**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ**

**РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Белгородский государственный технологический университет**

**им. В.Г. Шухова**

Методические указания

к подготовке и проведению практических занятий по дисциплине

«Эффективное управление персоналом коммерческой организации»

для студентов всех форм обучения

направления 38.04.03 – Управление персоналом

**Белгород**

**2018**

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Белгородский государственный технологический университет

им. В.Г. Шухова

Кафедра социологии и управления

Утверждено

научно-методическим советом

университета

Методические указания

к подготовке и проведению практических занятий по дисциплине

«Эффективное управление персоналом коммерческой организации»

для студентов всех форм обучения

направления 38.04.03 – Управление персоналом

Белгород

2018

УДК 658.3(07)

ББК 65.291.6-21я7

М54

Составители: докт. экон наук, проф. О. А. Комарова

Рецензент: канд. социол. наук, проф. В.Ш. Гузаиров

|  |  |
| --- | --- |
| М54 | **Методические** указания к подготовке и проведению практических занятий по дисциплине «Эффективное управление персоналом коммерческой организации» для студентов всех форм обучения направления 38.04.03 – Управление персоналом / сост.: О. А. Комарова. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2018. –35 с. |

Методические указания к подготовке и проведению практических занятий по дисциплине «Эффективное управление персоналом коммерческой организации» разработаны с учетом требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования. В издании раскрываются структура, учебные цели и содержание практических занятий.

Методические указания предназначены для студентов всех форм обучения направления 38.04.03– Управление персоналом, преподавателей, а также для тех, кто интересуется вопросами анализа, оценки и повышения эффективности управления персоналом коммерческой организации.

Данное издание публикуется в авторской редакции.

УДК 658.3(07)

ББК 65.291.6-21я7

© Белгородский государственный

технологический университет

(БГТУ) им. В.Г. Шухова, 2018

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 4 |
| 1. Тематический план изучения дисциплины | 7 |
| 2. Содержание практических занятий по темам дисциплины | 7 |
| Тема 1. Философия управления персоналом в современных условиях | 8 |
| Тема 2. Теоретико-методологические основы философии управления персоналом | 10 |
| Тема 3. Концепция кадрового менеджмента в условиях кризиса | 13 |
| Тема 4. Культура организации как фактор эффективного управления персоналом | 15 |
| Тема 5. Маркетинг персонала | 17 |
| Тема 6. Службы персонала: организация и функции | 19 |
| Тема 7. Эффективное управление системой подбора и найма работников | 21 |
| Тема 8. Эффективное управление мотивацией персонала | 24 |
| Тема 9. Эффективное управление оценкой и аттестацией персонала | 25 |
| Тема 10. Эффективное управление подготовкой и повышением квалификации работников | 28 |
| Тема 11. Теоретико-методологические и методические подходы к оценке эффективности управления персоналом | 30 |
| 3. Критерии оценивания студентов на практических занятиях | 32 |
| Библиографический список | 34 |

**ВВЕДЕНИЕ**

Практическое занятие – одна из форм учебного занятия, проводимая под руководством преподавателя и служащая для детализации, анализа, расширения, углубления, закрепления, применения (или выполнения разнообразных практических работ, упражнений и др.) и контроля усвоения полученной на лекциях учебной информации. Практическое занятие направлено на развитие самостоятельности учащихся и приобретение умений и навыков.

Основными целями практических занятий являются:

• формирование у студентов умений и навыков практических действий, необходимых специалистам для грамотного выполнения функциональных обязанностей;

• развитие у студентов компетенций, предусмотренных Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры) утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 08.04.2015 г. № 367;

• формирование у студентов интереса к будущей специальности.

Основными задачами практических занятий являются:

* обучение студентов практическим приемам и методам анализа теоретических положений и концепций учебной дисциплины;
* приобретение студентами умений и навыков использования современных методов в решении конкретных практических задач;
* подготовка к самостоятельному выполнению практических заданий;
* приобретение умений применения теоретических знаний на практике;
* развитие творческого профессионального мышления, профессиональной и познавательной мотивации;
* использование профессиональных знаний в учебных условиях – овладение терминологией соответствующей дисциплины, навыками оперирования формулировками, понятиями, определениями, умениями и навыками постановки и решения интеллектуальных проблем и задач;
* повторение и закрепление знаний;
* развитие научного мышления, речи, общения с аудиторией и т.д.;
* организации оперативной обратной связи руководителя занятия и студентов.

**Подготовка преподавателя к проведению практического занятия** начинается с изучения исходной документации (учебной программы, тематического плана и т.д.) и заканчивается оформлением плана проведения занятия.

На основе изучения исходной документации у преподавателя должно сложиться представление о целях и задачах практического занятия и о том объеме работ, который должен выполнить каждый обучающийся. Далее можно приступить к разработке содержания практического занятия. Для этого преподавателю (даже если он сам читает лекции по этому курсу) целесообразно вновь просмотреть содержание лекции с точки зрения предстоящего практического занятия. Необходимо выделить понятия, положения, закономерности, которые следует еще раз проиллюстрировать на конкретных задачах и упражнениях. Таким образом, производится отбор содержания, подлежащего усвоению.

Важнейшим элементом практического занятия является учебная задача (проблема), предлагаемая для решения. Преподаватель, подбирая примеры (задачи и логические задания) для практического занятия, должен всякий раз ясно представлять дидактическую цель: привитие каких навыков и умений применительно к каждой задаче установить, каких усилий от обучающихся она потребует, в чем должно проявиться творчество студентов при решении данной задачи.

Преподаватель должен проводить занятие так, чтобы на всем его протяжении студенты были заняты напряженной творческой работой, поисками правильных и точных решений, чтобы каждый получил возможность раскрыться, проявить свои способности. Поэтому при планировании занятия и разработке индивидуальных заданий преподавателю важно учитывать подготовку и интересы каждого студента. Педагог в этом случае выступает в роли консультанта, способного вовремя оказать необходимую помощь, не подавляя самостоятельности и инициативы обучающегося. При такой организации практического занятия в аудитории не возникает мысли о том, что возможности его исчерпаны.

Рекомендуется вначале давать студентам легкие задачи (логические задания), которые рассчитаны на репродуктивную деятельность, требующую простого воспроизведения способов действия, данных на лекции для осмысления и закрепления в памяти. Такие задачи помогают контролировать правильность понимания обучающимися отдельных вопросов изученного материала небольшого объема (как правило, в пределах одной лекции). В этом случае преобладает решение задач по образцу, предложенному на лекции.

Затем содержание учебных задач усложняется. Предлагаются задачи, рассчитанные на репродуктивно-преобразовательную деятельность, при которой обучающемуся нужно не только воспроизвести известный ему способ действий, но и дать анализ его целесообразности, высказать свои соображения, относящиеся к анализу условий задачи, выдвигаемых гипотез, полученных результатов. Этот тип задач по отдельным вопросам темы должен развивать умения и навыки применения изученных методов и контролировать их наличие у обучающихся.

В дальнейшем содержание задач (логических заданий) снова усложняется с таким расчетом, чтобы их решение требовало в начале отдельных элементов репродуктивной деятельности, а затем — полностью продуктивной (творческой). Как правило, такие задачи в целом носят комплексный характер и предназначены для контроля глубины изучения материала темы или курса.

