
Профессионально-технические знания						
1						
2						
3						

Подпись и ФИО руководителя _____ / _____ /

**Шкала оценки
компетенций _____
(прилагается к форме оценки)
(фрагмент)**

Компетенция	Оценка			
	«отлично»	«хорошо»	«посредственно»	«неудовлетворительно»

ИЛ 1. Практический пример построения системы подбора персонала по компетенциям в компании «Мирфак»

Организация в компании системы подбора персонала по компетенциям — задача довольно непростая, трудоемкая и затратная по времени. Однако именно системный подход позволяет менеджерам по персоналу выстраивать в компании единую систему поиска, подбора и оценки сотрудников, грамотно организовывать отбор кандидатов на вакантные должности, а их будущим руководителям указывает направление дальнейшего профессионального развития нового сотрудника.

В период интенсивного развития компании мы вели достаточно жесткую борьбу за лучших (самых квалифицированных и успешных) кандидатов на рынке труда. Тогда руководству стало понятно, что руководители подразделений уже не справляются с этой задачей самостоятельно, поэтому передали данную функцию профессионалам — сотрудникам вновь созданного департамента по работе с персоналом.

Мы начали с того, что провели опрос руководителей структурных подразделений. В частности, им задавали вопросы:

- Как, по их мнению, должен быть организован подбор персонала в компании?
- Каким образом минимизировать затраты их времени на отбор кандидатов?
- Какие критерии помогли бы им при принятии решений о найме?

После детального анализа информации департамент по работе с персоналом предложил разработать и внедрить в компании единые правила подбора. Идея была поддержана на всех уровнях управления. В первую очередь, необходимо было свести к минимуму затраты времени руководителей подразделений на отбор кандидатов. Для этого были разработаны критерии оценки кандидатов на вакантные должности и создан образ «идеального сотрудника» для каждой должности. Мы также разработали необходимые инструменты (анкеты, шкалы оценки, тесты, списки вопросов для интервью и т.п.) и описали последовательность действий для всех участников подбора. Все эти наработки были сведены в единый документ — «Процедура поиска, подбора и отбора персонала», что помогло интегрировать процесс подбора в общую систему управления персоналом в компании. К моменту разработки данной процедуры в компании уже был запущен проект по разработке компетенций должностей. Разработанные компетенции необходимо было внедрить и в процесс подбора.

На финальной стадии разработки процедура поиска, подбора и отбора персонала была презентована всем руководителям подразделений компании. После согласования и добавления некоторых технических моментов процедура была введена в действие. Основные задачи департамента по работе с персоналом заключались в контроле ее исполнения на всех этапах и использование уже разработанных компетенций при отборе кандидатов.

Сегодня процесс поиска, подбора и отбора персонала в компании состоит из нескольких этапов.

Этап первый — предварительный

Руководитель подразделения, в которое требуется новый сотрудник, подает в департамент по работе с персоналом заявку на подбор. В заявке фиксируется информация о вакантной позиции:

- название должности и структурного подразделения;
- уровень подчиненности должности;

- требования к соискателю (образование, опыт работы, знание иностранных языков, уровень владения ПК);
- характеристика места работы и условий труда.

Менеджер по подбору знакомится с должностной инструкцией будущего сотрудника, обсуждает с руководителем перечень компетенций, необходимых на данной должности, а также возможные пути поиска и привлечения кандидатов.

Этап второй — привлечение и первичный отбор кандидатов:

- составление и размещение объявления об открытии вакансии;
- рассмотрение резюме откликнувшихся кандидатов;
- проведение предварительной телефонной беседы с целью первичного отбора кандидатов.

Это очень важный этап, поскольку из нескольких десятков присланных резюме необходимо отобрать те, которые максимально соответствуют требованиям к должности: образование (квалификационный уровень), опыт работы. Во время проведения телефонного интервью менеджер по работе с персоналом уточняет мотив поиска работы и дополнительные требования к должности (например, знание специализированных программ, иностранных языков). «Заочно» можно оценить наличие у кандидата также таких качеств, как коммуникабельность, навыки делового общения, умение убеждать, владение техникой ведения телефонных переговоров.

Этап третий — интервью по компетенциям

До прохождения собеседования с менеджером по подбору персонала все кандидаты в нашей компании заполняют **внутреннюю анкету** и при необходимости проходят **тестирование** своего профессионального уровня. Совместно с руководителями и ведущими специалистами подразделений нами были разработаны тесты для ряда должностей. Тестовые задания подобраны на основе **квалификационных требований к должностям** именно нашей организации. Таким образом, в компании разработаны и применяются тесты для проверки уровня знаний: бухгалтера, экономиста, внутреннего аудитора, юриста, специалиста информационных технологий, маркетолога и многих других.

Успешно справившиеся с тестами кандидаты приглашаются для прохождения интервью по компетенциям (*табл.*).

**Интервью по компетенциям
на должность менеджера по продажам (оптовая торговля)
(фрагмент)**

Вопрос/ ситуация	Параметры желаемого ответа	Компетенции	Комментарии
Клиент предъявляет вам претензии по срокам доставки товара. Они действительно были нарушены, но вы не несете за это ответственности. Как вы будете действовать?	• Выразит свое сожаление клиенту, пообещает разобраться в данной ситуации, предпримет нужные шаги • Проанализирует причины возникшей ситуации - Внесет свои предложения службе доставки по качеству обслуживания клиентов (в данном случае по соблюдению сроков доставки товара) • Будет контролировать доставку самостоятельно или поручит это своему помощнику	Умение управлять процессами/людьми	
Как ваши постоянные клиенты узнают о новинках, условиях работы компании?	• Знает возможные варианты информирования клиентов, может определить наиболее результативные методы в каждой ситуации • Знает, каким образом следует организовать обучающие мероприятия для клиентов	Развитие партнеров/клиентов	
Что вы считаете результатом своей работы?	• Четко представляет конечный результат своей работы: свой личный результат и то, каким образом его труд влияет на общий результат деятельности всей компании (увеличение объема продаж, выполнение плана продаж, прибыль, расширение дилерской сети, постоянные клиенты...) • Может описать процессы (ход) своей работы, взаимосвязь процессов с конечным результатом	Нацеленность на результат	

Для определения уровня развития компетенций у кандидатов менеджеры департамента по работе с персоналом разработали серию вопросов и ситуационных кейсов, которые были взяты из

реальной жизни, из практического опыта сотрудников нашей компании. Все эти вопросы и кейсы прошли пробное «тестирование» внутри компании и были утверждены для использования при проведении интервью.

Интервью по компетенциям — это ряд вопросов, предназначенных для получения информации о кандидате по конкретным критериям, связанным с содержанием работы. Таким образом, интервью по компетенциям позволяет выяснить, сформированы ли у человека требуемые компетенции

Случается, что кандидат претендует на одну должность, а получает в итоге предложение занять другую, более подходящую ему (по компетенциям). Собеседование по компетенциям позволяет нам более точно выявить соответствие кандидата той или иной должности, а «сомневающимся» помочь определиться со своей дальнейшей профессиональной реализацией.

После завершения интервью менеджер по персоналу оценивает уровень развития необходимых компетенций, используя специально разработанную форму и шкалу оценок. По результатам *комплексной оценки кандидата* менеджер по подбору принимает решение о направлении его на интервью с руководителем подразделения.

Форма оценки уровня компетенций и профессионально-технических знаний менеджера по продажам (оптовая торговля)

Бланк заполняет руководитель. Пожалуйста, внимательно изучите предложенный перечень профессиональных и личностных качеств, а также шкалу оценки (прилагается к форме). Используя перечень, постарайтесь максимально объективно оценить кандидата.

Ф.И.О. кандидата _____

Подразделение _____

Вакансия _____ **Дата** «__» _____ 20__ год

Шкала оценки компетенций: прилагается к форме оценки

№	Основные компетенции	Оценка				Комментарии
		5	4	3	2	
Менеджерские/ управленческие качества						
1	Умение управлять (людьми/ процессами)					
2	Умение и стремление обучать					
Индивидуальные качества						
3	Высокая обучаемость					
4	Стрессоустойчивость					
5	Коммуникабельность					
6	Умение работать в команде					
7	Нацеленность на результат					
8	Коммерческое мышление					
9	Системное мышление					
Качество обслуживания клиентов						
10	Клиентоориентированность					
11	Оперативность					
12	Развитие партнеров/клиентов					
Отношение к работе						
13	Лояльность					
14	Ответственность					
15	Инициативность					
16	Стремление к саморазвитию					
Профессионально-технические знания						
1	Технические знания и навыки					
2	Знание ПК					
3	Знание техник продаж					

Подпись и Ф.И.О. руководителя _____ / _____ /

Шкала оценки компетенций менеджера департамента продаж (прилагается к форме оценки) (фрагмент)

Компетенция	Оценка			
	«отлично»	«хорошо»	«посредственно»	«неудовлетворительно»
Нацеленность на результат	• Прилагает необходимые усилия для достижения поставленных компанией целей • Четко представляет себе конечный результат своей работы	• Понимает цели, поставленные компанией • Определяет для себя пути достижения этих целей • Стремится к получению результатов в своей работе	• Стремится к достижению целей, поставленных компанией, ограничиваясь половинчатым результатом • Ответственность за результат своей работы принимает на себя частично • Недостаточно четко представляет результат своей работы	• Поставленные цели считает нереалистичными, отрицает возможность их реализации
Развитие партнеров/клиентов	• Продвигает продукцию компании, используя все имеющиеся ресурсы; предоставляет профессиональные консультации партнерам/клиентам • Занимается организацией обучающих мероприятий для партнеров/клиентов	• Стремится использовать все ресурсы для продвижения продукции компании; умеет оказывать консультативную помощь партнерам/клиентам • Принимает участие в организации обучающих мероприятий для партнеров/клиентов	• Использует не все имеющиеся ресурсы для продвижения продукции компании • Понимает важность консультаций и обучения партнеров/клиентов, но занимается этим нерегулярно	• Не проводит мероприятий по продвижению продукции компании

Этап четвертый — момент принятия решения

Менеджер департамента по работе с персоналом совместно с руководителем структурного подразделения, куда требуется сотрудник, еще раз анализируют результаты интервью всех кан-

дидатов, обсуждают их сильные и слабые стороны, оценивают потенциал каждого. Далее руководитель подразделения принимает решение, кого из кандидатов пригласить на вакантную должность в компанию. Менеджер по подбору персонала собирает рекомендации с предыдущих мест работы отобранного кандидата.

