



Федеральное агентство по рыболовству  
БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»  
**Калининградский морской рыбопромышленный колледж**

Утверждаю  
Заместитель начальника колледжа  
по учебно-методической работе  
А.И.Колесниченко

**ПМ.02 ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ КОЛЛЕКТИВА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ**

Методическое пособие для выполнения практических занятий по специальности

**26.02.06 Эксплуатация судового электрооборудования и средств автоматики**

**МО- 26 02 06-ПМ.02.ПЗ**

РАЗРАБОТЧИК Маркевич А.Л.

ЗАВЕДУЮЩИЙ ОТДЕЛЕНИЕМ Никишин М.Ю.

ГОД РАЗРАБОТКИ 2024

ГОД ОБНОВЛЕНИЯ 2025

## Содержание

Введение .....	3
Перечень практических занятий .....	7
Практическое занятие №1 Расчет по принятой методике основных производственных показателей работы рыбодобывающего судна .....	8
Практическое занятие №2 Алгоритм управления рисковыми ситуациями.....	9
Практическое занятие № 3 Процесс управления .....	11
Практическое занятие № 4 Руководство и лидерство .....	13
Практическое занятие № 5 Коммуникации в процессе управления.....	14
Практическое занятие № 6 Мотивация работника на решение производственных задач .....	16
Практическое занятие № 7 Методы диагностики профессиональной пригодности работников .....	17
Практическое занятие № 8 Адаптация персонала .....	23
Практическое занятие № 9 Оценка эффективности деятельности управления персоналом .....	26
Практическое занятие № 10 Управление социально-психологическим климатом в коллективе .....	27
Используемые источники литературы.....	28

## Введение

Методические указания предназначены для преподавателей и направлены на обеспечение высокого уровня организации и проведения практических занятий.

Данные методические указания являются инструктивным документом преподавателя при организации практических занятий, в том числе с применением обязательного документа УМК «Методические указания по выполнению практических заданий (для обучающихся)».

Методические указания по проведению практических занятий для преподавателя составлены в соответствии со следующими нормативными документами:

- Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам среднего профессионального образования (с доп. и изм.), утвержденный приказом Министерства образования и науки РФ 14.06.2013 г. № 464;
- Федеральные государственные образовательные стандарты среднего профессионального образования по специальности;
- Учебный план по специальности, в котором определены последовательность изучения дисциплин, а также распределение учебного времени и форм контроля по семестрам;
- рабочая программа учебной дисциплины (профессионального модуля).

Рабочей программой учебной дисциплины предусмотрено проведение практических занятий.

Преподаватель перед проведением практических занятий обязан ознакомиться с данными методическими указаниями.

Целью проведения практических занятий является организация управляемой познавательной деятельности обучающихся в условиях, приближенных к реальным практическим условиям.

Задачи преподавателя при организации практических занятий, способствующие достижению дидактической цели:

- закрепление и расширение знаний обучающихся при решении конкретных практических задач;
- формирование у обучающихся потребности в поиске информации, необходимой для эффективного решения профессиональных задач;
- развитие познавательных способностей, самостоятельности мышления, творческой активности обучающихся;

МО-26 02 06-ПМ.02.ПЗ	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ КОЛЛЕКТИВА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ	С.4/28

- выработка способности логического осмысления самостоятельно полученных данных;

- обеспечение рационального сочетания коллективной и индивидуальной форм обучения.

Обязанности преподаватели при проведении практического (лабораторного) занятия:

- перед проведением практических (лабораторных) занятий преподаватель обязан ознакомить обучающихся с техникой безопасности и осветить предполагаемые риски;

- преподаватель обязан ознакомить обучающихся с тренажером и его оборудованием до начала практических занятий и оценить знания;

- преподаватель обязан провести достаточный инструктаж и обозначить внешнюю и внутреннюю мотивацию для достижения целей подготовки в соответствии с уровнем компетентности обучающихся на занятии;

- преподаватель обязан обеспечить в ходе занятия эффективное наблюдение за деятельностью обучающихся, сопровождение речевым контактом, а также индивидуальную оценку их компетенций;

- преподаватель обязан изучить требования к результатам освоения дисциплины («уметь», «знать»).

Проведение практических занятий должно способствовать формированию у обучающихся общих и профессиональных компетенций:

ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;

ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;

ПК 2.1 Планировать и организовывать работу коллектива исполнителей;

ПК 2.2 Руководить работой коллектива исполнителей;

ПК 2.3 Анализировать процесс и результаты деятельности коллектива исполнителей;

ПК 2.4 Планировать и осуществлять мероприятия по охране труда при организации работы коллектива исполнителей.