Учебными целями практических занятий по дисциплине «Управление персоналом организации» являются:

1) закрепление комплекса теоретических знаний относительно теоретико-методологических основ философии управления персоналом в современных условиях; особенностей эффективного управления персоналом в кризисных условиях; сущности, методов оценки инвестиций в человеческий капитал и их роли в эффективном управлении персоналом; теоретико-методических подходов к эффективному управлению системой подбора и найма работников, мотивацией персонала, оценкой и аттестацией персонала, профессиональным развитием персонала, организационной культурой; теоретико-методологических и методических подходов к оценке эффективности управления персонала;

3) формирование комплекса умений: определять эффективные для организации методы, технологии и модели управления персоналом; выбирать эффективные для организации формы и методы профессионального развития персонала, эффективные способы, технологии и источники подбора и найма персонала; обосновывать необходимость изменения традиционной мотивационной парадигмы на инновационно-ориентированную парадигму; определять факторы, влияющие на трудовую адаптацию; применять традиционные, нетрадиционные и психологические методы оценки персонала;

4) формирование комплекса навыков: оптимизации системы управления персоналом и ее отдельных подсистем на основании предварительной оценки ее эффективности; разработки рекомендаций и предложений по совершенствованию концепции, технологий и модели философии управления организацией; обоснования оптимальных для организации методов и принципов управления персоналом; разработки рекомендаций по совершенствованию программ развития, мотивации, оценки персонала, организации и планово-организационных мероприятий антикризисного управления персоналом организации; разработки корпоративного кодекса организации, направлений совершенствования организационной и корпоративной культуры организации.

Методические указания составлены с учетом современных требований и предназначены для студентов всех форм обучения по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», преподавателей, консультантов, а также всех, кто интересуется вопросами анализа, оценки и повышения эффективности управления персоналом коммерческой организации.

**1. Тематический план изучения дисциплины**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название тем | Количество часов | | | | | | | | | |
| очная форма | | | | | заочная форма | | | | |
| всего | в том числе | | | | всего | в том числе | | | |
| лекции | практические  занятия | лабораторные занятия | самостоятельная работа студентов | лекции | практические занятия | лабораторные занятия | самостоятельная работа студентов |
| Тема 1. Философия управления персоналом в современных условиях | 9 | 1 | 2 | - | 6 | 9,5 | 0,5 | 1 | - | 8 |
| Тема 2. Теоретико-методологические основы философии управления персоналом | 9 | 1 | 2 | - | 6 | 11,5 | 0,5 | 2 | - | 9 |
| Тема 3. Концепция кадрового менеджмента в условиях кризиса | 10 | 1 | 2 | - | 7 | 11,5 | 0,5 | 2 | - | 9 |
| Тема 4. Культура организации как фактор эффективного управления персоналом | 10 | 1 | 2 | - | 7 | 11,5 | 0,5 | 2 | - | 9 |
| Тема 5. Маркетинг персонала | 10 | 1 | 2 | - | 7 | 11,5 | 0,5 | 2 | - | 9 |
| Тема 6. Службы персонала: организация и функции | 13 | 2 | 4 | - | 7 | 11,5 | 0,5 | 2 | - | 9 |
| Тема 7. Эффективное управление системой подбора и найма работников | 13 | 2 | 4 | - | 7 | 12 | 1 | 2 | - | 9 |
| Тема 8. Эффективное управление мотивацией персонала | 13 | 2 | 4 | - | 7 | 12 | 1 | 2 | - | 9 |
| Тема 9. Эффективное управление оценкой и аттестацией персонала | 13 | 2 | 4 | - | 7 | 12 | 1 | 2 | - | 9 |
| Тема 10. Эффективное управление подготовкой и повышением квалификации работников | 13 | 2 | 4 | - | 7 | 11 | 1 | 1 | - | 9 |
| Тема 11. Теоретико-методологические и методические подходы к оценке эффективности управления персоналом | 13 | 2 | 4 | - | 7 | 12 | 1 | 2 | - | 9 |
| Курсовой проект | 36 | - | - | - | 54 | 54 | - | - | - | 54 |
| Подготовка к экзамену | 36 | - | - | - | 36 | 36 | - | - | - | 36 |
| **ВСЕГО** | **216** | **17** | **34** | - | **165** | **216** | **8** | **20** | - | **188** |

**2. Содержание практических занятий по темам дисциплины**

Содержание практических занятий должно соответствовать требованиям рабочей программы по дисциплине. Главным содержанием практического занятия является практическая работа каждого обучающегося. Основными требованиями к содержанию практических занятий являются: актуальность, научность, связь с другими видами учебных занятий по дисциплине и связь с другими дисциплинами. Материал, выносимый на практические занятия, должен содержать: современные достижения науки и техники в области изучаемой дисциплины; быть максимально приближен к реальной профессиональной деятельности выпускника; опираться на знания и умения уже сформированные у обучающихся на предшествующих занятиях по данной или обеспечивающей дисциплине, поддерживать связь теоретического и практического обучения; стимулировать интерес к изучению дисциплины; опираться на организованную самостоятельную работу обучающихся.

В соответствии с тематическим планом изучения дисциплины для студентов очной и заочной форм обучения распределение тем по практическим занятиям будет следующим:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № практического занятия | Тема дисциплины | |
| для очной формы обучения | для заочной формы обучения |
| 1 | Тема 1 | Темы 1-2 |
| 2 | Тема 2 | Темы 2-3 |
| 3 | Тема 3 | Темы 3-4 |
| 4 | Тема 4 | Темы 4-5 |
| 5 | Тема 5 | Темы 5-6 |
| 6 | Тема 6 | Темы 6-7 |
| 7 | Тема 6 | Темы 7-8 |
| 8 | Тема 7 | Темы 8-9 |
| 9 | Тема 7 | Тема 9 |
| 10 | Тема 8 | Тема 10 |
| 11 | Тема 8 |  |
| 12 | Тема 9 |  |
| 13 | Тема 9 |  |
| 14 | Тема 10 |  |
| 15 | Тема 10 |  |
| 16 | Тема 11 |  |
| 17 | Тема 11 |  |

Ниже рассматривается содержание практических занятий с распределением по темам на примере студентов очной формы обучения. Содержание практических занятий для студентов очной и заочной формы обучения идентичны.

**Тема 1. Философия управления персоналом в современных условиях**

***Практическое занятие № 1***

**План**

1. Концепция управления персоналом: сущность, объект, технологии.

2. Принципы управления персоналом.

3. Концепции управления персоналом: классический и современный подходы.

4. Современная философия управления персоналом.

5. Модели философии управления.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Раскройте сущность концепции управления персоналом. Какие теоретические подходы к управлению персоналом Вам известны?

2. Назовите основные аксиомы управления людьми.

3. Сформулируйте принципы формирования системы управления персоналом.

4. Сформулируйте принципы развития системы управления персоналом.

5. Сформулируйте принципы формирования уникального кадрового потенциала.

6. Назовите основные принципы кадрового менеджмента в кризисных ситуациях и охарактеризуйте их.

7. В чем состоит сущность концепции патернализма?

8. Проанализируйте классические теории управления персоналом.