После проведения всех формальных процедур и заполнения необходимых документов, кандидат оформляется на работу.

Этап пятый — заключительный: прохождение новичком испытательного срока

Успешное прохождение новичком испытательного срока завершает процесс подбора сотрудника на вакантную должность.

После окончания испытательного срока каждый новый сотрудник проходит *аттестацию по компетенциям*, в ходе которой проверяется уровень развития требуемых компетенций и профессионально-технических знаний. При необходимости после прохождения аттестации для сотрудника составляется *план индивидуального профессионального развития* сроком на три-шесть месяцев. Главная задача — сформировать у него требуемые компетенции, знания и навыки на должном уровне в наиболее короткие сроки (в зависимости от должности). В конце установленного периода работник проходит *повторную аттестацию*.

Разработанные компетенции в компании помогают менеджеру по персоналу отобрать квалифицированных специалистов, которые, успешно пройдя период адаптации, легко вольются в коллектив компании.

РЛ 4. Разработка процедур введения в должность и адаптации новых сотрудников

Постановка задачи

1) Ознакомьтесь с нижеследующим опытом построения программ адаптации в различных компаниях. Определите их сильные и слабые стороны.

2) Разработайте процедуры введения в должность и адаптации вновь принятых работников а) на примере Вашей компании; б) на выбор: для ИТ-компании; рекрутингового агентства; ателье; компании по производству пластиковой посуды; кондитерской мастерской; ресторана; фитнес-клуба; юридического агентства.

ИЛ 2. Практические примеры программ адаптации персонала

Компания А. Холдинг

Программа адаптации в холдинге действует с 2010 года. Сначала она распространялась только на сотрудников корпоративного центра, а затем была внедрена на всех предприятиях холдинга. Каждый новый сотрудник в свой первый рабочий день получает «Комплект новичка» — буклет с информацией о компании, фирменную кружку и брошюру «Наша жизнь» с необходимыми контактами и правилами работы.

Все новички проходят дистанционный электронный курс «Добро пожаловать в холдинг». Это интересный анимационный мультимедийный продукт, где главные герои — новичок Мономер и его наставник Полимер — подробно рассказывают о компании: ее историю, бизнес, корпоративную культуру, проекты, перспективы и другие важные аспекты жизни холдинга.

Еще один важный этап адаптации — постановка задач новому сотруднику. Непосредственный руководитель ставит задачу на испытательный срок, сотрудник заполняет план работы, по которому впоследствии оценивается успешность прохождения этого периода. На предприятиях для рабочих эту роль выполняет наставник, который отвечает за производственное обучение и допуск к работе.

Два раза в квартал в компании проводятся адаптационные тренинги, на которые приглашаются новички, принятые за этот период. На тренинге в качестве спикера выступает один из руководителей холдинга с презентацией о компании. Завершается тренинг игрой «Агитационный плакат», где сотрудники в группах рисуют плакат, посвященный одной из корпоративных ценностей.

Компания Б

Мы стараемся, чтобы в первые рабочие дни новичок стал своим. Для этого организуем экскурсию по офису, знакомим с коллегами, рассказываем о компании и ее корпоративной культуре. Рассказываем, к кому обратиться за канцелярией, что делать, если не работает компьютер, и многое другое. Мы выдаем ему специальный «Буклет новичка», в котором есть все необходимое (та же информация есть в специальном разделе «Новому сотруднику посвящается» на корпоративном портале). Коллектив большой, поэтому на корпоративном портале размещены анкеты сотрудников с фото и контактами.

В течение месяца после выхода новичка на работу мы проводим встречи-презентации, где подробно рассказываем об истории, продуктах компании, стратегии развития, корпоративных стандартах и бонусах, дарим сувениры с символикой компании. Независимо от должности нового сотрудника мы хотим, чтобы он как можно больше знал о компании, ее продуктах и целях.

Новые сотрудники наравне с другими работниками получают такие бонусы, как парковочные места, возможность посещать спортзал компании.

Компания В. Банк

Мы встречаем новичков приветственным письмом и приглашением на Welcome Session, где можно напрямую задать любой вопрос одному из топ-менеджеров банка. На этом тренинге наши новые коллеги узнают о бизнесе и ценностях Банка, активно участвуя в процессе. Например, своими руками создают коллаж на тему наших ценностей — представляют клиентоориентированность или технологичность банка через образы. Стажировка и ролевые тренинги расширяют горизонты быстрее и эффективнее, чем простое ознакомление с письменными инструкциями.

В этом году внедрили такой способ адаптации новичков в регионах, как shadowing. После двух-трех недель работы новый руководитель филиала банка или заместитель руководителя едет в командировку в другой регион, и на несколько дней становится тенью своего более опытного коллеги из другого филиала банка. Принимает участие во всех его встречах, посещении офисов и т. д. Также менеджеры из других городов могут пройти стажировку в главном офисе в столице. По отзывам участников, это помогает быстрее наладить контакты и включиться в бизнес-культуру. Наставники также могут по-новому оценить свою работу, почувствовав на себе пристальный взгляд со стороны.

Тема 2

ОЦЕНКА, МОТИВАЦИЯ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

1. Функции темы

Тема посвящена ряду важнейших процессов в управлении персоналом предприятия. Эффективно управлять можно только тем объектом, который поддается диагностике и оценке. Таким образом, оценка персонала является важным процессом управления персоналом, по результатам которого строится / корректируется система мотивации персонала, определяется необходимость осуществления различных мероприятий по развитию персонала, управлению карьерой сотрудников и пр.

Развитие персонала имеет стратегическое значение для предприятия, является одним из факторов его конкурентного преимущества. Новые знания и навыки сотрудников реализовываются в их трудовой деятельности, повышают ее качество и результативность, позволяют предприятию внедрять новые способы и технологии деятельности.

Также без формирования конкурентоспособного компенсационного пакета невозможно ожидать полной отдачи сотрудников работе и их лояльности к компании. Соответственно руководство и собственники компании должны обеспечивать своим сотрудникам справедливый уровень заработной платы, обеспечение благоприятных условий труда, атмосферы доверия и взаимоуважения. Эффективный компенсационный механизм позволяет компании эффективно управлять персоналом, их трудовым поведением, достигать поставленных целей в управлении персоналом.

После изучения темы студенты научатся строить систему оценивания персонала, разрабатывать компенсационный пакет, средства материального и нематериального поощрения, составлять план и бюджет на мероприятия по обучению сотрудников, рассчитывать эффективность затрат в человеческий капитал предприятия.

2. Требуемые компетенции

студенты знают:

- основы создания и функционирования организации;

- структуру и категории персонала, правила применения профессиональных названий работ;
- теоретические и организационно-технологические основы управления персоналом;
- основы менеджмента организации;
- основные теории мотивации;
- основы менеджмента знаний;
- студенты умеют:*
 - формулировать миссию, дерево целей организации;
 - анализировать структуру персонала по основным классификационным признакам;
 - разрабатывать стратегию управления персоналом;
 - формировать / совершенствовать политику управления персоналом;
 - использовать основные теории мотивации.

3. Учебные цели

После изучения данной темы студенты должны ...

знать:

- ❖ суть, задачи, виды и методы оценивания сотрудников;
- ❖ организацию и методы текущего и регулярного планового оценивания сотрудников;
- ❖ суть и стратегическое значение развития персонала;
- ❖ методы определения потребности организации в обучении сотрудников;
- ❖ организационные формы и методы профобучения персонала на производстве;
- ❖ основы мотивирования персонала;
- ❖ структуру компенсационного и социального пакетов на предприятии;

уметь:

- ❖ анализировать эффективность текущего оценивания сотрудников;
- ❖ определять потребность организации в проведении ситуационного оценивания сотрудников;
- ❖ разрабатывать политику развития персонала в организации;
- ❖ разрабатывать социальные программы, программы участия персонала в прибыли;
- ❖ управлять разными мотивационными типами сотрудников.

