



Негосударственное частное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Технический университет УГМК»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ОРГАНИЗАЦИИ И  
ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ  
КОЛЛЕКТИВОМ**

Направление подготовки	<b>38.04.01 Экономика</b>
Название магистерской программы	<b>Управление экономической эффективностью инвестиций в объекты капитального строительства</b>
Уровень высшего образования	<b>Магистратура</b> <i>(бакалавриат, специалитет, магистратура)</i>

Автор-разработчик: Дубровина О.В.

Рассмотрено на заседании кафедры гуманитарных и естественно-научных дисциплин  
Одобрено Методическим советом университета 30 июня 2021 г., протокол № 4

г. Верхняя Пышма  
2021

Методические рекомендации к организации и выполнению самостоятельной работы составлены в соответствии с рабочей программой дисциплины «Современные методы управления производственным коллективом»

Самостоятельная работа обучающихся включает изучение теоретического курса, подготовку к выполнению практических заданий, выполнение контрольных работ. Методические указания к выполнению контрольных работ разработаны отдельно и являются составной частью учебно-методического комплекса дисциплины. Самостоятельная работа обучающихся также включает все виды текущей аттестации.

### **Примерная тематика самостоятельной работы**

№	Тема самостоятельной работы
1.	Трудовые ресурсы, персонал, трудовой потенциал производственной организации
2.	Кадровые стратегии современных производственных организаций
3.	Кадровая политика предприятия
4.	Организационное, кадровое, информационное и документационное обеспечение системы управления персоналом
5.	Производственный коллектив: понятие, характеристики, этапы развития
6.	Феномены «руководство» и «лидерство» в управлении производственным коллективом
7.	Социальное партнерство в управлении персоналом производственной организации
8.	Профилактика производственных конфликтов
9.	Культура в теории и практике современного менеджмента. Корпоративная и организационная культура
10.	Типология организационной культуры
11.	Методы изучения организационной культуры
12.	Управление корпоративной (организационной) культурой

#### **Самостоятельная работа № 1.**

*Тема: Трудовые ресурсы, персонал, трудовой потенциал производственной организации.*

На основе изучения теоретических и электронных источников составить глоссарий основных понятий курса: человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, персонал, управление человеческими ресурсами, управление персоналом, подходы в управлении человеческими ресурсами; теория использования трудовых ресурсов; теория человеческого капитала; активная кадровая политика; доктрина командного менеджмента; доктрина контрактации индивидуальной ответственности; доктрина научного управления (научной организации труда); доктрина человеческих отношений; закрытая кадровая политика; кадровая политика; миссия организации; открытая кадровая политика; пассивная кадровая политика; превентивная кадровая политика; реактивная кадровая политика; стратегия организации; стратегия управления персоналом; теория использования трудовых ресурсов; теория человеческого капитала; трудовой потенциал.

#### **Самостоятельная работа № 2**

*Тема: Кадровые стратегии современных производственных организаций.*

На основе изучения теоретических и электронных источников проанализировать кадровую стратегию организации по кейсу и кадровую стратегию Вашей организации с точки зрения представленности в документе:

- учета (анализа) реальных экономического, социального, политического, правового факторов и фактора внешней среды;

- описания организации отношений и связей с рынком труда и внутрифирменными трудовыми ресурсами;
- выбора и реализации стиля управления кадрами;
- организации рабочего места и условий труда;
- разработки политики признаний личных успехов в труде;
- выбора оптимальной системы оплаты труда;
- разработки политики подготовки и повышения квалификации персонала;
- разработки коммуникационной политики;
- показателей эффективности реализации кадровой политики;
- степени соответствия всех частей программы между собой.

## КЕЙС к самостоятельной работе №2

### КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА "УРАЛЭНЕРГО"

Кадровая политика акционерной компании "Уралэнерго" - это целостная и объективно обусловленная конкурентоспособностью организации система работы с персоналом, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы и имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянно меняющиеся требования внешней и внутренней среды.

Политика управления персоналом основана на миссии компании - повышение качества жизни населения и создание условий для развития Уральского региона России - и направлена на ее реализацию.