9. Раскройте исходные положения концепции человеческих отношений.

10. Назовите и охарактеризуйте модели философии управления персоналом.

***Практические задания***

***Творческая задача 1***

*Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы*

Александр Ковалев — директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления -человеческими ресурсами — психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался, в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

***Задание:***

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если «да», то почему?

2. Предложите систему управления персоналом для данной организации: какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?

3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

4. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?

***Литература***

1. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Бакирова Г. Х. – Электрон. текстовые данные. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 597 c.

2. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб. для бакалавриата и магистратуры : для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; ред. Н. А. Омельченко ; Гос. ун-т упр., Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Москва : Юрайт, 2016. – 365 с.

3. Кокинз Гэри Управление результативностью [Электронный ресурс]: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами/ Кокинз Гэри – Электрон. текстовые данные. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 328 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58549.html>. – ЭБС «IPRbooks».

4. Магеря Л. Ф. Управление надежностью кадровой системы предприятий [Электронный ресурс] / Магеря Л. Ф., Владимиров В. Н., Бадалов В. В. – Электрон. текстовые данные. – СПб. : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2013. – 164 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43978.html>. – ЭБС «IPRbooks».

5. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие/ Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. – ЭБС «IPRbooks».

6. Целютина, Т. В. Основы теории управления : учебное пособие для студентов направления 38.03.03 – Управление персоналом / Т. В. Целютина, Ж. Н. Авилова, В. Ш. Гузаиров. – Белгород : Издательство БГТУ им. В. Г. Шухова, 2017. – 160 с

**Тема 2. Теоретико-методологические основы философии управления персоналом**

***Практическое занятие № 2***

**План**

1. Методологические основы управления персоналом.

2. Анализ в контексте управления персоналом.

3. Системная методология. Системный метод.

4. Структурно-функциональный метод.

5. Институциональный метод.

6. Антропологический метод.

7. Гуманистический метод.

8. Современные методы и принципы управления персоналом.

9. Методологические основы гуманистического менеджмента.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Раскройте методологические основы управления персоналом.

2. Дайте характеристику понятия «анализ» в контексте управления персоналом.

3. Раскройте основные положения системной методологии и системного метода управления персоналом.

4. Какова сущность структурно-функционального метода управления персоналом.

5. Какова сущность институционального метода управления персоналом.

6. Раскройте сущность антропологического метода управления персоналом.

7. Охарактеризуйте гуманистический метод управления персоналом.

8. Назовите и охарактеризуйте современные методы и принципы управления персоналом.

9. Раскройте методологические основы гуманистического менеджмента.

***Практические задания***

***Творческая задача 1***

**Выбор заместителя**

На собрании акционеров Александрова избрали директором предприятия. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту скорее флегматик, чем сангвиник, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений.

1. Иванов ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе были доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей то подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2. Петров ориентирован на работу и достижение конечных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается достижения поставленных целей, используя авторитарный стиль руководства. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3. Сидоров предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза «сухарем». План подразделения выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока сильно на работу не влияет.

*Кого бы Вы рекомендовали назначить заместителями Александрова?*

***Творческая задача 2***

**Премия**

Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности — валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, хотя были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А, который состоит в основном из молодых мужчин. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Отдел Б преимущественно женский, там часто бывают конфликты. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?

1. Не будете мудрить и разделите пропорционально численности сотрудников в отделах А и Б, считая, что оба отдела имели упущения.

2. Разделите премию пропорционально фактически выплаченной за квартал заработной плате сотрудников.

3. Соберете с руководителей отделов А и Б предложения по КТУ сотрудников и вместе с ними разделите премию, невзирая на упущения по качеству труда и дисциплине.

4. Разделите премию подразделения между отделами А и Б по Вашему усмотрению, исходя из оценки качества продукции и упущении по дисциплине, и дадите полномочия руководителем отделов распределить премию между сотрудниками

5. Распределите премию другим способом.

***Литература***

1. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Бакирова Г. Х. – Электрон. текстовые данные. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 597 c.

2. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб. для бакалавриата и магистратуры : для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; ред. Н. А. Омельченко ; Гос. ун-т упр., Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Москва : Юрайт, 2016. – 365 с.

3. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие/ Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. – ЭБС «IPRbooks».

4. Целютина, Т. В. Основы теории управления : учебное пособие для студентов направления 38.03.03 – Управление персоналом / Т. В. Целютина, Ж. Н. Авилова, В. Ш. Гузаиров. – Белгород : Издательство БГТУ им. В. Г. Шухова, 2017. – 160 с

5. Ивасенко, А. Г. Разработка управленческих решений : учеб. пособие по специальности "Менеджмент орг." / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. – 4-е изд., стер. – Москва : КНОРУС, 2014. – 166 с.

**Тема 3. Концепция кадрового менеджмента в условиях кризиса**

***Практическое занятие № 3***

**План**

1. Теория кризисных явлений, причины и последствия кризиса персонала.

2. Поведенческие аспекты деятельности персонала в условиях кризиса.

3. Стратегия и тактика антикризисного управления персоналом.

4. Планово-организационные мероприятия антикризисного управления персоналом организации.

5. Механизм осуществления антикризисных мероприятий в работе с персоналом.

6. Сущность организационно-кадрового аудита.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Каковы основные положения теории кризисных явлений, причины и последствия кризиса персонала?

2. Раскройте поведенческие аспекты деятельности персонала в условиях кризиса.

3. Охарактеризуйте стратегию и тактику антикризисного управления персоналом.

4. Какие планово-организационные мероприятия антикризисного управления персоналом организации целесообразно применять в условиях кризиса организации?

5. Раскройте сущность механизма осуществления антикризисных мероприятий в работе с персоналом.

6. Охарактеризуйте структуру механизма осуществления антикризисных мероприятий в работе с персоналом.

7. В чем состоит содержание организационно-кадрового аудита?

***Практические задания***

***Типовая задача 1***

*Исходные данные:*

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Значение признака |
| 1. Количество рабочих уволившихся по собственному желанию, чел. | 125 |
| 2. Количество рабочих принятых в замен уволившихся, чел. | 120 |
| 3. Средняя дневная выработка рабочего, тыс. руб. | 1,6 |
| 4. Средняя годовая выработка рабочего, тыс. руб. | 352,0 |
| 5. Снижение производительности труда рабочих перед увольнением по собственному желанию, % | 16,0 |
| 6. Среднее количество рабочих дней между подачей заявления об увольнении и фактическим увольнением | 21 |
| 7. Среднее количество дней пребывания рабочего места в качестве вакантного | 15 |
| 8. Доля рабочих из числа принятых, сменивших свою прежнюю профессию и нуждающихся в обучении, % | 40 |
| 9. Средняя продолжительность обучения, дн. | 30 |
| 10. Среднее невыполнение норм выработки рабочими в период обучения профессии на рабочем месте, % | 28 |
| 11. Среднее невыполнение норм выработки рабочими в процессе их самостоятельной работы, %  за первый месяц  за второй месяц | 12,0  6,0 |
| 12. Среднее невыполнение норм выработки новыми рабочими, имевшими профессиональную подготовку, в период их профессиональной адаптации, %  за первый месяц  за второй месяц | 10,0  5,0 |
| 13. Годовые затраты на рекламу о потребности предприятия в рабочей силе, тыс. руб. | 15,5 |
| 14. Доля рабочих, уволившихся по причинам текучести, в общем количестве уволенных с предприятия, % | 70 |
| 15. Затраты (в расчете на одного рабочего), тыс. руб.  на прием  на увольнение  на обучение | 0,5  0,2  1,5 |
| 16. Объем производства в отчетном периоде, тыс. руб. | 220000 |

*Рассчитать:*

1) общую величину ущерба по составляющим его видам;

2) структуру ущерба; выявить наиболее значимые по своей величине составляющие ущерба.