4. Организация урока

№	Время (мин)	Содержание	Форма	Средства
1	5	Введение — карикатура	Преподаватель / Студенты	РЛ 1
Информационный блок 1				
2	2	Оценивание персонала с точки зрения целей компании	Преподаватель	-
3	10	«Формирование системы оценки персонала». Ситуационное упражнение Работа в командах. Обсуждение	Студенты	РЛ 2
Информационный блок 2				
4	3	Суть, цели, процессы мотивации сотрудников	Преподаватель	-
5	20	Ситуационное упражнение «Разработка и внедрение социального пакета на предприятии» Работа в командах. Обсуждение	Студенты	РЛ 3,
6	15	Кейс «Инструменты мотивации персонала в зависимости от текущих целей компании» Работа в командах. Обсуждение	Студенты	РЛ 4, РЛПР 1
7	10	Творческое задание. Управление различными мотивационными типами работников компании. Индивидуальная работа	Студенты	РЛ 5, ИЛ 1
Информационный блок 3				
8	3	Суть, цели, процессы развития сотрудников	Преподаватель	-
9	10	Творческое задание «Формирование политики в сфере обучения персонала», определение форм и методов обучения сотрудников организации Работа в командах. Обсуждение	Студенты	РЛ 6 ИЛ2
10	2	Выводы	Преподаватель / Студенты	-
	80			

5. Комментарии к организации урока

К1) В начале занятия студентам показываются карикатуры. На основе наводящих вопросов происходит обсуждение карикатур в аудитории. Преподаватель не участвует дискуссии и лишь наблюдает. Учащиеся обсуждают карикатуру в открытой беседе

К2) В каждом информационном блоке преподаватель в виде мини-лекции раскрывает основные теоретические вопросы каждого блока темы. Более детально материал будет отрабатываться на практических заданиях, примерах и кейсах.

К3) Начиная с этого момента, студенты работают в командах по 4—5 человек. Команды выполняют ситуационное упражнение «Формирование системы оценки персонала». В течение 3 минут они ознакомились с описанием ситуации, потом работают над ее решением, представляют решение своей команды всей группе и преподавателю, отвечают на вопросы.

К4) Используя ИЛ1, студенты выполняют ситуационное упражнение «Разработка и внедрение социального пакета на предприятии». Команды представляют свои наработки. Обсуждение результатов в аудитории.

К5) Кейс «Инструменты мотивации персонала в зависимости от текущих целей компании» студенты выполняют с использованием примера решения, рассматривают уже предложенные решения вопросов, поддаются сомнению, предлагают собственные, альтернативные варианты решения.

К6) Выполнение творческого задания «Управление различными мотивационными типами работников компании» студенты осуществляют индивидуально. Заполняют РЛ 6, сдают преподавателю на проверку.

К7) Также в командах студенты выполняют творческое задание «Формирование политики в сфере обучения персонала», определение форм и методов обучения сотрудников организации. Заполняют таблицы и представляют результаты командной работы аудитории и преподавателю.

К8) В конце занятия необходимо снова кратко резюмировать пройденный материал. Это происходит устно путем обсуждения в классе. Также возможно использовать метод блиц-опроса.

6. Изображение на доске

РЛ 1. Карикатуры

Постановка задачи

Рассмотрите картинки. С какими процессами управления персоналом они у вас ассоциируются? Придумайте подпись к каждой картинке. Обоснуйте свое мнение.



7. Материалы для занятия

РЛ 2. Ситуационное упражнение «Формирование системы оценки персонала»

Описание ситуации

Генеральный директор Международного центра по обучению управлению обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос границы неформальной организации и требует формальных систем управления, прежде всего системы оценки персонала. За три года своего существования центр превратился из объединения трех бывших коллег по консультационной компании в большое учебное заведение, реализующее десятки программ профессиональной подготовки. В центре работает 15 штатных инструкторов и 5 технических сотрудников. Центр также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит подготовку руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные

программы по заказам организаций. На долю последних приходится до 70 % объема работ центра.

По мнению генерального директора, начальный период «компании-семьи», когда каждый старался изо всех сил, завершился и центр требует формальной системы оценки работы каждого из сотрудников.



1. Постройте «дерево целей» в сфере управления персоналом бизнес-центра.

2. Предложите генеральному директору систему оценки работы сотрудников.

РЛ 3. Ситуационное упражнение «Разработка и внедрение социального пакета на предприятии»

Описание ситуации. Руководителям приходится работать с людьми, которые различаются запросами и чувствительностью к одним и тем же воздействиям. Эффективные мотивационные механизмы основаны на логическом сочетании различных методов и приемов мотивации трудовой деятельности работников. Сейчас большое распространение получили дополнительные компенсации работникам предприятий и организаций.

Представьте себе, что вы руководитель небольшой компании и вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных. Чтобы выбирать наиболее действенные стимулы для каждого подчиненного, надо знать, какие мотивы являются для него наиболее значимыми.

Михаил Иванович, 52 года. Женат, имеет взрослых детей, старший сын работает в банке, младшая дочь заканчивает в этом году университет. Николай Иванович отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что вас волнует — это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

Игорь, 26 лет, холост. Специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, принимая на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

Анна, 23 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит няня. Оксана — хороший секретарь, она исполнительная, добросовестная. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого

делать она не может из-за ребенка. Кроме того, она считает, что здесь у нее хорошие коллеги и «от добра добра не ищут».

Постановка задачи

Задание 1

Постройте иерархию потребностей для этих сотрудников, то есть расположите потребности из предложенного списка так, чтобы самая важная, самая значимая для данного сотрудника потребность оказалась на первом месте, вторая по значимости — на втором и т.д.:

- материальные потребности;
- потребность в безопасности / гарантии занятости;
- социальные потребности;
- потребность в справедливой оценке собственного вклада;
- потребность в развитии и самореализации.

<i>Михаил Иванович</i>	<i>Игорь</i>	<i>Анна</i>
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

Задание 2.

Предположим, что временные трудности не позволяют вам обеспечить вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали. Что, по вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Михаила Ивановича, для Игоря и Анны? Выберите из списка те возможности, которые позволят лучше всего сделать это, учитывая при этом значимость различных мотивов для разных людей, то есть на первом месте должен оказаться наиболее значимый фактор, на втором — второй по значимости и т.д.:

- хорошие условия труда;
- развитие профессиональной карьеры;
- хороший климат в коллективе;
- гибкий график работы;
- хорошие взаимоотношения с руководством;
- гарантии занятости;
- интересная работа;

- возможности для проявления инициативы и самостоятельности;
- справедливая оценка трудового вклада;
- возможности для обучения и профессионального развития;
- стабильность в работе;
- уверенность в завтрашнем дне;
- признание со стороны коллег и руководства.

<i>Михаил Иванович</i>	<i>Игорь</i>	<i>Анна</i>

Задание 3.

Используя приведенные ниже различные составляющие социальных благ и гарантий, разработайте вариант социального пакета для данного предприятия. Учитывая финансово-экономическое состояние предприятия, обоснуйте размеры и источники предоставления социальных благ.

Главные составляющие социальных пакетов

1. Медицинское страхование. Предприятие для стимулирования сотрудников может создавать индивидуальный пакет гарантий медицинского обслуживания. С этой целью заключаются договора с медицинскими учреждениями города для комплексного медицинского обслуживания работников. Такие услуги могут предоставляться не только работникам предприятия, но и членам их семей с полным или частичным возмещением затрат предприятия.

2. Стоматологическое страхование. Предприятие может заключать договоры с ведущими местными специалистами в области стоматологии.

3. Экономия на случай исключительных медицинских обстоятельств.

4. Программы защиты доходов:

- Оплата больничных листов. Некоторые предприятия оплачивают от одного до семи рабочих дней отсутствия работника по болезни в течение календарного года без обоснований врача.

- Краткосрочная и долгосрочная нетрудоспособность. Предприятия могут увеличивать предусмотренные законодательством периоды сохранения заработной платы из-за потери работоспособности.

- Страхование жизни. Предприятие может застраховать на определенную сумму бесплатно для сотрудника его самого и с незначительными страховыми платежами членов его семьи.

5. Пенсионные накопительные системы. С определенного времени работы работника на предприятии вводится система, когда предприятие добавляет к пенсионным отчислениям определенную сумму или процент.

6. Возможность приобретения акций (для акционерных обществ).

7. Медицинское обслуживание при выходе на пенсию.

8. Дополнительные выходные дни в течение рабочей недели.

9. Помощь в оплате обучения, получение дополнительного образования. Предприятие может оказывать финансовую поддержку и возмещение расходов на обучение сотрудника и его детей. Это может быть также беспроцентное кредитование образовательных программ работника.

10. Программы содействия работникам вне работы:

- помощь родителям в воспитании детей (возмещение расходов на содержание детей в дошкольных учреждениях, на обучение в школе, на получение профессиональных консультаций психолога и т.п.);

- помощь работникам в уходе за пожилыми и больными родителями;

- гибкие графики работы и возможность работать дома;

- скидки на приобретение товаров в соответствующих магазинах, в том числе и продовольственных.