### **Структура проведения практического (лабораторного) занятия**

#### **1. Вводная часть:**

- организационный момент;

- мотивация учебной деятельности;
- сообщение темы, постановка целей;
- актуализация знаний.

## **2. Основная часть:**

- инструктаж по технике безопасности (при необходимости);
- выдача задания;
- определение алгоритма проведения эксперимента или другой практической деятельности;
- допуск к выполнению работы;
- осуществления эксперимента или другой практической деятельности;
- ознакомление со способами фиксации полученных результатов.

### *Самостоятельное выполнение практического задания обучающимися:*

- определение путей решения поставленной задачи;
- выработка последовательности выполнения необходимых действий;
- проведение эксперимента (выполнение заданий, задач, упражнений);
- составление отчета;
- обобщение и систематизация полученных результатов (таблицы, графики, схемы и т.п.).

## **3. Заключительная часть:**

- подведение итогов занятия: анализ хода выполнения и результатов работы обучающихся;
- выявление возможных ошибок и определение причин их возникновения;
- защита выполненной работы.

*В ходе практического (лабораторного) занятия, преподавателем непрерывно должно осуществляться педагогическое руководство обучающимися:*

- четкая постановка познавательной задачи;
- инструктаж к работе (осмысление обучающимися сущности задания, последовательности его выполнения);
- проверка теоретической и практической готовности обучающихся к занятию;
- выделение возможных затруднений в процессе работы;
- установка на самоконтроль;
- наблюдение за действиями обучающихся, регулирование темпа работы, помощь (при необходимости), коррекция действий, проверка промежуточных результатов.

Формулировка задания должна быть однозначно понятна обучающемуся.

При организации проведения практических занятий необходимо использовать активные и интерактивные формы:

*Активные формы:*

*творческие задания* – это задания, которые требуют от обучающихся не простого воспроизводства информации, а творчества, поскольку задания содержат большой или меньший элемент неизвестности и имеют, как правило, несколько подходов;

*работа в малых группах* – способ организации образовательного процесса, позволяющий всем обучающимся участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия).

*дискуссия* – действенный метод обсуждения изучаемого вопроса. Дискуссия предполагает коллективное обсуждение какой-либо спорной проблемы, во время которого познается истина.

*Интерактивные формы* предполагают взаимодействие между преподавателем и обучающимся в соответствии с индивидуализированным подходом (тренинги, кейс-стади, «дерево решений», «анализ казусов» и др.).

*Тренинги* – это процесс получения навыков и умений в какой-либо области посредством выполнения последовательных заданий, действий или игр, направленных на достижение наработки и развития требуемого навыка;

*Кейс-стади* – техника обучения, использующая описание реальных ситуаций.

В ходе реализации практических работ преподаватель должен использовать наряду с традиционными инновационные технологии и методы обучения (технология развития критического мышления, «мозговой штурм», метод проектов, технология проблемного обучения, технология опережающего обучения, технология программированного обучения и др.).

Уровень освоения учебного материала по результатам практических работ соответствует «2» или «3», в зависимости от содержания работы.

2 уровень *репродуктивный* – регулятивная или процессуальная деятельность, связанная с выполнением заданий на процесс или решение задач;

3 уровень *продуктивный* – аналитическая или творческая деятельность, связанная с выполнением задания повышенного уровня, например, творческая практическая работа над проектом.

### Перечень практических занятий

№ п/п	Практическое занятие	Кол-во часов
1	Расчет по принятой методике основных производственных показателей работы рыбодобывающего судна.	2
2	Алгоритм управления рисковыми ситуациями	1
3	Процесс управления	1
4	Руководство и лидерство	1
5	Коммуникации в процессе управления	1
6	Мотивация работника на решение производственных задач	2
7	Методы диагностики профессиональной пригодности работников.	2
8	Адаптация персонала	2
9	Оценка эффективности деятельности управления персоналом	2
10	Управление социально-психологическим климатом в коллективе	2
<b>ИТОГО</b>		<b>16</b>

## Практическое занятие №1 Расчет по принятой методике основных производственных показателей работы рыбодобывающего судна.

*Цель* - сформировать практические навыки расчета основных производственных показателей работы рыбопромыслового судна, характеризующие эффективность выполняемых работ.

Работа направлена на формирование следующих элементов компетенций (ОК 03, 04 ПК 2.1 – ПК 2.4)

### *Методические указания*

Обобщающим показателем, характеризующим эффективность (результат) работы судна является прибыль и производительность труда.

Выручка от реализации товарной продукции (В) - это доходы от реализации товарной продукции по оптовым ценам предприятия.

$$В = Ц. \text{ опт.} \cdot ТП \text{ (тыс.руб.); (1)}$$

Товарная продукция(ТП) – это продукция,выработанная на судне за рейс и подлежащая реализации, измеряется в тоннах.