***Литература***

1. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Бакирова Г. Х. – Электрон. текстовые данные. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 597 c.

2. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб. для бакалавриата и магистратуры : для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; ред. Н. А. Омельченко ; Гос. ун-т упр., Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Москва : Юрайт, 2016. – 365 с.

3. Магеря Л. Ф. Управление надежностью кадровой системы предприятий [Электронный ресурс] / Магеря Л. Ф., Владимиров В. Н., Бадалов В. В. – Электрон. текстовые данные. – СПб. : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2013. – 164 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43978.html>. – ЭБС «IPRbooks».

4. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. – ЭБС «IPRbooks».

5. Ивасенко, А. Г. Разработка управленческих решений : учеб. пособие по специальности "Менеджмент орг." / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. – 4-е изд., стер. – Москва : КНОРУС, 2014. – 166 с.

**Тема 4. Культура организации как фактор эффективного управления персоналом**

***Практическое занятие № 4***

**План**

1. Организационная культура: концептуальное обоснование.

2. Культура организации: теоретико-методологические основы.

3. Культура управления.

4. Культура организации и культура менеджмента.

5. Современные модели корпоративной культуры.

6. Общесистемные показатели оценки уровня культуры менеджмента.

7. Корпоративная культура организации: сущность, структура и роль.

8. Особенности механизма формирования позитивной корпоративной культуры организации.

9. Влияние корпоративной культуры на процесс управления персоналом организации.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Обоснуйте роль организационной культуры в обеспечении эффективного управления персоналом.

2. Раскройте теоретико-методологические основы изучения культуры организации.

3. Охарактеризуйте основные положения культуры организации.

4. Раскройте содержание культуры организации и культуры менеджмента.

5. Назовите и охарактеризуйте современные модели корпоративной культуры.

6. Какие общесистемные показатели оценки уровня культуры менеджмента Вам известны?

7. Раскройте сущность и роль корпоративной культуры.

8. Охарактеризуйте структуру корпоративной культуры.

9. Проанализируйте особенности механизма формирования позитивной корпоративной культуры организации.

10. Каким образом корпоративная культура влияет на процесс управления персоналом организации?

***Практические задания***

***Творческая задача 1***

*Исходные данные.* Между двумя высшими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

*Постановка задачи.* Выберете и обоснуйте свои вариант по ведения в этой ситуации:

а) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;

б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;

в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

***Творческая задача 2***

*Исходные данные.*Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травмы. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

*Постановка задачи****.*** Как Вы ответите на звонок:

а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется»;

б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»";

в) «"Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»";

г) «"В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача»".

***Литература***

1. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Бакирова Г. Х. – Электрон. текстовые данные. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 597 c.

2. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб. для бакалавриата и магистратуры : для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; ред. Н. А. Омельченко ; Гос. ун-т упр., Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Москва : Юрайт, 2016. – 365 с.

3. Магеря Л. Ф. Управление надежностью кадровой системы предприятий [Электронный ресурс] / Магеря Л. Ф., Владимиров В. Н., Бадалов В. В. – Электрон. текстовые данные. – СПб. : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2013. – 164 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43978.html>. – ЭБС «IPRbooks».

4. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. – ЭБС «IPRbooks».

5. Ивасенко, А. Г. Разработка управленческих решений : учеб. пособие по специальности "Менеджмент орг." / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова. – 4-е изд., стер. – Москва : КНОРУС, 2014. – 166 с.

**Тема 5. Маркетинг персонала**

***Практическое занятие № 5***

**План**

1. Маркетинг рабочей силы: сущность, концепции, функции, процесс управления.

2. Основные принципы определения содержания задач маркетинга персонала.

3. Информационная функция маркетинга персонала.

4. Коммуникационная функция маркетинга персонала.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Раскройте теоретико-методологические основы маркетинга персонала.

2. Сформулируйте и охарактеризуйте основные принципы определения содержания задач маркетинга персонала.

3. Раскройте содержание информационной функции маркетинга персонала.

4. Раскройте содержание коммуникационной функции маркетинга персонала.

***Практические задания***

***Творческая задача 1***

Используя концепции маркетинга персонала, напишите текст о наличии вакансии на должности: официанта, врача-хирурга, директора школы, юриста-консультанта, агента по недвижимости.

***Литература***

1. Валинуров, И. Д. Рекрутинг на 100%: искусство привлекать лучших! / И. Д. Валинуров. – Ростов на Дону : Феникс, 2014. – 127 с.

2. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб. для бакалавриата и магистратуры : для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; ред. Н. А. Омельченко ; Гос. ун-т упр., Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Москва : Юрайт, 2016. – 365 с.

3. Консультирование и коучинг персонала в организации : учеб. и практикум для бакалавров и магистратуры по экон. направлениям и специальностям / Нац. исслед. ун-т "Высш. шк. экономики" ; ред.: Н. В. Антонова, Н. Л. Иванова. – Москва : Юрайт, 2016. – 370 с.

4. Магеря Л. Ф. Управление надежностью кадровой системы предприятий [Электронный ресурс] / Магеря Л. Ф., Владимиров В. Н., Бадалов В. В. – Электрон. текстовые данные. – СПб. : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2013. – 164 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43978.html>. – ЭБС «IPRbooks».

5. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. – ЭБС «IPRbooks».

**Тема 6. Инвестиции в человеческий капитал: сущность, методы оценки и роль в эффективном управлении персоналом**

***Практические занятия № 6-7***

**План**

1. Теоретические основы современной концепции человеческого капитала.

2. Человеческий капитал и проблема распределения доходов.

3. Теория «фильтра»: трактовка образования как средства отбора средств или сигнализации.

4. Концепция анализа человеческих ресурсов.

5. Измерение индивидуальной стоимости работника.

6. Методы оценки эффективности при инвестициях в человеческий капитал.

7. Человеческий капитал и трудовая мобильность.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Раскроете теоретические основы современной концепции человеческого капитала.

2. Раскройте сущность проблемы распределения доходов при инвестировании в человеческий капитал.

3. Дайте трактовку образования как средства отбора средств или сигнализации.

4. Каковы основные положения концепции анализа человеческих ресурсов.

5. Охарактеризуйте методические подходы к измерению индивидуальной стоимости работника.

6. Назовите и охарактеризуйте методы оценки эффективности при инвестициях в человеческий капитал.

7. Каким образом человеческий капитал влияет на трудовую мобильность?