РЛ 4. Кейс «Инструменты мотивации персонала в зависимости от текущих целей компании»

Исходные данные. Профиль деятельности организации — розничная сеть магазинов-дискаунтеров. Численность персонала: 800 человек. Срок работы на рынке непродовольственных товаров: 12 лет.

Описание ситуации

Компания — одна из типовых сетей магазинов-дискаунтеров на региональном рынке. Широкое распространение магазины получили в первую очередь благодаря своей ценовой политике. Для получения прибыли магазинам необходим постоянный большой поток покупателей, который зависит не только от цены продукта и рекламных акций, но и от стремления каждого продавца внести максимальный вклад в получение магазинами плановой выручки. Однако продавцами работают молодые люди, которые не видят связи между качеством обслуживания клиентов и выручкой магазина. Из-за большой текучести розничная сеть вынуждена постоянно обновлять штат. Средний срок работы продавца в различных магазинах сети составляет от полугода до полутора лет. За этот период не удастся привить продавцам навыки качественного обслуживания и клиентоориентированности. Проведенное независимое исследование «таинственный покупатель» показало, что в сети наблюдаются случаи недопустимого отношения к покупателям (продавцы равнодушны к покупателям, а иногда и открыто грубят им). Определенное число покупателей выходят из магазина без покупок, просто оставив наполненные корзины в зале. Перед службой управления персоналом стоит задача — сфокусировать системы мотивации продавцов на клиентоориентированности и увязать их с финансовыми результатами магазина.

Постановка задачи. Определите способы мотивации сотрудников, наиболее эффективные для каждой обозначенной ситуации.

Рассмотрите возможные варианты решения ситуации, выберите те из них, которые считаете целесообразными в данной ситуации, обоснуйте Ваш выбор.

РЛПР 1. Кейс «Инструменты мотивации персонала в зависимости от текущих целей компании»

Варианты ответов

1. Система премирования работников, построенная на привязке к выполнению личного плана по выручке и плана по выручке подразделения.
2. Корпоративные подарки/сувениры с символикой организации при достижении определенных результатов в труде.
3. Конкурсная система отбора сотрудников при приеме на работу на основании четких критериев отбора.

4. Размещение фотографии лучшего сотрудника на Доске почета, расположенной как на территории компании, так и за ее пределами (на улице города).

5. Оплата компанией обучения сотрудника на курсах повышения квалификации с выдачей сертификата.

6. Введение системы депремирования (взысканий, штрафов, вычетов из переменной части оплаты труда) за несоблюдение установленных стандартов работы.

7. Предоставление работникам возможности вносить свои идеи и предложения по оптимизации бизнес-процессов организации. Награждение и публичное поощрение работников, подавших лучшие предложения по оптимизации бизнес-процессов.

8. Конкурсы профессионального мастерства как индивидуальной направленности («Лучший работник»), так и коллективные («Лучшее подразделение»)

9. Система определенных «бонусов» сотрудникам, достигшим наилучших результатов в работе (оплата абонементов в спортзал, компенсация оплаты мобильной связи, Интернета и т.п.)

10. Объявление благодарности сотруднику, награждение грамотой, ценным подарком за демонстрацию выдающихся результатов в работе.

11. Система санкций (устное замечание, выговор, размещение информации о нарушении на Доске позора) за нарушение трудовой дисциплины, стандартов корпоративного поведения.

12. Размещение материала о лучших сотрудниках, передовиках во внутрикорпоративных изданиях.

13. Система ежемесячных собраний в первичных трудовых коллективах с подведением итогов месяца, обсуждением как достижений, так и ошибок сотрудников.

14. Существенное снижение премии сотрудника вплоть до полного лишения премии по итогам проверок соблюдения стандартов качества.

15. Оказание материальной помощи работникам при возникновении жизненных ситуаций, требующих больших разовых финансовых затрат (похороны близких, бракосочетание, рождение детей).

16. Долгосрочные программы социальной поддержки персонала, которые частично софинансируют сами работники. Например, софинансирование работника в приобретении жилья: при стаже более трех лет за каждый год работы в компании она платит 1% стоимости жилья (если, например, работник проработал в

компании 20 лет, при покупке квартиры компания оплачивает ему 20 % стоимости жилья).

17. Совместные корпоративные мероприятия (экскурсии, выезды на природу и др.), приуроченные к корпоративным праздникам.

18. Проведение конкурсов по профессиям и других с награждением победителей и широким освещением конкурса в корпоративных изданиях (СМИ, Интранет) и средствами наглядной агитации.

19. Назначение оклада (постоянной части оплаты труда) на основе грейдов в рамках одной профессии/должности. Грейд определяется по итогам ежегодных оценочных процедур. Работникам, продемонстрировавшим в течение года лучшие результаты, присваивается больший грейд (и соответственно назначается больший оклад) без изменения должности.

20. Введение надбавок за преданность компании, которые выплачиваются в конце года (по аналогии с 13-й зарплатой) и рассчитываются в зависимости от целого количества отработанных лет на период выплаты. Для надбавки используется нарастающая шкала (например, первый год — 20 % оклада, второй — 30, третий — 40, четвертый — 50, пятый — 60, шестой — 70, седьмой — 80, восьмой — 90, девятый и последующие годы — 100 %).

РЛ 5. Творческое задание. Управление различными мотивационными типами работников компании

Постановка задачи

Рассмотрите подход В.И. Герчикова к выделению различных мотивационных типов работников. Ознакомьтесь с их характеристиками. Разработайте подходы к стимулированию труда, обучения и развития, использования лидерских качеств и особенностей взаимодействия работников с разными типами мотивации.

Средства стимулирования:

Мероприятия по обучению и развитию:

Использование лидерских качеств и особенности взаимодействия работников с разными типами мотивации:

ИЛ 1. Четыре мотивационных типа достижения и один мотивационный тип избегания (по модели В.И. Герчикова).

Мотивационный тип работников	Характеристика
Инструментальный тип	Сама работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и иных благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко оплачиваться. Поэтому такой работник скорее положительно отнесется, например, к предложению поработать в худших условиях: для него это послужит основой требовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда. Для таких работников нематериальные ценности не очень важны. Они постоянно сравнивают свои доходы с доходами на аналогичных должностях и по смежным профессиям.
Профессиональный тип	Ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать, что он может справиться с трудной задачей, которая не каждому под силу. Предпочитают самостоятельность в работе и отличаются развитым профессиональным достоинством. К руководителю зачастую относятся с определенной степенью иронии. Как правило, работник с профессиональным типом мотивации достаточно быстро становится лучшим специалистом в компании на этом типе рабочих мест. Самоутверждается за счет своей профессиональной деятельности, и не так важно быть высокооплачиваемым, сколько высокопрофессиональным. Другая сторона профессиональной мотивации — разборчивость, часть работы может им нравиться, а часть — нет. Поэтому если за этим не следить, профессионал будет делать только то, что ему интересно. Очень любит признание своих профессиональных достижений. Ему не нужно мешать профессионально расти, также необходимо одобрение достижений.

Мотивационный тип работников	Характеристика
Патриотический тип	Работников этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Им свойственна уверенность в своей необходимости для организации, они отличаются готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность для достижения результатов общего дела. Для них важно общественное признание их участия, вклада в общие достижения. Их даже больше интересует не сама работа, а возможность общения, коллектив, неформальные отношения.
Хозяйственный тип	Выражается в добровольном принятии работником на себя полной ответственности за выполняемую работу. Он будет выполнять свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особом интересе или высокой оплате, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля. Работник с преобладанием хозяйственной мотивации — вероятно, самый эффективный в смысле соотношения затрат и результатов. Но им очень трудно управлять — он независим и не только не нуждается в приказах или наказаниях, но и не терпит их. Этот тип мотивации свойственен прежде всего людям, занятым предпринимательской деятельностью. Для них характерна ориентация не на процесс, а высокая ответственность за результат. Не воспринимает контроль, не любит признавать ошибки, требует к себе индивидуального подхода, сильный лидер, авторитетен и имеет уважение коллектива.
Тип избегания	Работник этого типа имеет очень слабую мотивацию к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он безответственный и стремится избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление — минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. В силу этих качеств он как работник ценится невысоко. Соответственно, для улучшения своего положения и благосостояния ему остается надеяться только на благоприятное стечение обстоятельств и расположение руководителя. Вместе с тем, такой сотрудник удобен: ему можно поручить работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; он выступает за уравнильность и согласен на достаточно низкий заработок, чтобы никто другой не получал существенно больше; он очень зависим от руководителя и принимает эту ситуацию как должное. Кроме того, работник с мотивацией избегания — единственный, по отношению к которому административный стиль управления может быть эффективным, а потому оправданным. Для этого типа эффективной выступает штрафная система — если этих работников штрафовать (от опозданий до ошибок в работе), то можно достичь приемлемого качества выполнения работы.

РЛ 6. Творческое задание «Формирование политики в сфере обучения персонала»

Постановка задачи. Согласно стратегии и политики менеджмента персонала Вашей организации разработать политику в сфере обучения персонала.