Себестоимость (Сп) – это сумма всех затрат в денежном выражении, связанных с производством и реализацией продукции.

Прибыль - это разность между выручкой (В) от реализации товарной продукции (ТП) по свободным оптовым ценам предприятия и полной себестоимостью на её производство.

$$П = В - Сп \text{ (тыс.руб.); (2)}$$

Рентабельность - это показатель, который характеризует уровень прибыльности предприятия, всегда измеряется в процентах.

$$Р = П / Сп * 100\%; (3)$$

Производительность труда (ПТ) - это количество изготовленной за рейс товарной продукции, приходящейся на одного члена экипажа судна.

ПТ = ТП/ n (т/чел.), (4), где n -численность экипажа,принимаем 70 человек.

Таблица 1

№	Показатели	Единицы измерения	Результат
1.	Выпуск товарной продукции за рейс (ТП)	тонн	7 500
2.	Себестоимость выпущенной продукции(Сп)	тыс.руб.	154268,0
3.	Оптовая цена продукции(Цопт.)	тыс.руб./т	32,0
4.	Прибыль от реализации(П)	руб.	
5.	Рентабельность продукции(Р)	%	
6.	Производительность труда(ПТ)	т/чел	

*Используемые источники:* [1.5].

*Содержание и порядок выполнения работы:*

1. По алгоритму расчета, приведенному в задании на практическое занятие, провести расчет прибыли судна, рентабельность продукции, выпущенной судном и показатель производительности труда и занести результаты расчета в таблицу 1.

2. Данные в строках 1,2 и3 таблицы являются нулевым вариантом. Каждый курсант увеличивает исходные данные (выпуск готовой продукции, себестоимость и оптовая цена) на величину номера своей фамилии по классному журналу, умножив эту цифру на 100.

*Выводы и предложения:*

В результате проделанной работы высказать свои соображения по полученным результатам расчета основных финансовых показателей работы судна.

*Содержание отчета:*

Наименование практического занятия;

Цель занятия;

Вариант задания;

Отчет о выполнении задания;

Список использованных источников;

Выводы и предложения;

Даты и подписи курсанта и преподавателя.

## **Практическое занятие №2 Алгоритм управления рисковыми ситуациями**

*Цель* - Сформировать у курсантов практические навыки алгоритма действий при действиях в нестандартных ситуациях.

Работа направлена на формирование следующих элементов компетенций (ОК 03, 04 ПК 2.1 – ПК 2.4)

*Методические указания*

РИСК — это возможность возникновения неблагоприятной ситуации или неудачного исхода производственно-хозяйственной или какой-либо другой деятельности.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ – это процесс прогнозирования рисков и планирования мероприятий, которые либо не позволят риску реализоваться, либо снизят

их последствия.

Содержание и порядок выполнения работы

Перенесите таблицу 1 в рабочую тетрадь, получите вариант задания у преподавателя и используя алгоритм принятия ,решения указанный в таблице, предложите набор мероприятий по снижению либо устранению риска.

Результаты решения задания изложите во 2-м столбце *Таблицы.1*

*Таблица 1*

№ п/п	Алгоритм принятия решения при ситуационном риск-менеджменте	Предлагаемое решение
1	Обнаружение (контроль) риск-проблемы;	Задается преподавателем
2	Сбор информации о рисках, вредных факторах, уязвимости в конкретной ситуации	
3	Отображение информации в удобном для анализа виде	
4	Анализ информации о рисках ситуации (источники, объекты риска; возможные управляющие воздействия; прогноз их эффективности);	
5	Диагностика проблемы и ранжирование рисков ситуации;	
6	Определение целей управления риском в конкретной ситуации с учетом располагаемых ресурсов.	
7	Разработка критерия оценки эффективности управления рисками в конкретной ситуации	
8	Верификация и оценка вариантов риск-решений.	
9	Принятие, оформление, доведение до исполнителей, исполнение, контроль выполнения решений.	

***Выводы и предложения:***

В результате проделанной работы высказать свои соображения по оценке алгоритма принятия и реализации управленческого решения по минимизации риска.

***Содержание отчета:***

Наименование практического занятия;

Цель занятия;

Вариант задания;

Отчет о выполнении задания;

Список использованных источников;

Выводы и предложения;

Даты и подписи курсанта и преподавателя.

### Практическое занятие № 3 Процесс управления

Цель: Сформировать у курсантов практические навыки по определению функций управления.