Основные цели политики управления персоналом ОАО АК "Уралэнерго" - создание условий для максимального раскрытия потенциала персонала компании, эффективное использование персонала как ресурса для достижения поставленных целей и получения максимальной отдачи от инвестиций в персонал, улучшение качества и эффективности труда.

Исходя из миссии и целей управления персоналом, ОАО АК "Уралэнерго" ставит перед собой задачи:

- повышения результативности бизнеса и удовлетворения потребностей работников;
- развития, обновления и поддержания высококвалифицированного кадрового состава компании, способного на высоком профессиональном уровне обеспечить надежное энергообеспечение предприятий, организаций и населения Урала.

В основе политики управления персоналом компании лежат следующие принципы:

- **системность** - все элементы политики управления персоналом тесно взаимосвязаны между собой;

- **активное взаимодействие** - сближение интересов компании с интересами каждого ее работника;

- **открытость** - доступность и открытость положений политики управления персоналом как в процессе подбора, так и в дальнейшей работе с персоналом, а также создание рабочей обстановки, основанной на открытости и взаимном уважении, способствующей раскрытию способностей каждого работника компании;

- **справедливость** - создание системы стимулирования персонала, позволяющей каждому работнику рассчитывать на карьерный рост и вознаграждение, соответствующие его профессиональному уровню и личному вкладу в дело компании;

- **развитие** - постоянное развитие и совершенствование персонала, предоставление работникам возможности обучения и повышения квалификации, что является необходимым условием успеха и выживания компании в современной динамичной бизнес-среде;

- **адаптивность** - гибкость, самостоятельность и одновременная интеграция политики управления персоналом компании в политику управления персоналом РАО "ЕЭС России";

- **эффективность** - затраты на мероприятия по реализации политики управления персоналом должны окупаться результатами хозяйственной деятельности компании.

Для реализации поставленных задач нами выделены и развиваются основные направления политики управления персоналом:

- привлечение на работу в компанию высококвалифицированного персонала и эффективное использование его потенциала;
- планирование кадрового резерва, развитие и обучение персонала;
- оценка результативности деятельности персонала;
- материальное вознаграждение персонала по конечному результату;
- закрепление квалифицированных кадров через обеспечение их социальной защищенности;
- повышение результативности труда;
- обеспечение надежности и здоровья персонала.

Большое значение в кадровой политике компании уделяется системному анализу состояния работы с персоналом. Выдержать конкурентную борьбу на внешнем и внутреннем рынках труда и, следовательно, нормально развиваться сможет только та компания, кадровая политика которой будет построена на систематическом анализе внешней и внутренней среды и точно отражать общую концепцию развития.

В процессе системного анализа в течение трех лет эффективно используются ключевые (оценочные) показатели эффективности работы с персоналом (табл. 1).

Таблица 1. Ключевые (оценочные) показатели работы с персоналом в ОАО АК "Уралэнерго"

Показатели, уровни	Измерение показателя
Обеспечение компании квалифицированными кадрами	Процент покрытия кадрового дефицита принятых работников, не требующих дополнительной подготовки по специальности
Текучесть кадров	Процент снижения текучести кадров
Трудовая дисциплина и снижение потерь рабочего времени	Количество нарушений трудовой дисциплины и количество потерь рабочего времени в человеко-днях
Квалификация кадров	Процент соответствия профессиональных квалификационных характеристик персонала требованиям рабочих мест компании (качественная укомплектованность кадрового состава)
Охват персонала различными формами переподготовки и повышения квалификации	Процент прошедших переподготовку общего числа работников
Производительность труда	Процент повышения производительности труда
Внедрение эффективных форм организации и стимулирования труда персонала	Процент повышения уровня реальной средней заработной платы
Социальная защищенность персонала	Процент снижения текучести кадров, динамика показателей по годам
Сокращение случаев травматизма и заболеваемости персонала	Коэффициент частоты и коэффициент тяжести травм, полученных на производстве, и количество дней, пропущенных по болезни, на одного человека
Мобильность персонала	Соотношение числа повышенных в должности от числа аттестованных и средней численности персонала
Аттестация персонала	Процент аттестованных от числа подлежащих аттестации от среднесписочной численности работников
Бюджет персонала компании	Процент исполнения бюджета персоналом компании
Автоматизация и программное обеспечение управлений, отделов по работе с персоналом	Процент обеспечения техническими средствами и программным обеспечением от нормативной потребности и поставленных программных задач