Методические указания

При формировании политики в сфере обучения персонала следует найти ответы на следующие вопросы:

1. Какая из трех типичных стратегий используется организацией для достижения конкурентных преимуществ:

— Стратегия инноваций — производство уникальных товаров;

— Стратегия качества — предложение высококачественной продукции и услуг потребителям;

— Стратегия лидерства в издержках — результаты политики, направленной на избежание лишних расходов?

2. Какая политика набора персонала в организации: отдается предпочтение привлечению высококвалифицированных специалистов или начинающих, в частности выпускников вузов?

3. Какой политики замещения руководящих должностей придерживается компания: какова доля вакансий руководителей, закрываются за счет сотрудников организации?

4. Насколько специфическая для рынка труда квалификация, которая требуется от сотрудников организации?

5. Готова ли организация идти на риск и осуществлять расходы на обучение как инвестиции в человеческий капитал?

6. Считается ли целесообразным участие сотрудников в финансировании собственного обучения?

7. Какая частота или интенсивность обучения, соответствует бизнес-целям организации?

Целесообразно проанализировать приведенный ниже пример политики в области персонала, выяснив, по какой стратегии и политике менеджмента персонала может быть введена такая политика обучения, и учесть возможные ошибки, часто допускаемые на практике при ее разработке.

ИЛ 2. Пример политики в сфере обучения персонала

❖ Обучение административных руководителей

Обучение административных руководителей — главный приоритет при формировании планов и бюджетов обучения. В идеале каждый руководитель должен проходить обучение не реже одного раза в два года.

Обучение руководителей направлено на развитие и совершенствование:

- Управленческих навыков (планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникации, принятия решений);

- Умение работать в условиях жестких требований к срокам и качеству выполняемой работы;

- Навыки работы с коллегами и подчиненными;

- Квалификации в профессиональной среде.

- ❖ *Обучение резерва* — второй приоритет при формировании плана и бюджета организации на обучение.

Обучение резерва на замещение должностей административных и технических руководителей проводится с целью формирования у них соответствующих знаний и навыков.

- ❖ *Обучение в сфере ИТ*

Обучение руководителей и специалистов в сфере ИТ — необходимая составляющая внедрения современных технологий в организации.

- ❖ *Адаптация новых сотрудников*

В организации внедряется специальная адаптационная программа для сотрудников, принятых в штат. В программу входит встреча с руководством, экскурсия организацией, вводный инструктаж и тому подобное.

- ❖ *Кураторство*

Система кураторства, действующего в организации, способствует передаче знаний и навыков от опытных работников молодежи. Кураторы для перспективных молодых сотрудников назначаются из числа квалифицированных руководителей и специалистов, имеющих необходимые практические навыки и желание заниматься кураторской деятельностью, а также прошли специальное обучение.

- ❖ *Обязательное обучение*

Организация осуществляет обучение сотрудников по вопросам охраны труда, техники безопасности и других направлений, предусмотренных законодательством.

- ❖ *Повышение квалификации*

Руководство организации считает нужным поддерживать профессиональную квалификацию специалистов, организуя регулярное обучение каждого (как правило, не реже одного раза в три года) во внешних организациях или в рамках системы внутренней подготовки персонала.

- ❖ *Обучение иностранным языкам*

Обучение руководителей и специалистов иностранных языков рассматривается как необходимое условие дальнейшего усиления

позиций организации на мировых рынках и развития международной кооперации.

❖ *Другие направления обучения*

В организации вводится обучение, направленное на укрепление и развитие корпоративной культуры, по вопросам деловой этики.

❖ *Использование внутренних и внешних ресурсов обучения*

Организуя обучение, придерживаются разумного баланса между внутренними и внешними ресурсами обучения с учетом качества, целесообразности и экономичности учебных мероприятий.

Возможные ошибки

❖ *Обучение иностранному языку без четких целей*

В некоторых организациях курсы иностранных языков организируются под давлением сотрудников. Часть работников посещает курсы в качестве факультатива, формируя знания «про запас», поскольку в должностные обязанности не входит работа с использованием иностранного языка.

Альтернатива — целевые многоуровневые курсы для сотрудников, обеспечивает получение ими знаний профильной для определенного бизнеса лексики и навыков, необходимых организации (устный или письменный перевод, ведение переписки, участие в переговорах, работа на выставках).

❖ *Назначение квалифицированных и успешных специалистов на должности руководителей без предварительного обучения*

Это не дает возможности «получить» хорошего руководителя, а, наоборот, вызывает потерю высококвалифицированных специалиста. Конечно, определенный процент только предназначенных менеджеров справляется с управлением своим подразделением благодаря врожденным способностям или самообразованию. Однако, в любом случае сотруднику, который фактически получил новую должность руководителя, необходимо овладеть базовыми управленческими компетенциями.

❖ *Отсутствие адаптационного обучения*

Руководители некоторых организаций считают, что, принимая на работу опытных специалистов, они избавляются от необходимости проводить курс адаптации или введения в должность. Однако даже специалисты, имеющие профильное опыт работы, требуют ознакомления с особенностями продукции и услуг, предлагаемых компанией, ее структурой и спецификой работы. Стоит ознакомить новых сотрудников также с главными требованиями, предъявляемыми организацией к персоналу.

Тема 3

УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ И ПРОЦЕССАМИ ДВИЖЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1. Функции темы

Одними из важнейших направлений обеспечения эффективности управления персоналом и использования человеческого капитала организации являются вопросы рационального использования рабочего времени, установления режимов труда и отдыха, а также управления процессами движения персонала.

Изучение использования рабочего времени на предприятиях и в организациях позволяет выявить потери времени и их причины, а также рационально использовать труд персонала.

После изучения темы студенты научатся управлять процессами использования рабочего времени в организации и процессами движения персонала, а именно: определять потери рабочего времени и их причины в организации, разрабатывать мероприятия по их дальнейшему предотвращению; исследовать мотивы и причины движения персонала; рассчитывать и анализировать показатели движения персонала и пр.

2. Требуемые компетенции

студенты знают:

- основы создания и функционирования организации;
- структуру и категории персонала, правила применения профессиональных названий работ;
- основы трудового права Украины;
- теоретические и организационно-технологические аспекты управления персоналом;

студенты умеют:

- формулировать миссию, дерево целей организации;
- разрабатывать стратегию управления персоналом;
- формировать / совершенствовать политику управления персоналом.

3. Учебные цели

После изучения данной темы студенты должны ...

знать:

- ❖ суть и значение категории «рабочее время»;

- ❖ основы государственного регулирования рабочего времени и отпусков;
 - ❖ особенности гибких режимов работы и ненормированного рабочего дня;
 - ❖ методы анализа эффективности использования рабочего времени;
 - ❖ суть и основные формы проявления трудовой мобильности сотрудников;
 - ❖ характеристики, факторы и последствия движения персонала в организации;
 - ❖ основание расторжения трудового договора;
- уметь:*
- ❖ использовать законодательство Украины о труде;
 - ❖ определять потери рабочего времени и их причины в организации;
 - ❖ исследовать мотивы и причины движения персонала;
 - ❖ рассчитывать и анализировать показатели движения персонала в организации;
 - ❖ обосновывать предложения по усовершенствованию процессов движения персонала.

4. Организация урока

№	Время (мин)	Содержание	Форма	Средства
Информационный блок 1				
1	10	Мини-лекция	Преподаватель	РР Слайды 1-8
2	20	Выполнение расчетных заданий Выводы	Преподаватель / Студенты	РЛ 1, РЛ 2 РЛПР 1
Информационный блок 2				
3	5	Мини-лекция	Преподаватель	РР Слайды 9-10
4	15	Ситуационные упражнения Выполнение в командах, представление решения и дискуссия	Студенты	РЛ 3
5	15	Решение задач по показателям движения персонала	Студенты	РЛ 4
6	10	Кейс «Выявление причин текучести кадров и совершенствование кадровой политики» Выполнение в командах, представление решения и дискуссия	Студенты	РЛ 5
7	5	Выводы	Преподаватель / Студенты	-
	80			

5. Комментарии к организации урока

К1) Во время мини-лекции преподаватель разъясняет студентам суть, задачи, основные аспекты управления рабочим временем, типы режимов труда и отдыха, их преимущества и недостатки. Это представление теоретической части преподавателем подкрепляется презентацией в PowerPoint.

К2) Теоретические знания студенты отрабатывают путем выполнения ситуационных упражнений и расчетных заданий. При этом учащиеся прорабатывают Рабочие листы 1-2 в парах или командах от четырех до пяти человек. Выполнение задания в командах, дискуссия.

К3) Во время мини-лекции по информационному блоку 2 преподаватель разъясняет студентам суть, основные причины, факторы, виды и показатели движения персонала.

К4) Далее студенты работают в тех же командах, выполняя работу над Кейсами и ситуационными упражнениями РЛ 3-5. Выполняя данные виды работы на занятии студенты отрабатывают теоретический материал и учатся анализировать процессы движения персонала, выявлять причины текучести кадров и совершенствовать политику управления персоналом в организации.

К5) В конце занятия необходимо снова кратко резюмировать пройденный материал устно или методом блиц-опроса.