***Практические задания***

***Творческая задача 1***

В ходе одного из опросов 18 из 20 высших руководителей «Хьюлетт-Паккард» не задумываясь заявили, что успех компании принесла принятая ею философия ориентации на человека, названная «Подход ХП». Вот как описывает ее основатель компании Билл Хьюлетт. «В общем виде я рассматриваю ее как стратегию и действия, основывающиеся на том убеждении, что люди хотят работать хорошо, творчески и что если им создать соответствующие условия, то именно так они и будут работать. Отсюда берет начало традиция внимательного и уважительного отношения к каждому человеку, признания его личных достижений. Ее нельзя описать с помощью цифр, статистики, В конечном счете это дух, угол зрения. Каждый чувствует свою принадлежность к одной команде, к команде «Хьюлетт-Паккард».

В условиях спада 70-х годов и резкого снижения активности фирма «Хьюлетт-Паккард» приняла стратегию не сокращения штатов, а 20%-ного сокращения рабочего времени каждого. Это решение было поддержано всеми служащими фирмы. «Хьюлетт-Паккард» успешно пережила спад.

Сама первая фраза в «Руководстве для персонала фирмы», раскрывающем цели корпорации, гласит: «Достижения нашей организации — это результат объединения усилий, прилагаемых каждым работником».

«ХП» подтверждает, что она считает необходимым поддерживать творческих людей, и эта философия является движущей силой ее успеха.

*Во-первых,* во всех подразделениях организации должны работать очень способные, изобретательные люди...

*Во-вторых,* цели и руководство организации должны пробуждать энтузиазм на всех уровнях. Мало, чтобы высшие руководители были энтузиастами, — подбирать их следует на тем основании; способны ли они заразить энтузиазмом своих подчиненных. Введение к указанному тексту кончается словами:

«Хьюлетт-Паккард» не должна быть жесткой организацией военного типа, а она, скорее, должна давать людям свободу работать во имя общих целей так, как они, каждый в своей сфере ответственности, считают наиболее целесообразным».

Отличающая «ХП» вера в своих людей наглядно подтверждается ее «политикой открытых складов». «Политика открытых складов» состоит в том, что инженеры имеют не только свободный доступ ко всем находящимся на них материалам, но, по существу; их даже подталкивают к тому, чтобы они брали их домой для личного пользования.

Ходит легенда о том, что Билл Хьюлетт пришел как-то на завод в субботу и обнаружил, что склад закрыт. Он тут же отправился в ремонтную мастерскую, взял ножовку и спилил замок на двери складского помещения. Там он оставил записку, обнаруженную в понедельник утром: «Никогда больше не запирайте эту дверь. Спасибо. Билл».

Рвение персонала в значительной степени зависит от примера, подаваемого высшим руководством. Так, в отделении вычислительных систем «Хьюлетт-Паккард» управляющий отделением Ричард Андерсон каждую четвертую неделю проводит непосредственно на местах сборки машин, осматривает их в действии, беседует с потребителями, присутствует на совещаниях отдела сбыта.

Руководство отделения довело до сведения персонала, что к требованию качества надо относиться всерьез. Во время одного из обедов в столовую внесли и швырнули на пол пять бракованных плат. Удивленным работникам представители руководства объяснили, что потери из-за бракованных плат и некоторых других недоработок в программном обеспечении привели к тому, что премиальный фонд был уменьшен на 250 тыс. долл. за срыв качества.

*Вопрос*

Какие принципы используются в «HP» для обеспечения максимальной отдачи от своих работников?

***Литература***

1. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Бакирова Г. Х. – Электрон. текстовые данные. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 597 c.

2. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб. для бакалавриата и магистратуры : для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; ред. Н. А. Омельченко ; Гос. ун-т упр., Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Москва : Юрайт, 2016. – 365 с.

3. Магеря Л. Ф. Управление надежностью кадровой системы предприятий [Электронный ресурс] / Магеря Л. Ф., Владимиров В. Н., Бадалов В. В. – Электрон. текстовые данные. – СПб. : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2013. – 164 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43978.html>. – ЭБС «IPRbooks».

4. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. – ЭБС «IPRbooks».

**Тема 7. Эффективное управление системой подбора и найма работников**

***Практические занятия № 8-9***

**План**

1. Взаимосвязь системы подбора и найма персонала с деловой стратегией.

2. Грейдинг должностей, работников и «прайс компетенций».

3. Подходы к разработке модели компетенций.

4. Этапы подбора персонала.

5. Использование центров оценивания в деятельности по подбору персонала.

6. Посредники на рынке труда в подборе персонала.

7. Особенности планирования и проведения массового найма персонала.

8. Производственная и внепроизводственная адаптация персонала.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Обоснуйте взаимосвязь системы подбора и найма персонала с деловой стратегией организации.

2. В чем состоит сущность грейдинга должностей и работников, «прайса компетенций».

3. Назовите и раскройте содержание разных подходов к разработке модели компетенций.

4. Перечислите и охарактеризуйте этапы подбора персонала.

5. Какова роль Центров оценивания в деятельности по подбору персонала?

6. Какова роль посредников на рынке труда в подборе персонала.

7. Охарактеризуйте особенности планирования и проведения массового найма персонала.

8. Раскройте сущность производственной адаптации работников. Какие виды производственно адаптации Вам известны?

9. Раскройте сущность внепроизводственной адаптации работников. Какие виды внепроизводственной адаптации Вам известны?

***Практические задания***

***Типовая задача***

*Исходные данные*. Сравнительное социологическое исследование, проведенное на двух предприятиях с целью выявления мотивов выбора работниками данного предприятия, дало следующие результаты:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мотив выбора предприятия\* | Предприятие 1 | Предприятие 2 |
| 1 Совет родителей | 10,3 | 15,8 |
| 2 Пример товарищей | 3,6 | 9,9 |
| 3. Рекомендация школы (учителей) | 1,7 | 3,2 |
| 4. Наличие на предприятии учебной базы | 4,1 | 3,7 |
| 5 Режим работы, позволяющий совмещать работу с учебой | 12,6 | 7,0 |
| 6 Предварительное знакомство с предприятием, характером будущей работы | 12,5 | 6,5 |
| 7. Объявление в газете с приглашением на работу | 16,8 | 7,0 |
| 8 Рекомендации городской службы занятости | 6,3 | 4,6 |
| 9. Близость к месту жительства | 15,8 | 12,9 |
| 10. Наличие общежития | 7,6 | 12,3 |
| 11. Достаточно высокий уровень оплаты труда | 25,6 | 41,0 |
| 12. Другие причины | 6,8 | 3,2 |

\*Примечание: опрошенные могли указать не один мотив.

*Задание.* Проведите группировку мотивов по таким признакам, как

• внешнее влияние;

• профессиональная направленность;

• материально-вещественные стороны жизни.

Проанализируйте результаты группировки и дайте свои предложения по совершенствованию работы среди молодежи с целью привлечения ее на предприятие и закрепления в коллективе.

***Типовая задача 2***

***І. Исходные данные.***

Авиакомпания «Полет» расширила парк воздушных судов с 10 до 17 самолетов, в результате чего возникла необходимость поиска кадров для обслуживания самолетов и осуществления авиационных перевозок. С целью поиска новых сотрудников руководитель отдела кадров авиакомпании разместил объявление в средствах массовой информации (СМИ), обратился в кадровые агентства и учебные заведения. Использование данных техник позволило решить кадровые проблемы копании.