Работа направлена на формирование следующих элементов компетенций (ОК 03, 04 ПК 2.1 – ПК 2.4)

Использованные источники [1.8]

Содержание и порядок выполнения работы

Исходные данные:

1. Выполнение теста

1. Процесс воздействия на персонал с целью побуждения его к определенным действиям называется:

- а) мотивацией;
- б) мотивированием;
- в) мотивационной тенденцией;
- г) мотивационной структурой.

2. Исключить отклонения от намеченных планов и инструкций позволяет контроль:

- а) предварительный;
- б) текущий;
- в) заключительный;
- г) итоговый.

3. Стратегия – это детальный комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии организации и достижение ее целей:

- а) да;
- б) нет.

4. Интересы разработчика плана надо ставить выше интересов исполнителя плана:

- а) да;
- б) нет.

5. Мотивация не оказывает воздействие на старание, усилие исполнителей:

- а) да;
- б) нет.

5. Рассмотрев множество вариантов, определить миссию организации – это важное решение связано с функцией менеджмента, получившей название:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль.

2. Дайте развернутые письменные ответы на следующие вопросы:

1. Что представляет собой процесс стратегического планирования?

2. Какие методы применяют организации для оценки их стратегического состояния?

3. На что направлена организация как функция менеджмента?

4. Какие принципы для руководства в процессе управления рекомендуют специалисты, основываясь на теории мотивации?

5. Что представляет собой сфера контроля?

6. Какие основные теории мотивации Вы знаете? Дайте краткую характеристику каждой из теорий. Какие плюсы и минусы этих теорий Вы видите? Обоснуйте свой ответ.

3. Проведение дискуссий по вопросам:

1. Что такое делегирование полномочий и почему оно необходимо? Какие полномочия лично Вы делегируете чаще всего? Какие виды полномочий Вы знаете? Как Вы их выполняете? Поясните Ваш ответ. Назовите причины, которые могут, по Вашему мнению, препятствовать эффективному делегированию полномочий в организации.

2. Дайте определение понятиям «мотивация» и «мотивирование». Какой термин чаще всего используете Вы лично? Почему? Какие два направления выделяют в исследовании мотивации? Какое Вы считаете более перспективным? Почему?

3. Назовите основные виды контроля. Какой вид контроля Вы считаете самым сложным? Почему? Из каких этапов состоит процедура контроля как функции менеджмента? Какой из этапов, на Ваш взгляд, самый ответственный? Поясните Ваш ответ.

4. Какие критерии оценки эффективности контроля Вы знаете? Выскажите Ваше мнение по оптимальности критериев.

5. Как, по Вашему мнению, взаимосвязаны функции менеджмента и можно ли считать, что есть важнейшая? Почему? В чем выражается динамизм функций менеджмента? Аргументируйте Вашу позицию.

6. Какие методы планирования Вы знаете? В чем особенности каждого метода? Какой из методов, по Вашему мнению, является наиболее эффективным? Обоснуйте свой выбор.

### 3. Решение ситуационных задач

1. Предположите, что Вам поручили составление стратегического плана, установите последовательность основных этапов процесса стратегического планирования:

- а) анализ стратегических альтернатив;
- б) выбор миссии организации;
- в) диагностика внутренней среды;
- г) анализ делового и фонового окружения;
- д) выбор стратегии (формирование портфеля стратегии);
- е) оценка стратегии и корректировки;
- ж) реализация стратегии;
- з) определение целей организации;
- и) корректировка стратегии.

Охарактеризуйте каждый этап. Подумайте и изложите, что необходимо Вам выполнять самому, а какие этапы стратегического планирования можно делегировать Вашему помощнику и почему?

2. Предположим, что Вы решили создать малую организацию по ремонту и обслуживанию компьютеров, какую организационную структуру Вы выберете и почему? Если Вас назначат менеджером по персоналу, какой мотивационной теории Вы отдадите предпочтение и почему? Подумайте и изложите, как лучше организовать текущий контроль в Вашей малой организации по ремонту компьютеров?

## **Практическое занятие № 4 Руководство и лидерство**

Цель: Сформировать у курсантов практические навыки формирования стиля лидерства в управлении коллективом.

Работа направлена на формирование следующих элементов компетенций (ОК 03, 04 ПК 2.1 – ПК 2.4)

## Использованные источники [1.8]

### Содержание и порядок выполнения работы

Выбор индивидуального стиля руководства коллективом является одной из наиболее важных задач для менеджера. Обычно выделяются пять основных стилей руководства:

1. Невмешательство: низкий уровень заботы о производстве и о людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Руководитель добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того, чтобы сохранить свою должность в данной организации.
2. Теплая компания: высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.
3. Задача: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо уделяется его крайне мало.
4. Золотая середина: руководитель в своих действиях старается в достаточной степени сочетать как ориентацию на интересы человека, так и на выполнение задачи. Руководитель не требует слишком много от сотрудника, но и не занимается попустительством.
5. Команда: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального соединения интересов через внимание и к производству, и к людям. Вопрос заключается в том, чтобы быть деловым, и человечным. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, ведут к доверию и уважению во взаимоотношениях.

Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим? Дайте обоснование своей позиции. В то же время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда срабатывает, поскольку ситуации сильно отличаются друг от друга. Подумайте, может ли быть гибкий стиль руководства.

### **Практическое занятие № 5 Коммуникации в процессе управления.**

**Цель:** Сформировать у курсантов практические навыки по подготовке и проведению деловых совещаний.

Работа направлена на формирование следующих элементов компетенций (ОК 03, 04 ПК 2.1 – ПК 2.4)

*Использованные источники [1.8]*

*Содержание и порядок выполнения работы*

Перенести таблицу 1 в рабочую тетрадь и с опорой на алгоритм подготовки делового совещания, указанный в столбце 1, составить план совещания с работниками электромеханической службы судна, поместив его в столбец 2 этой же таблицы. Тема совещания задается преподавателем.

*Таблица 1*

<b>Алгоритм подготовки делового совещания</b>	<b>Материалы делового совещания, подготовленные курсантом.</b>
1	2
1. Определить тему проведения совещания.	Задается преподавателем
2. Обосновать актуальность, целесообразность выбранной темы.	
3. Определить повестку дня: разработать круг вопросов, освещение которых позволит раскрыть данную тему, назначить выступающих по каждому вопросу.	
4. Определить качественный и количественный состав участников совещания.	
5. Назначить день и время проведения.	
6. Выбрать место проведения совещания.	
7. Описать деятельность по подготовке участников совещания: - кто проводит консультирование по каждому вопросу (представитель администрации, начальник подразделения, отдела и т.д.); - где получить информацию по каждому вопросу; - информирование о проведении, повестка дня.	
8. Определить продолжительность совещания, регламент.	
9. Просчитать возможные итоги совещания: - спрогнозировать выводы, сформулировать возможные решения, к которым придут участники совещания; - определить тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ; - определить формы подведения итогов совещания.	
10. Составить проект информирования об итогах совещания (приказ, информация на сайте, информация в СМИ и др.).	
11. Определить круг лиц, осуществляющих контроль за выполнением принятого решения.	

*Выводы и предложения:*

В результате проделанной работы высказать свои соображения по механизму подготовки и проведения делового совещания.

*Содержание отчета:*

Наименование практического занятия;

Цель занятия; Вариант задания;  
Отчет о выполнении задания;  
Список использованных источников;  
Выводы и предложения;  
Даты и подписи курсанта и преподавателя.

### **Практическое занятие № 6 Мотивация работника на решение производственных задач**

*Цель:* Сформировать у курсантов практические навыки по мотивации подчиненных на решение производственных задач.

Работа направлена на формирование следующих элементов компетенций (ОК 03, 04 ПК 2.1 – ПК 2.4)

*Использованные источники [1.1]*

*Методические указания*

*Мотивация персонала* — это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также способ привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их.

*Мотивация* — это внутренняя потребность человека совершать определенные действия.

*Виды мотивации персонала:*

Материальная мотивация

Социальная мотивация

Психологическая мотивация.

*Мотивация стремления(15%)* –главное для таких людей поскорее достичь результата, воздействие обещаниями о премии, карьере, повышение статуса и т.д..

*Мотивация избегания(85%)*-делают все только под воздействием опасений потерять работу, деньги и признание окружающих.

*Набор мотиваторов:*

-продвижение по служебной лестнице, отношения с товарищами по работе, деньги, отношение с руководством, публичное признание профессиональных достижений, рост в собственных глазах от выполнения трудной и ответственной работы.

*Для того, чтобы мотивировать людей, необходимо понять, как создавать условия, вызывающие эту самую потребность.*

**Алгоритм мотивации:**

- определить мотиваторы сотрудника;
- воздействие на мотиваторы сотрудника (стимулировать сотрудника именно тем, что для него актуально);
- обязательно выполните обещание, иначе в следующий раз никакие мотивационные воздействия не заставят ваших сотрудников работать.

**Содержание и порядок выполнения работы:**

Предложите набор действий по мотивации каждой категории сотрудников судовой электромеханической службы на качественное оказание услуги по эксплуатации судового электрооборудования и средств автоматики.

Результаты работы изложить в форме таблицы 1.