6. Изображение на доске

РР Слайды

Слайд 1



**Рабочее время - это продолжительность
обязательного пребывания работника на
рабочем месте для выполнения
должностных обязанностей**

Слайд 2

- Норма продолжительности рабочего времени - это законодательно установленная максимальная продолжительность рабочего времени одного работника в неделю.
- Рабочее время регламентируется и работодателем и государством. Согласно Кодексу законов о труде Украины (ст. 50), устанавливается верхний предел продолжительности рабочего времени: для нормальных условий труда - 40 часов в неделю, для работников, занятых на работах с вредными условиями труда - не более 36 часов в неделю (ст. 51).
- Рабочее время устанавливает меру труда и одновременно обеспечивает работнику возможность пользоваться своим правом на отдых.



Слайд 3

Режим труда и отдыха - это регламентировано чередование периодов работы и перерывов на отдых в течение рабочей смены, суток, недели, года

Сменный режим определяет общую продолжительность рабочей смены, время ее начала и окончания, продолжительность обеденного перерыва, продолжительность труда и частоту регламентированных перерывов на отдых.

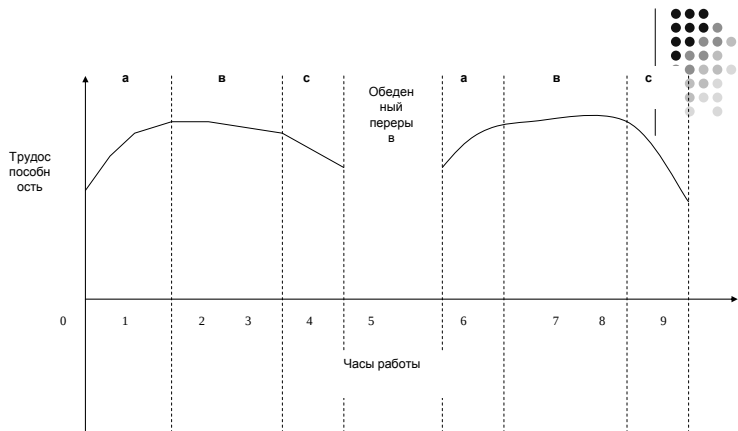
Суточный режим труда и отдыха включает количество смен работы в сутки, время восстановления работоспособности между сменами.

Недельный режим труда и отдыха предусматривает различные графики сменности, количество и порядок предоставления выходных дней, порядок перехода работников из одной смены в другую.

Годовой режим труда и отдыха определяет количество рабочих и нерабочих дней в данном периоде, количество работников, которые идут в отпуск, продолжительность основных и дополнительных отпусков, график отпусков.



Слайд 4



Изменение трудоспособности на протяжении рабочей смены
а - фаза вхождения в работу;
в - период высокой устойчивой трудоспособности;
с - период спада трудоспособности

Слайд 5

Типичные режимы труда и отдыха (фрагмент)

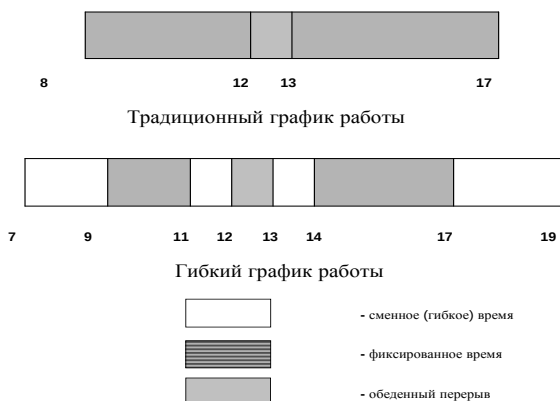
№ режима	Показатель утомления (отн. ед.)	Показатель психофизиологических условий труда (балл)	Суммарная продолжительность регламентированного отдыха (минут)	Распределение времени на отдых (минут)									
				Часы смены									
				0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	15-17	13	10			4		обеденный перерыв			6		
2	18-21	14	12			5					7		
3	22-24	15	14			6					8		
4	25-28	16-17	16			6					10		
5	29-31	18	18			7					6		
6	32-34	19-20	20			7				5	8		
7	35-38	21	22			8				5	8		
8	39-41	22-23	24			8				6	10		
9	42-45	24	26			10				6	10		
10	46-48	25	28			10				8	10		
11	49-52	26-27	30			10				10	10		

Слайд 6



- К нестандартным режимам относят сжатые недели, графики неполной занятости, гибкие графики работы и тому подобное.
- Ненормированный рабочий день - это особый режим работы, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя при необходимости эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами нормальной продолжительности рабочего времени.

Слайд 7



Варианты традиционного и гибкого графиков работы

Слайд 8

- Гибкий график работы является обобщенным названием многих нестандартных режимов рабочего времени:
- 1. Режим "переменного объема рабочего времени" - это система периодического, по мере необходимости, привлечения работников к труду.
- 2. Режим "ступенчатого графика" дает возможность начинать и заканчивать работу в любое время при условии отработки установленной сменной нормы рабочего времени. Это позволяет каждому работнику выбрать для себя наиболее удобный распорядок работы.
- 3. Система "разделения рабочих мест" предполагает использование на одном рабочем месте поочередно двух работников, занятых неполный рабочий день. Каждый из них может работать по 3-6 часов в смену, но оборудования при этом используется в течение 6-12 часов.
- 4. Режим "сжатого рабочей недели" устанавливается в пределах двухнедельного периода. Он является продолжением рабочего дня с одновременным увеличением количества выходных.



Слайд 9

Движение персонала в организации

- Управление движением персонала в организации - сложный, но очень важный процесс, который способствует оптимизации издержек производства, экономному использованию временного ресурса, эффективному привлечению персонала на предприятие.
- Управление этим процессом предусматривает последовательное изучение видов, факторов, мотивов, причин и последствий движения.
- Среди видов движения персонала выделяют внешний и внутренний, горизонтальный и вертикальный.
- Факторы классифицируют на три группы: те, которые возникают на предприятии, личные и внешние по отношению к предприятию.



Слайд 10

Состав предприятия постоянно изменяется, что обуславливает оборот рабочей силы, основными показателями которого являются

- коэффициенты оборота по приему - КПр,
- оборота по увольнению - Сув,
- общего оборота рабочей силы - Кзаг,
- замены кадров - Кзам,
- текучести кадров - Кпл,

которые рассчитываются по формулам:

$$\begin{aligned}K_{\text{пр}} &= \text{Ч}_{\text{пр}} / \text{Ч}_{\text{со}} \cdot 100, \\K_{\text{зв}} &= \text{Ч}_{\text{зв}} / \text{Ч}_{\text{со}} \cdot 100, \\K_{\text{заг}} &= (\text{Ч}_{\text{пр}} + \text{Ч}_{\text{зв}}) / \text{Ч}_{\text{со}} \cdot 100, \\K_{\text{зам}} &= \text{Ч}_{\text{зам}} / \text{Ч}_{\text{со}} \cdot 100, \\K_{\text{пл}} &= \text{Ч}_{\text{пл}} / \text{Ч}_{\text{со}} \cdot 100,\end{aligned}$$

где $\text{Ч}_{\text{со}}$ - среднесписочная численность персонала;

$\text{Ч}_{\text{пр}}$ - численность принятых;

$\text{Ч}_{\text{зо}}$ - численность уволенных;

$\text{Ч}_{\text{зам}}$ - численность работников, которые изменились (меньшее из двух чисел - количество принятых и уволенных);

$\text{Ч}_{\text{пл}}$ - численность работников, уволились по собственному желанию без уважительных причин и вследствие нарушения трудовой дисциплины.

7. Материалы для занятия

РЛ 1

Постановка задачи

Организация, где среднесписочная численность персонала за отчетный год составила 306 человек, работала с двумя выходными днями в неделю и десятью праздничными днями в году.

По данным общего баланса рабочего времени работников организации за год установлены следующие затраты и потери рабочего времени (в человеко-днях):

— неявки в связи с временной нетрудоспособностью — 918,
в том числе без посещения врача — 120;

— простой — 85,
в том числе по причине нарушения трудовой дисциплины — 55;
— прогулы — 40;

— неявки с разрешения администрации — 150,
в том числе отгулы за свой счет — 110.



Рассчитать показатель (коэффициент) абсентеизма в организации за отчетный период и возможное повышение производительности труда за счет устранения потерь рабочего времени, связанных с абсентеизмом. Предложить мероприятия по снижению абсентеизма в организации.

РЛПР 1. Решение

1. Показатель (коэффициент) абсентеизма:

$$A = \frac{Дп}{Д \times Ч_{сер}} = \frac{120 + 55 + 40 + 110}{(365 - 104_{вих} - 10_{свят}) \times 306} = \frac{325}{251 \times 306} = \frac{325}{76806} = 0,0042 = 0,42\%$$

где Дт — число человеко-дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия работников на работе (неявки в связи с временной нетрудоспособностью без посещения врача, простой из причин нарушения трудовой дисциплины, прогулов, отгулов за свой счет);

Д — число рабочих дней;

Чсо — среднесписочная численность работников.

2. Возможно повышение производительности труда за счет устранения потерь рабочего времени, связанных с абсентеизмом (в %):

$$в = \frac{100 \times a}{100 - a} = \frac{100 \times 0,42}{100 - 0,42} = 0,422\%$$

Итак, при ликвидации связанных с абсентеизмом потерь рабочего времени в размере 0,42 % от номинального фонда рабочего времени организации можно повысить производительность труда на 0,422 %.