***ІІ. Задание к ситуации.***

1. Оценить эффективность процесса подбора и отбора кадров на основании расчета таких показателей:

1.1. Коэффициент качества источника набора кадров.

1.2. Сумма затрат организации, понесенных в связи с подбором кадров в расчете на одного отобранного претендента.

2. Оценить организационный аспект процесса набора кадров.

3. Оценить психологический аспект процесса набора кадров.

***ІІІ. Информационное обеспечение задачи.***

*Таблица 1*

|  |  |
| --- | --- |
| ***Показатель*** | ***Значение показателя*** |
| Численность принятых работников – всего, чел. | 30 |
| в том числе за счет: |  |
| СМИ | 5 |
| сотрудничества с кадровыми агентствами | 8 |
| сотрудничества с учебными заведениями | 17 |
| Численность претендентов на вакантные места – всего, чел. | 47 |
| в том числе из источника набора: |  |
| СМИ | 10 |
| кадровые агентства | 12 |
| учебные заведения | 25 |
| Общая сумма затрат организации, понесенных в связи с набором кадров, руб. | 10000 |
| Среднее время, затраченное на поиск кандидата на замещение вакантного рабочего места (должности), дней | 20 |
| Длительность простоя рабочего места в связи с отсутствием работника, дней | 25 |
| Численность работников, продолживших труд после окончания периода адаптации | 28 |

***Литература***

1. Валинуров, И. Д. Рекрутинг на 100%: искусство привлекать лучших! / И. Д. Валинуров. – Ростов на Дону : Феникс, 2014. – 127 с.

2. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб. для бакалавриата и магистратуры : для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; ред. Н. А. Омельченко ; Гос. ун-т упр., Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Москва : Юрайт, 2016. – 365 с.

3. Консультирование и коучинг персонала в организации : учеб. и практикум для бакалавров и магистратуры по экон. направлениям и специальностям / Нац. исслед. ун-т "Высш. шк. экономики" ; ред.: Н. В. Антонова, Н. Л. Иванова. – Москва : Юрайт, 2016. – 370 с.

4. Магеря Л. Ф. Управление надежностью кадровой системы предприятий [Электронный ресурс] / Магеря Л. Ф., Владимиров В. Н., Бадалов В. В. – Электрон. текстовые данные. – СПб. : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2013. – 164 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43978.html>. – ЭБС «IPRbooks».

5. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. – ЭБС «IPRbooks».

**Тема 8. Эффективное управление мотивацией персонала**

***Практические занятия № 10-11***

**План**

1. Мотивация как функция управления персоналом и стимул роста инновационного потенциала персонала организации.

2. Система мотивации персонала: смена парадигмы.

3. Разработка и реализация инновационно-ориентированной мотивационной стратегии управления персоналом.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Раскройте сущность мотивации как функции управления персоналом.

2. Обоснуйте роль мотивации как стимула роста инновационного потенциала персонала организации.

3. Обоснуйте причины смены традиционной парадигмы мотивации на инновационно-ориентированную парадигму.

4. Раскройте теоретические основы разработки и реализации инновационно-ориентированной мотивационной стратегии управления персоналом.

***Практические задания***

***Творческая задача 1***

В 70-х годах на советских предприятиях активно использовались следующие методы морального стимулирования: доска почета, поощрительные грамоты и благодарности победителям социалистических соревнований, награждение памятными подарками за хорошую работу и др.

*Стоит ли использовать данные методы в современных системах управления персоналом? Аргументируйте свой ответ и предложите свои варианты.*

***Творческая задача 2***

Предприятие ООО «Заря» использует современные и дорогостоящие методы стимулирования: денежное стимулирование (премии, бонусы), материальное стимулирование (предоставление жилья, кредиты, бесплатное питание и др.). Однако в последнее время производительность труда резко снизилась. Руководство предприятия в замешательстве: при высоком уровне заработной платы и регулярном материальном поощрении раскрыть и использовать трудовой потенциал работников в полном объеме не удается.

*В чем причина (сделайте предположение)? Какие мероприятия Вы можете посоветовать руководству ООО «Заря» для разрешения сложившейся кадровой ситуации?*

***Литература***

1. Боковня, А. Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) : электрон. библ. система znanium.com / А. Е. Боковня. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 141 с.

2. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Бакирова Г. Х. – Электрон. текстовые данные. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 597 c.

3. Магеря Л. Ф. Управление надежностью кадровой системы предприятий [Электронный ресурс] / Магеря Л. Ф., Владимиров В. Н., Бадалов В. В. – Электрон. текстовые данные. – СПб. : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2013. – 164 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43978.html>. – ЭБС «IPRbooks».

4. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. – ЭБС «IPRbooks».

**Тема 9. Эффективное управление оценкой и аттестацией персонала**

***Практические занятия № 12-13***

**План**

1. Сущность и цели оценки персонала.

2. Содержательный аспект оценки персонала.

3. Методический аспект оценки персонала.

4. Оценка персонала как основное звено аттестации.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Раскройте сущность и цели оценки персонала.

2. В чем состоит содержательный аспект оценки персонала?

3. Охарактеризуйте классификацию методов оценки персонала.

4. В чем состоят особенности оценки персонала с помощью метода «Поведенческих рейтинговых шкал»?

5. В чем состоят особенности оценки персонала с помощью метода «Управление по целям»?

6. В чем состоят особенности оценки персонала с помощью метода «360 градусов»?

7. В чем состоят особенности оценки персонала с помощью метода «Ассесмент-центр»?

8. В чем состоят особенности оценки персонала с помощью метода экспертных оценок?

9. Обоснуйте роль оценки в аттестации персонала.

10. Раскройте теоретико-методологические основы аттестации персонала.

***Практические задания***

***Творческая задача 1***

Несмотря на то что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отде­лах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные раз­борки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной. После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

*Вопросы и задания.*Кто из участников выбрал неверную модель поведения? Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело? Смогут ли коллеги наладить отношения?

***Творческая задача 1***

Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия:– получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения;– составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений;– вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю. В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия: по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть; официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой; оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

*Вопросы и задания.* Оцените предложение руководителя по каждому пункту. Какие условия Вы хотели бы изменить? Предложите руководителю свой вариант решения.

***Литература***

1. Валинуров, И. Д. Рекрутинг на 100%: искусство привлекать лучших! / И. Д. Валинуров. – Ростов на Дону : Феникс, 2014. – 127 с.

2. Войтов А. Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки [Электронный ресурс] / Войтов А. Г. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, 2015. – 230 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11017.html>. – ЭБС «IPRbooks».

3. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб. для бакалавриата и магистратуры : для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; ред. Н. А. Омельченко ; Гос. ун-т упр., Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Москва : Юрайт, 2016. – 365 с.

4. Консультирование и коучинг персонала в организации : учеб. и практикум для бакалавров и магистратуры по экон. направлениям и специальностям / Нац. исслед. ун-т "Высш. шк. экономики" ; ред.: Н. В. Антонова, Н. Л. Иванова. – Москва : Юрайт, 2016. – 370 с.

5. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. – ЭБС «IPRbooks».