Таблица 1

Категория сотрудников	Мотиватор	Перечень действий по мотивации
Молодой специалист, работающий на рядовой должности.		
Молодожен		
Участник долевого строительства жилья		
Путешественник		
Автолюбитель		

**Выводы и предложения:**

В результате проделанной работы высказать свои соображения по процессу мотивации работников в коллективе.

**Содержание отчета:**

- Наименование практического занятия;
- Цель занятия; Вариант задания;
- Отчет о выполнении задания;
- Список использованных источников;
- Выводы и предложения;
- Даты и подписи курсанта и преподавателя.

### **Практическое занятие № 7 Методы диагностики профессиональной пригодности работников**

Цель: Сформировать у курсантов практические навыки проведения диагностики профессиональной пригодности работников .

Работа направлена на формирование следующих элементов компетенций (ОК 03, 04 ПК 2.1 – ПК 2.4)

Использованные источники [1.6]

Производственная организация ведет поиск кандидатов на вакантную должность, и с этой целью осуществляет маркетинговые исследования в области персонала, которые позволяют определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и пути обеспечения потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала.

На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Поиск, отбор, наем и дальнейшее использование каждого из претендентов связано с определенными затратами.

Организация-работодатель располагает рассчитанным лимитом средств, которые могут быть выделены на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность. Она разработала требования к претендентам на должность, которые являются основой для оценки и отбора кандидатов, а также располагает результатами проверочных испытаний претендентов.

На основе этой информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет организация-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

*Исходные данные* включают:

полный формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (табл. 1);

данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (табл. 2);

информацию об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников;

лимиты единовременных затрат на одного претендента.

Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

для претендента А – агентство по найму персонала;

для претендента Б – служба занятости (биржа труда);

для претендента В – свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе);

для претендента Г – учебное заведение соответствующего профиля

Табл. 1

### Требования к претендентам на должность

Требования к претендентам	Градации по важности		
	Очень важно	Важно	Желательно
Профессиональные предпосылки, образование	2	3	4
1	2	3	4
Специальность	x		
1. Высшее образование			
2. Другие виды образования			x
3. Иностранные языки			x
4. Опыт профессиональной деятельности: профессиональный опыт (с указанием стажа работы) в следующих областях	x		
5. Специальные знания		x	
<b>Личностные предпосылки</b>	X		
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы (указать конкретный круг проблем) и делать по ним выводы).			
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций (указать примеры) .....		x	
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности задания, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конечного результата)	x		
9. Личностная инициатива (умение проявлять инициативу, высказывать идеи в связи с ..... (привести примеры)		x	
10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения несмотря на внешнее сопротивление)		x	
11. Умение вести переговоры (например, с ..... (указать возможный круг партнеров, а также основные трудности в переговорах)			x
12. Способность к нагрузкам (умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение во время больших нагрузок)		x	
13. Навыки риторики и письменной работы: (способность к ведению совещаний, семинаров, (указать наиболее вероятные проблемы) .... , умение кратко и ясно выражать мысли, убедительный стиль; обмен письменной информацией в следующих трудных случаях ....., умение дать письменное заключение о запросах внешних адресатов (указать каких).....		X	
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к		x	

работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без проявления внешнего подавления, адекватная оценка работы сотрудников)			
15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем).		X	

Табл. 2

### Результаты проверочных испытаний кандидатов А, Б, В, Г

Показатели оценки	Данные знач-но выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответствую т норме	Данные ниже нормы
1. Высшее образование		А, Г	Б, В	
2. Другие виды образования			А,Б,В,Г	
3. Иностранные языки			А,Б,Г	В
4. Опыт профессиональной деятельности	А,В	Б		Г
5. Специальные знания	А,Б	Г	В	
6. Логико-аналитические способности	А,Г	Б,В		
7. Приспособляемость	В	А	Б,Г	
8.Организационные способности	Б	А	В,Г	
9. Личностная инициатива	А,В	Г	Б	
10.Способность к принятию решений		А,В	Б,Г	
11.Умение вести переговоры		Б,В	А,Г	
12.Способность к нагрузкам	А,Б	В	Г	
13.Навыки риторики и письменной работы		А,В	Б	Г
14.Мотивационные функции		А,Б	В	Г
15.Стиль общения	А,Г		Б,В	

Табл.3.