РЛ 2

Постановка задачи

По отчетным данным предприятия за год установлено:

— среднесписочная численность основных рабочих — 165 человек;

— неявки в связи с временной нетрудоспособностью — 390 человеко-дней,

в том числе без посещения врача — 50 человеко-дней;

— простой — 25 человеко-дней,

в том числе по причинам нарушения трудовой дисциплины — 10;
— прогулы — 20 человеко-дней;
— неявки с разрешения администрации — 85 человеко-дней,
в том числе отгулы за свой счет — 30 человеко-дней;
— реализованная продукция предприятия за год — 4500 тыс. грн, Чистая прибыль — 680 тыс. грн;
— эффективный фонд рабочего времени одного рабочего — 212 человеко-дней.

Используя приведенные данные о производственном предприятии, определить недоданную (упущенную) реализованную продукцию и прибыль в результате неявок на работу, в том числе в результате неявок на работу по различным неуважительным причинам.

РЛ 3. Практические ситуации

Ситуация 1. Представьте себя менеджером по персоналу небольшого предприятия. Последствия мирового финансового кризиса значительно ограничили объемы реализации продукции.

Возникла необходимость сокращения трех рабочих мест и увольнения пяти сотрудников.



По какой схеме вы будете действовать? Как построить беседу с увольняемыми сотрудниками?

Ситуация 2. Пять сотрудников рекламной компании (менеджер отдела и четыре его подчиненных) за две недели уведомили руководство компании об увольнении. Фактически, компания с общей численностью сотрудников всего в 15 человек, теряет кадровое обеспечение одного из эффективных направлений своего бизнеса, которое приносит основной доход. Ситуацию усложняет и информация, что якобы сотрудники всем отделом переходят в компанию-конкурент.

Какими должны быть действия для стабилизации ситуации и возможного удержания сотрудников?



Какими будут возможные потери компании из-за текучести кадров?

РЛ 4. Текучесть персонала. Задачи

1. Постановка задачи. Проанализируйте текучесть персонала в страховой компании «Полис» на основании таких данных:

среднесписочная численность работников за год — 263 чел.,
численность уволенных за отчетный год — 31 чел., в том числе:

- по собственному желанию без уважительных причин — 21 чел.,
- в связи с уходом на пенсию — 3 чел.,
- за нарушение трудовой дисциплины — 1 чел.,
- в связи с поступлением в учебное заведение — 2 чел.,
- в связи с переездом на новое место проживания — 2 чел.,
- по инициативе работодателя в связи с сокращением численности сотрудников — 2 чел.

2. Постановка задачи

Рассчитайте и проанализируйте показатели движения персонала одного из киевских супермаркетов по данным:

Показатели	2012	2013
Списочный состав сотрудников на начало года	472	476
Среднесписочная численность сотрудников за год, чел.	474	477
Численность принятых сотрудников, чел.	49	50
Численность уволенных сотрудников, чел., в том числе	45	48
— по собственному желанию без уважительных причин	33	38
— за нарушение трудовой дисциплины	3	2
— в связи с поступлением в учебное заведение	2	3
— в связи с уходом на пенсию	7	5
Численность сотрудников со стажем работы на предприятии более трех лет	395	407

РЛ 5. Кейс. Выявление причин текучести кадров и совершенствование кадровой политики (на примере ООО «Юнич-21» за период 01.01.14-01.04.14 гг.)

ООО «Юнич-21» г. Чернигова является дочерним предприятием ПАО «Обувная фирма «Юнич» г. Киева, создано в 1996 году. Участники ООО «Юнич-21» ПАО «обувная фирма «Юнич» (доля в уставном капитале (98 %) и физическое лицо (2 %). В 2001 году головным предприятием было принято решение запустить производство обуви в городе Чернигове. В связи с этим ООО «Юнич-21» с июля 2001 года, кроме реализации продукции занимается также и производственной деятельностью.

Фирма «Юнич-21» выпускает детскую обувь (размер 14,5—20,5), женскую (размер 23,5—26,5) и мужскую обувь (размер 24,5—29,5).

Существующая кадровая политика предприятия привела к увеличению текучести кадров и неявкам персонала на работу. Показатели характеризующие сложившуюся ситуацию представлены в табл. 1.

Таблица 1

ДИНАМИКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЮНИЧ-21»

Динамика показателей деятельности	Январь	Февраль	Март	Апрель
Невыясненные невыходы на работу чел./дни	17	19	22	25
Внутрисменные простои чел./дни	41	52	64	73,3
Выбыло работников по собственному желанию, чел.	7	8	11	14

Такое положение влияет на всю производственную деятельность предприятия в целом.

Таблица 2

ПОКАЗАТЕЛИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Показатели	Январь	Февраль	Март	Апрель
Выручка от реализации продукции, работ, услуг (тыс. грн.)	2759,095	2559,87	2390,62	2221,38
Прибыль от реализации (тыс. грн.)	156,5	145,2	135,6	126
Производительность труда (пар)	260	242	226	210

Возникновение данной проблемы спровоцировано следующими причинами.

Во-первых, на предприятии существует слабая система поощрения. В основном менеджеры ограничиваются отрицательными или положительными репликами в адрес работника, незначительными материальными поощрениями или штрафами.

Во-вторых, существует проблема адаптации работника на новом месте. Зачастую новичок приходит на предприятие, а его рабочее место не подготовлено и никто этим особенно не озабочен. С самого начала эти люди предоставлены сами себе, что оказывает отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе.

В-третьих, руководители не всегда учитывают психологическую совместимость людей, не проводится изучение межличностных

стных отношений подчиненных. Это, в свою очередь, приводит к возникновению стрессов у сотрудников и конфликтным ситуациям на предприятии. Зачастую проблемы внутри коллектива так и остаются заботой самого коллектива, что, несомненно, снижает работоспособность и производительность, как конфликтующих сторон, так и окружающих сотрудников (табл. 2).

Задание.

- 1) Закончите заполнение таблицы, проверив числовые данные.
- 2) Проанализируйте возможные пути совершенствования системы стимулирования, создания благоприятных условий для адаптации новых работников;
- 3) Разработайте перечень мероприятий, способных снизить конфликтность в коллективе.

Тема 4

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Функции темы

Главной функцией темы является развитие у студентов экономического мышления, понимание связи эффективности деятельности предприятия и тех управленческих процессов, которые на нем построены. Таким образом, тема направлена на формирование у студентов знаний и навыков по оцениванию эффективности управления персоналом, причем как экономической, так и социальной и организационной.

После изучения темы студенты научатся оценивать эффективность управления персоналом и на основании этого принимать управленческие решения по совершенствованию процессов управления персоналом в организации.

2. Требуемые компетенции

студенты знают:

- общие основы эффективности в экономике;
- эффективность предприятия: теоретико-методические аспекты;
- теоретические и практические основы управления персоналом;

студенты умеют:

- разрабатывать политику и практические решения по основным процессам управления персоналом;
- анализировать результаты осуществления основных процессов управления персоналом.

3. Учебные цели

После изучения данной темы студенты должны ...

знать:

- ❖ основные методические подходы к оцениванию эффективности управления персоналом;
- ❖ методы оценивания и показатели:
 - эффективности профессионального подбора и адаптации сотрудников;

- эффективности профессионального развития;
- организационной, экономической и социальной эффективности управления персоналом;

уметь:

- ❖ подбирать информацию для осуществления аналитических и оценочных действий по определению эффективности управления персоналом;

- ❖ разрабатывать мероприятия по совершенствованию системы и процессов управления персоналом с целью повышения их эффективности.

4. Организация урока

№	Время (мин)	Содержание	Форма	Средства
1	10	Введение — карикатура	Преподаватель / Студенты	РЛ 1
2	10	Мини-лекция	Преподаватель	-
3	25	Ситуационное упражнение	Студенты	РЛ 2
5	25	Кейс. «Усовершенствование системы работы с персоналом в компаниях, работающих по проектному принципу» Работа в командах. Представление решений. Обсуждение	Студенты	РЛ 3
7	10	Выводы	Преподаватель / Студенты	-
	80			

5. Комментарии к организации урока

К1) На основе наводящих вопросов происходит обсуждение карикатур в аудитории. Преподаватель не участвует дискуссии и лишь наблюдает. Учащиеся обсуждают карикатуру в открытой беседе

К2) Преподаватель в виде мини-лекции раскрывает основные теоретические вопросы темы. Более детально материал будет отрабатываться на ситуационных заданиях, примерах и кейсах.

К3) На основании РЛ 2 студенты рассматривают ситуацию и, работая в командах, предлагают схемы анализа состояния, уров-

ня, качества управления персоналом, разрабатывают требуемые управленческие решения. Обсуждение, вопросы, комментарии.

К4) На основании РЛ 4 студенты в командах рассматривают кейс и разрабатывают мероприятия по усовершенствованию системы работы с персоналом, используя РЛПР 1. При этом они могут поддавать сомнению предложенные решения, подбирать альтернативные пути. Далее студенты представляют решения. Обсуждение, вопросы, комментарии.