**Тема 10. Эффективное управление подготовкой и повышением квалификации работников**

***Практические занятия № 14-15***

**План**

1. Корпоративное обучение как фактор повышения трудового потенциала работников организации.

2. Современные обучающие технологии: инновационный аспект.

3. Коучинг как технология повышения инновационности менеджеров.

4. Пролонгированный тренинг: методика проведения и оценка инновационной эффективности.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Обоснуйте содержание корпоративного обучения как фактора повышения трудового потенциала работников организации.

2. Назовите и охарактеризуйте методы обучения, влияющие на повышение трудового потенциала работников организации.

3. Перечислите и охарактеризуйте формы и методы внутрифирменного обучения.

4. Каковы преимущества и недостатки обучения на рабочем месте?

5. Каковы преимущества и недостатки обучения вне рабочего места и вне него?

6. Охарактеризуйте формы внеорганизационного обучения персонала.

7. Проанализируйте современные обучающие технологии с позиций инновационного аспекта.

8. Охарактеризуйте коучинг как технологию повышения инновационности менеджеров.

9. Опишите методику проведения и особенности оценки пролонгированного тренинга.

***Практические задания***

***Творческая задача 1***

Руководством крупной компании принято решение об обучении всех руководителей технике проведения собеседований по отбору персонала. Руководство рассматривает следующие варианты:

а) Обучение на базе иностранной консультационной компании (отработанная стандартная программа, которая может быть скорректирована по желанию заказчика, продолжительность обучения – 2 дня, стоимость – 500 долларов за одного участника);

б) Обучение на базе местной школы бизнеса (специально разрабатываемая новая программа, продолжительность обучения 2 дня, стоимость 200 долларов за одного участника);

в) Обучение внутри организации (специально вновь разрабатываемая программа неопределенной продолжительности, отсутствие опытных инструкторов).

*Ознакомьтесь и проанализируйте каждый предложенный вариант программы профессиональной подготовки, укажите достоинства и недостатки. Выберите оптимальный вариант программы профессиональной подготовки. Назовите факторы, оказавшие влияние на выбор программы обучения. Аргументируйте свой ответ.*

***Литература***

1. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб. для бакалавриата и магистратуры : для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; ред. Н. А. Омельченко ; Гос. ун-т упр., Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Москва : Юрайт, 2016. – 365 с.

2. Консультирование и коучинг персонала в организации : учеб. и практикум для бакалавров и магистратуры по экон. направлениям и специальностям / Нац. исслед. ун-т "Высш. шк. экономики" ; ред.: Н. В. Антонова, Н. Л. Иванова. – Москва : Юрайт, 2016. – 370 с.

3. Магеря Л. Ф. Управление надежностью кадровой системы предприятий [Электронный ресурс] / Магеря Л. Ф., Владимиров В. Н., Бадалов В. В. – Электрон. текстовые данные. – СПб. : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2013. – 164 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43978.html>. – ЭБС «IPRbooks».

4. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. – ЭБС «IPRbooks».

**Тема 11. Теоретико-методологические и методические подходы к оценке эффективности управления персоналом**

***Практические занятия № 16-17***

**План**

1. Основные подходы в определении критериев эффективности управления персоналом.

2. Основные виды и методы анализа систем управления персоналом.

3. Методические подходы к оценке эффективности трудовой деятельности.

4. Оценка эффективности управления персоналом по основным подсистемам организации.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Раскройте основные подходы в определении критериев эффективности управления персоналом.

2. Какие методы изучения состояния действующей системы управления персоналом Вам известны?

3. Раскройте содержание различных видов эффективности управления персоналом.

4. Охарактеризуйте экономические показатели оценки эффективности управления персоналом.

5. Охарактеризуйте показатели оценки эффективности управления персоналом, получаемые с помощью социального аудита.

***Практические задания***

***Типовая задача 1***

Рассчитать величину и структуру ущерба от текучести кадров по составляющим его видам на основании следующих данных:

1. Количество рабочих, уволившихся по собственному желанию – 150 чел.

2. Количество рабочих, принятых взамен уволившихся (остальные 30 рабочих мест были ликвидированы), – 120 чел.

3. Средняя дневная выработка рабочего за отчетный период – 2,9 тыс. руб.

4. Средняя месячная выработка рабочего – 61,5 тыс. руб.

5. Снижение производительности труда у рабочих перед увольнением (как показывает анализ практики) – 14,0%

6. Среднее количество дней между подачей заявления и фактическим увольнением – 22 рабочих дня.

7. Пребывание рабочего места после увольнения рабочего в качестве вакантного – 12 дней.

8. Доля рабочих из числа принятых, сменивших профессию и нуждающихся в обучении, – 30.0%.

9.Средняя продолжительность обучения – 30 дней.

10. Среднее недовыполнение норм выработки рабочими после обучения в период самостоятельной работы:

первый месяц – 10,0%;

второй месяц – 3,0%.

11. Среднее недовыполнение норм выработки рабочими, уже имеющими профессиональную подготовку, в первый месяц самостоятельной работы – 5,0%.

12. Затраты на рекламу потребности в рабочей силе, на замену уволившихся по собственному желанию — 2,4 тыс. руб.

13. Затраты в расчете на одного рабочего, тыс. руб.:

обучение одного рабочего – 3,2;

увольнение одного рабочего – 0,1;

на прием – 0,4.

***Типовая задача 2***

***І. Исходные*** ***данные.***

Вы – начальник отдела кадров страховой компании «Дельта». В течение календарного года произошло изменение численности персонала компании вследствие текучести кадров. Вам необходимо выявить категории работников с наибольшей текучестью и определить ее интенсивность.

***ІІ.*** ***Задание к ситуации***.

Оценить текучесть кадров компании на основании расчета следующих показателей:

1. Коэффициент текучести (общий по страховой компании).

2. Частные коэффициенты текучести (по категориям работников).

3. Коэффициент интенсивности текучести (по категориям работников).

***ІІІ.*** ***Информационное обеспечение задачи.***

*Таблица 1*

**Показатели движения персонала страховой компании «Дельта»**

(чел.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Категория работников*** | ***Количество уволенных*** | ***Среднесписочная численность группы*** |
| Руководители | 2 | 30 |
| Служащие | 7 | 50 |
| Специалисты | 4 | 90 |
| Всего | 13 | 170 |

Результаты расчетов представить в таблице по приведенному образцу.

*Таблица 2*

**Показатели текучести кадров в страховой компании «Дельта»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Категория работников*** | ***Частный коэффициент текучести*** | ***Коэффициент интенсивности текучести*** |
| Руководители |  |  |
| Служащие |  |  |
| Специалисты |  |  |

***Литература***

1. Войтов А. Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки [Электронный ресурс] / Войтов А. Г. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, 2015. – 230 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11017.html>. – ЭБС «IPRbooks»

2. Кокинз Гэри Управление результативностью [Электронный ресурс]: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Кокинз Гэри – Электрон. текстовые данные. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 328 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58549.html>. – ЭБС «IPRbooks».

3. Майкл Армстронг Управление результативностью [Электронный ресурс]: система оценки результатов в действии/ Майкл Армстронг, Анжела Бэрон— Электрон. текстовые данные. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 248 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68006.html>. – ЭБС «IPRbooks».

4. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 c. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. – ЭБС «IPRbooks».