### Затраты предприятия на персонал

Наименование затрат	Ед из	Варианты										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Договорные отно-шения организации-работодателя:												
- агентство по найму		10,8	11	10	9	10	11	10,5	10,3	10,3	10	
- учебные заведения	Т.р	1,8	1,5	2	2	2	2	1,6	1,9	2	1,9	
2. Маркетинговые исследования в области персонала												
- агентство по найму		0,9	0,8	1	0,8	1	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	
- служба занятости	Т.р	0,6	0,7	0,5	0,6	0,5	0,6	0,7	0,6	0,6	0,7	
- учебные заведения		0,4	0,5	0,7	0,5	0,4	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	
3. Затраты на про-ведение отбора персонала												
- агентство по найму		8,5	8	7	8	9	8,5	7,5	8,2	7,5	8	
- служба занятости	Т.р	6,2	7	6	7	6	6	6,3	6,3	6,4	6	
- учебные заведения		6,2	7	6	6	6	6,4	6,4	6,3	7	6	
- свободный рынок труда		6,2	7	6	5	5	6,2	6,3	6,3	7	6	
4. Затраты по найму каждого претендента	Т.р	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	
5. Дополнительное обучение претендента:	Т.р											
А		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,2	1,3	1,1	
Б		2,5	2,4	2,3	2,8	2,6	2,7	2,2	2,1	2,0	2,1	
В		3,3	3,2	3,1	3,0	3,2	3,3	3,0	3,1	3,2	3,3	
Г		4,0	4,1	4,2	4,3	4,4	4,0	4,1	4,2	4,3	4,4	
6. Введение в долж-ность претендента:	Т.р											
А		0,5	0,55	0,6	0,7	0,53	0,6	0,7	0,4	0,5	0,6	
Б		1,5	1,3	1,4	1,35	1,5	1,5	1,6	1,5	1,4	1,6	
В		1,5	1,3	1,4	1,35	1,5	1,5	1,6	1,5	1,4	1,6	
Г		2,5	2,3	2,4	2,2	2,3	2,4	2,5	2,3	2,4	2,2	

Оплата труда по должности составит ежемесячно 4500 руб. Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала равен 14000 руб. на одного кандидата.

#### Методические указания

*Документ управляется программными средствами 1С: Колледж  
Проверь актуальность версии по оригиналу, хранящемуся в 1С: Колледж*

Сначала необходимо составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки установленного организацией-работодателем при разработке требований к претендентам на должность (табл. 1.). степень важности показателя оценки может быть установлена, например, с помощью весовых коэффициентов для каждой степени градации. Рейтинг претендентов формируется на основании данных табл. 5.2. Для этого необходимо присвоить качественное бальное значение каждому отрезку шкалы оценок (см. гр.2+5табл. 2.). Общий рейтинг каждого из претендентов определяется как средневзвешенная величина частных рейтингов по отдельным показателям с учетом их весовых коэффициентов.

Для расчета рейтингов претендентов целесообразно построить таблицу 4. Затем следует систематизировать данные о затратах на приобретение и использование персонала. Для этого рекомендуется построить табл. 5.

Далее необходимо сравнить объем затрат по каждому варианту обеспечения потребности в персонале с лимитом финансовых средств, выделяемых на единовременные затраты по приобретению и использованию персонала. На основании этого сравнения принимается решение о включении того или иного кандидата для дальнейшего рассмотрения.

На заключительном этапе необходимо сопоставить общие рейтинги претендентов с финансовыми затратами по их приобретению и использованию. После этого принимается решение о предпочтении одного из кандидатов на должность.

Табл. 4.

Порядковый номер показателя (согласно табл. )	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оценка	Взвешенная оценка						

Табл. 5.

Источники обеспечения потребности	Агентство по найму персонала	Биржа труда	Свободный рынок труда	Учебное заведение
Виды затрат				
1	2	3	4	5
1. Договорные отношения 2. Маркетинговые исследования 3. Проведение отбора персонала 4. Наем персонала 5. Дополнительное обучение 6. Введение в должность 7. Оплата труда 8. Лимит финансовых средств				

### Практическое занятие № 8 Адаптация персонала

*Цель:* Разработать практические навыки адаптации персонала в организации.

Работа направлена на формирование следующих элементов компетенций

Работа направлена на формирование следующих элементов компетенций (ОК 03, 04 ПК 2.1 – ПК 2.4)

*Использованные источники [1.6]*

*Методические указания*

#### Описание ситуации

В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции.

#### Постановка задачи

1. Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?
2. Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их.

#### Методические указания

Для решения ситуации необходимо использовать данные рис. 1 и метод попарных сравнений факторов.