К7) В конце занятия необходимо снова кратко резюмировать пройденный материал. Это происходит устно путем обсуждения в классе. Также возможно использовать метод блиц-опроса.

6. Изображение на доске

РЛ 1

Карикатура

Постановка задачи

Рассмотрите картинки. Раскройте сущность понятия «эффективность управления персоналом». Какие Вам известны факторы и составляющие эффективности управления персоналом? Обоснуйте собственные соображения.



7. Материалы для занятия

РЛ 2. Практическая ситуация.

Исходные данные

В одном регионе расположены два мебельных предприятия А и Б. Производственные мощности обоих предприятий приблизительно одинаковы, а в номенклатуре продукции отличия есть, но несущественные.

Однако есть большая разница в эффективности производства:

- мощности предприятия А загружены заказами на 83 %, а предприятия Б — лишь на 69 %;
- продукция предприятия А пользуется спросом в этом и смежных регионах, у предприятия Б проблемы со сбытом;
- у предприятия А рентабельность на уровне 6—7 %, а предприятие Б — убыточное, существует на грани банкротства;
- персонал на предприятии А стабильный, увольнения в рамках природного уровня, заработная плата отвечает средним региональным показателям; на предприятии Б ресурсов для обеспечения конкурентного уровня заработной платы не хватает, текучесть персонала достигает 15—18 %.

Причин разной эффективности этих двух предприятий может быть несколько, не исключено, что одной из таких причин на предприятии Б может быть некачественное, архаическое управление персоналом.

Постановка задачи

Тщательно обдумайте ситуацию и предложите схему анализа состояния, уровня, качества управления персоналом на предприятии Б.

РЛ 3. Кейс. Усовершенствование системы работы с персоналом в компаниях, работающих по проектному принципу

Исходные данные. Профиль деятельности организации: продажа разработанного программного обеспечения для автоматизации деятельности компаний по документообороту, внедрению инноваций, управлению идеями внутри организации и др. Численность персонала: 120 человек. Срок работы на рынке: 6 лет.

Описание ситуации

Компания работает на рынке успешно, имеет крупных клиентов с филиальной сетью. Деятельность организована по проектному принципу. На данный момент компания быстро развивается: выиграла тендеры на реализацию нескольких крупных проектов. Оперативное руководство проектами осуществляется руководителями компании, которые одновременно являются собственниками.

Персонал компании достаточно стабилен: на данный момент 20% сотрудников работают со дня ее основания, 50 % работников трудятся в среднем от трех до четырех лет, порядка 15 % — 1,5–2 года и только 10% сотрудников работают в компании менее года.

В целом деятельность компании полностью обеспечена ресурсами, однако произошла заминка в начале реализации работ по выигранным тендерам. Компания не может приступить к их реализации с желаемой скоростью, поскольку, руководители не определились с ключевыми вопросами: кого выдвинуть на роль руководителей проектов, и как организовать контроль для обеспечения максимально эффективной реализации проектной деятельности?

За период существования компании выдвижение на позиции руководителя проектов осуществлялось руководителями. При этом предпочтение всегда отдавалось персоналу, работающему со дня основания компании — людям, проверенным временем. К сожалению, по итогам реализации последних проектов, такие руководители проектов оказались низкоэффективными, поскольку не располагают необходимым для данной позиции большим объемом знаний по продуктам компании и особенностям их автоматизации с учетом требований заказчика, а также развитыми навыками продажи идей. Только двое сотрудников оправдали ожидания в части качества и результативности реализации проектов.

Что касается наличия идей, умения транслировать их, понимания принципов организации работы для клиентов, то собственники бизнеса делают ставку на сотрудников, работающих в компании с момента ее создания и принимавших участие в процессе ее становления, то есть наиболее ценным они считают персонал, проработавший длительное время.

Какие-либо другие четкие критерии назначения на должность руководителя проекта (кроме продолжительного срока работы и приверженности компании) не регламентированы и нигде не зафиксированы. До сих пор назначение осуществлялось только по усмотрению собственников компании, а начальник службы управления персоналом лишь фиксировал уже принятые решения. Однако постепенно собственники пришли к пониманию недостаточной эффективности сложившейся системы, особенно в связи с последней неудачей в отношении, казалось бы, проверенных, надежных сотрудников. В связи с этим начальнику службы управления персоналом поставлена задача — продумать новую систему назначения на позицию «руководитель проекта».

Постановка задачи. Поставьте себя на место начальника службы управления персоналом. Вам поставлена задача — продумать новую систему назначения на позицию «руководитель

проекта». Рассмотрите возможные варианты решения ситуации, выберите те из них, которые считаете целесообразными в данной ситуации, обоснуйте Ваш выбор.

РЛПР 1

Кейс. Усовершенствование системы работы с персоналом в компаниях, работающих по проектному принципу

Варианты решения

1. Пригласить внешнего специалиста и провести бизнес-обучение действующих и потенциальных руководителей проектов по теме «Управление проектом», для того чтобы повысить общую эффективность работы и усилить кадровый потенциал компании при реализации новых проектов и стратегий.

2. Разработать систему аттестации персонала, работа которого с заказчиком организована по проектному принципу. Ежегодно проводить аттестацию и по ее результатам назначать руководителей проектов.

3. Разработать систему оценки кандидатов на позицию руководителя проекта. В качестве методов оценки использовать профессиональный тест, оценку «360 градусов» (руководители, подчиненные, коллеги), оценку клиентов или партнеров, интервью с руководителем.

4. Внедрить систему формирования и реализации планов профессионального развития (ППР), составляемых по итогам оценочных процедур. Включать в ППР обучающие мероприятия, стажировки и действия по саморазвитию.

5. Внедрить автоматизированную систему взаимодействия сотрудников (оболочку по принципу интранета), включающую планы работ, этапы реализации проекта каждого из заказчиков, отчетность, новости компании, курсы для самоизучения и повышения квалификации, форумы по обмену опытом, онлайн-консультации.

6. Организовать систему стажировок персонала, в рамках которой сотрудники, реализующие проекты, могли бы расширить свой опыт по работе в проектах разной сложности и структуры под руководством более опытных коллег.

7. Разработать систему формирования и развития кадрового резерва, которая будет включать оценку персонала, подбор кандидатов на должности руководителей проектов, обучающие и развивающие мероприятия для резервистов.

8. Ввести систему открытых конкурсов на должность «руководитель проекта». Размещать информацию о конкурсе как во внутренних, так и во внешних источниках. Формировать базу из всех желающих занять данную позицию. С теми, кто не пройдет конкурс, проводить индивидуальную работу по формированию требуемых навыков и приращению знаний.

9. Постоянно размещать вакансию «руководитель проекта» на сайтах профессиональных ассоциаций и формировать банк кандидатов. Привлекать таковых с внешнего рынка для реализации отдельных проектов в статусе соруководителя для оценки возможности постоянного сотрудничества.

10. Выделить критерии определения успешного руководителя проекта и в соответствии с ними обеспечить привлечение готового персонала с рынка труда.

11. Сформировать систему внутреннего обмена опытом и инновациями посредством развития интранет-форумов и телеконференций.

12. Организовать школы обмена опытом для обеспечения включенности персонала в активную жизнь компании.

13. Создать постоянно действующий семинар для руководителей проектов. Ежеквартально (по графику) собирать их всех на базе одного из учебных центров для обсуждения актуальных вопросов управления проектами в компании.

14. Создать систему единого кадрового резерва компании и ввести ротацию руководителей проектов между филиалами.

15. Согласно разработанной системе выработать или выбрать и объединить в систему учебные и тренинговые курсы, на которые направлять для обучения потенциально способных кандидатов.

16. В ходе серии групповых дискуссий управленческой команды выработать критерии оценки эффективности сотрудника, занимающего позицию руководителя проекта.

Литература

1. PRO-Персонал. Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/journal/SUP/>
2. *Колот А. М.* Мотивація персоналу: Підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011. — 397 с.
3. Менеджмент персоналу: Практикум [Петюх В.М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О., та ін.]; за наук. ред. канд. екон. наук, доц.. Герасименко О.О. — К.: КНЕУ, 2014. — 380 с.
4. Управління персоналом: Підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за наук. ред. канд. екон. наук, проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 627 с.
5. *Цимбалюк С.О.* Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія / С.О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2014. — 359, [1] с.
6. HR-лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://hrliga.com>
7. Адаптация персонала. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/tags/adaptaciya-personala>
8. *Рябикова Н.Е.* Хозяйственные ситуации по дисциплине в менеджменте (кейсы): Учебное пособие. — Оренбург, ГОУ ОГУ, 2003. — 150 с.

Серия дидактических материалов по предпринимательскому образованию
в учреждениях высшего образования Украины

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ КАК КЛЮЧ К УСПЕХУ

ПЕРСОНАЛ

Отвественный за выпуск: Олейник А.Я.

Редактор: Гуца Л.М.

Дизайн и верстка: Зленко С.В.

Подписано к печати 5.09.2016р. Бумага офсетная 70гр/м²

Формат 60х84 1/16 Тираж 300 экз.

ТОВ «Видавничо-поліграфічний дім «ФОРМАТ»

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої

Справи (серія ДК, №1976 від 19.10.2004р.) Зам. № 174.