**3. Критерии оценивания студентов на практических занятиях**

**Критерии оценки ответов на теоретические вопросы:**

оценка ***«отлично»*** выставляется студенту, если он демонстрирует полноту представлений по обсуждаемым вопросам в области теории и реализации эффективного управления персоналом коммерческой организации, включая знания истории вопроса и современного состояния (основные подходы, исследования в данной области), способность соотносить теоретические положения и их практическое применение. Кроме того, студент продемонстрировал высокое умение поддерживать профессиональный диалог, в том числе аргументировать свою позицию на высоком профессиональном уровне;

оценка ***«хорошо»*** выставляется студенту, если он демонстрирует знания в области теории и реализации эффективного управления персоналом коммерческой организации, ориентирование в истории вопроса и представлении о практическом использовании знаний в данной сфере. Кроме того, студент продемонстрировал хорошее умение поддерживать профессиональный диалог, в том числе аргументировать свою позицию на хорошем профессиональном уровне;

оценка***«удовлетворительно»***выставляется студенту, если он демонстрирует знания основ в области теории и реализации эффективного управления персоналом коммерческой организации, но при этом затрудняется в раскрытии прикладных аспектов в вышеназванной сфере. Кроме того, студент продемонстрировал умение поддерживать профессиональный диалог, в том числе аргументировать свою позицию на среднем (достаточном) профессиональном уровне;

оценка***«неудовлетворительно»***выставляется студенту, если он затрудняется определить основные понятия, раскрыть теоретико-методологические и прикладные положения в области теории и реализации эффективного управления персоналом коммерческой организации. Знания носят фрагментарный, несистематизированный характер. Кроме того, студент продемонстрировал недостаточное умение (или не смог) поддерживать профессиональный диалог, в том числе по аргументации своей позиции.

**Критрии оценки типовых задач:**

оценка ***«отлично» («зачтено»)*** выставляется студенту, если составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом;

оценка ***«хорошо»*** ***(«зачтено»)*** выставляется студенту, если составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ;

оценка***«удовлетворительно»******(«зачтено»)*** выставляется студенту, если задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде;

оценка***«неудовлетворительно» («не зачтено»)***выставляется студенту, если задача решена неправильно.

**Критерии оценки творческих задач:**

оценка ***«отлично» («зачтено»)*** выставляется студенту, если он продемонстрировал правильное решение задачи с подробной аргументацией своих выводов и со ссылками на нормы закона, высокий уровень теоретических знаний, практических навыков и умения по теме задания;

оценка ***«хорошо» («зачтено»)*** выставляется студенту, если он продемонстрировал правильное решение задачи с достаточной аргументацией своих выводов и со ссылками на нормы закона, хороший уровень теоретических знаний, практических навыков и умения по теме задания;

оценка***«удовлетворительно» («зачтено»)***выставляется студенту, если он продемонстрировал частично правильное решение задачи с недостаточной аргументацией своих выводов и со ссылками на нормы закона, средний (достаточный) уровень теоретических знаний, практических навыков и умения по теме задания;

оценка***«неудовлетворительно»******(«не зачтено»)***если он продемонстрировал неправильное решение задачи с недостаточной аргументацией своих выводов и отсутствием ссылок на нормы закона, низкий (недостаточный) уровень теоретических знаний, практических навыков и умения по теме задания.

**Библиографический список**

1. Белокопытов, Ю. Активные методы обучения [Текст] / Ю. Белокопытов, Т. Панасенко // Высшее образование в России. – 2004. – № 4. – С. 167-169.

2. Бордовская, Н. В. Педагогика: учебн. для вузов [Текст] // Н. В. Бордовская, А. А. Реан. – СПб. : ПИТЕР, 2000 – 304 с.

3. Вербицкий, А. А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход [Текст] / А. А. Вербицкий. – М. : Высшая школа, 1991. – 207 с.

4. Виленский, М. Я. Технологии профессионально-ориентированного обучения в высшей школе [Текст] / М. Я. Виленский. – М. : Пед. Общество России, 2004. – 192 с.

5. Дмитренко, Т. А. Новые образовательные технологии в высшей педагогической школе [Текст] / Т. А. Дмитренко // Высшее обра-зование сегодня. – 2003. – № 8. – С. 26-30.

6. Жиляев, А. А. Психологические особенности подготовки и проведения семинарских и практических занятий [Текст] / А. А. Жиляев // Инновации в образовании. – 2004. – № 3. – С. 139-152.

7. Колеченко, А. К. Энциклопедия педагогических техно-логий: материалы для специалиста образовательных учреждений [Текст] / А. К. Колеченко. – СПб. : КАРО, 2006. – 368 с.

8. Лазарева, И. А. Возможности повышения качества учебного процесса при использовании методов активного обучения [Текст] / И. А. Лазарева // Инновации в образовании. – 2004. – № 3. – С. 52-60.

9. Левина, М. М, Технологии профессионального педагогического образования [Текст] / М. М. Левина. – М. : Академия, 2001. – 272 с.

10. Морозов, А. В. Креативная педагогика и психология: учеб. пособие [Текст] // А. В. Морозов, Д. В. Чернилевский. – М. : Академический Проект, 2004. – 560 с.

11. Педагогика и психология высшей школы [Текст] / отв. ред. Буланова-Топоркова М. К. – Ростов н/Д. : Феникс, 2002. – 544 с.

22. Полонский, В. М. Инновации в образовании: методологический анализ) [Текст] / В. М. Полонский // Инновации в образовании. – 2007. – № 2. – С. 4-14.

13. Попков, В. А. Теория и практика высшего профессионального образования: учеб. пособие для системы дополнит. пед. образ. [Текст] / В. А. Попков, А. В. Коржуев. – М. : Академический проект, 2004. – 432 с.

14. Панина, Т. С. Современные способы активизации обучения: учеб. пособие для студ. высш. учеб. завед. / Т. С. Панина, Л. Н. Вавилова – М. : Академия, 2007. – 176 с.

15. Смирнов, С. Д. Педагогика и психология высшего образования. От деятельности к личности [Текст] / С. Д. Смирнов. – М. : Академия, 2003. –304 с.

16. Ташкинов, А. Формирование общих и профессиональных компетенций при инновационных технологиях обучения [Текст] / А. Ташкинов, В. Лалетин, И. Столбова // Высшее образование в России. – 2007. – № 1. – С. 128-133.

17. Управление персоналом. Практикум. [Текст] / сост.: А. В. Шабурова. – Н. : СГГА, 2006. – 177 с.

18. Хабибуллина, Э. Подготовка студентов к творческой деятельности [Текст] / Э. Хабибуллина // Высшее образование в России. – 2006. – № 9. – С. 95-99.

19. Чернилевский, Д. В. Дидактические технологии в высшей школе [Текст] / Д. В. Чернилевский. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 437 с.

20. Четина Т. Ю. Активные формы и методы обучения в процессе развития ключевых компетенций [Текст] / Т. Ю. Четина // Среднее специальное образование. – 2008. – № 8. – С. 7-9.

21. Якупова, Я. Р. Активные формы обучения – фактор интенсификации учебного процесса [Текст] / Я. Р. Якупова // Высшее образование сегодня. – 2007. – № 10. – С. 45-48.