Таблица 1

Показатели деловой оценки сотрудника отдела маркетинга	Количественные значения оценки			
	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы	Данные значительно ниже нормы
	отлично	хорошо	удов.	неудов.
1. Группа показателей, характеризующих результаты труда				
1.1. Расширение объема продаж		Х		
1.2. Поддержка постоянных длительных связей с потребителями		Х		
1.3. Расширение сегмента рынка продаж	Х			
1.4. Успешность переговоров		Х		
2. Группа показателей, характеризующих условия достижения результатов труда				
2.1. Активность в работе с заказчиками	Х			
2.2. Качество отчетной документации			Х	
2.3. Средняя продолжительность переговоров			Х	
2.4. Техника личной работы			Х	
2.5. Организаторские способности	Х			
3. Группа показателей, характеризующих профессиональное поведение сотрудника			Х	
3.1. Корректность в отношениях с заказчиками				
3.2. Стремление к сотрудничеству и взаимопомощи	Х			
3.3. Коммуникабельность	Х			



Рис. 1. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

## Практическое занятие № 9 Оценка эффективности деятельности управления персоналом

Цель: Сформировать практические навыки оценки деятельности управления персоналом в организации.

Работа направлена на формирование следующих элементов компетенций (ОК 03, 04 ПК 2.1 – ПК 2.4)

Использованные источники [1.6]

Методические указания

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что - 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;

- 50% сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

- 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;

- 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;

- 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Письменно ответьте на вопросы:

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?

3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

### **Практическое занятие № 10 Управление социально-психологическим климатом в коллективе**

*Цель:* Сформировать у курсантов практические навыки по управлению социально-психологическим климатом в коллективе.

Работа направлена на формирование следующих элементов компетенций (ОК 03, 04 ПК 2.1 – ПК 2.4)

*Использованные источники* [1.7]

*Содержание и порядок выполнения работы:*

Социально-психологический климат в подразделении во многом зависит от уровня совместимости и сработанности членов группы. Совместимость и сработанность определяют степень взаимосвязанности и взаимозависимости сотрудников. Эффективно работающая группа — группа психологически целостная.

Вместо множества «Я» возникает понятие «Мы». Мнения, оценки, чувства и поступки отдельных «Я» сближаются; появляются общие интересы и ценности; взаимодополняются интеллектуальные и личностные особенности. Совместно выполняя задания, решая проблемы, люди вырабатывают специфические, только для этой группы присущие способы регуляции познавательных и эмоциональных процессов, стратегии поведения, общий для группы стиль деятельности. В таких коллективах между людьми происходит обмен опытом, перенимается стиль поведения, расширяется набор индивидуальных возможностей, развиваются способность, желание и умение соотносить свои цели и действия с целями и действиями других людей. На определенном этапе взаимодействия сотрудников коллектив может добиться оптимальной совместимости и сработанности. Поэтому часто в компаниях особенности психологического климата влияют на производственные, социальные и социально-психологические процессы в конкретном подразделении и во всей организации. С уверенностью можно утверждать, что социально-психологический климат в отдельных подразделениях во многом определяет производственные успехи организации и ее положение на рынке.

Определите, какие и почему (по вашему мнению) методики диагностики позволяют наиболее эффективно исследовать основные показатели социально-психологического климата в подразделении при реализации изменений в организации.

### Используемые источники литературы

1. Управление коллективом исполнителей : учебник / В. И. Прусова, Д. Т. Хвичия, А. Я. Ландсман, С. П. Бочков ; ред.: И. В. Политковская [и др.]. - Москва : КноРус, 2024. - 320 on-line. - (Среднее профессиональное образование).
2. Федорова, Н. В. Управление персоналом : учебное пособие / Н. В. Федорова. - Москва : КноРус, 2023. - on-line : - (Среднее проф. образование).
3. Яцков, И. Б. Управление персоналом на предприятиях водного транспорта : учебное пособие / И. Б. Яцков. - 2-е изд. - Санкт-Петербург : Лань, 2023. - 268 on-line. - (Среднее профессиональное образование).
4. Руденко, А. М. Профессиональная этика и психология делового общения : учебник / А. М. Руденко ; ред. С. И. Самыгин. - Москва : КноРус, 2023. - 232 on-line. - (Среднее профессиональное образование).
5. Грибов, В. Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга : учебное пособие / В. Д. Грибов. - Москва : КноРус, 2022. - on-line : - (Среднее проф. образование).
6. Грибов, В. Д. Управление структурным подразделением + eПриложение: тесты : учебник / В. Д. Грибов. - Москва : КноРус, 2022. - on-line. - (Среднее проф. образование).
7. Гольцов, В. Б. Трудовое право : учебник / В. Б. Гольцов, В. С. Озеров, Е. В. Платонов. - Москва : КноРус, 2022. - on-line. - (Среднее проф. образование).
8. Кибанов, А. Я. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. Я. Кибанов. - Москва : КноРус, 2022. (Среднее проф. образование).
9. Шапиро, С. А. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. А. Шапиро, И. А. Епишкин. - Москва : КноРус, 2022 - (Среднее проф. образование).