На основании оценочных показателей проводятся ежеквартальный, полугодовой, годовой анализы состояния работы с персоналом, вносятся коррективы и определяются задачи, цифровые показатели на следующий отчетный период.

Систематизация задач, поставленных перед персоналом, определение их в цифровых показателях, поэтапное подведение выполнения ключевых (оценочных) показателей - все это способствует эффективной реализации основных направлений кадровой политики компании, позволяет достигать социального и прямого экономического эффекта.

**Ключевые (оценочные) показатели эффективности работы с персоналом:**

- 1) текучесть кадров (%);
- 2) оценка кадрового резерва (чел.);
- 3) аттестация персонала (чел.);
- 4) подготовка кадров (чел.);
- 5) образовательный уровень персонала (%);
- 6) производительность труда (тыс. кВт.ч/чел.);
- 7) удовлетворенность трудом (индекс);
- 8) мобильность персонала (чел.);
- 9) состояние дисциплины труда (индекс);
- 10) частота травматизма (чел.).

Систематизация задач, определение их в цифровых показателях, поэтапное подведение выполнения ключевых (оценочных) показателей способствуют эффективной реализации основных направлений кадровой политики компании, позволяют достигать социального и прямого экономического эффекта.

Социальная эффективность реализации кадровой и социальной политики компании выражается в закреплении квалифицированных кадров в компании, реализации и развитии индивидуальных способностей работников, обеспечении их социальной защищенности, создании положительного имиджа социально-психологического климата внутри компании, формировании корпоративного духа работников.

Экономическая эффективность заключается в сокращении издержек на оплату труда при оптимизации численности персонала, снижении компенсационных выплат при увольнении и затрат на подбор кадров, наряду со снижением текучести кадров, повышением уровня трудовой дисциплины, снижением уровня травматизма и заболеваемости персонала, потерь рабочего времени, эффективным уровнем управления бюджетом персонала компании.

Реализация кадровой политики "Уралэнерго" происходит при включении в процесс ее реализации всего руководящего состава компании, высшего и ведущего менеджмента, что и является основой эффективного менеджмента компании.

### **Самостоятельная работа № 3**

*Тема: Кадровая политика предприятия.*

Составить проект краткосрочной кадровой политики (от 1 месяца до 1 года) любой производственной организации с имеющейся организационной стратегией динамического роста.

Условия:

Стратегия динамического роста реализуется в условиях, когда организация растет, появляются все новые и новые клиенты, и поэтому стратегия ориентирована на расширение и создание имиджа фирмы. Самые важные направления кадровой политики: привлечение, отбор и оценка персонала. Ведется активная работа по привлечению профессионалов. Используются возможности кадровых агентств; адаптация персонала. Все принятые работники должны быстро и с минимальными затратами воспринять корпоративную культуру. Корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации; стимулирование персонала и система продвижения по службе. Активно ведется разработка и переработка положения о премировании в зависимости от вклада и выслуги лет. Проводятся внутрифирменные программы обучения.

Кадровая политика может включать в себя описание следующих позиций: организация отношений и связей с рынком труда и внутрифирменными трудовыми ресурсами; выбор и реализация стиля управления кадрами; организация рабочего места и условий труда; разработка политики признаний личных успехов в труде; выбор оптимального системы оплаты труда; разработка политики подготовки и повышения квалификации персонала; разработка коммуникационной политики; показатели эффективности реализации кадровой политики

#### **Самостоятельная работа № 4**

*Тема: Организационное, кадровое, информационное и документационное обеспечение системы управления персоналом.*

На основании кейса «Н-ский машиностроительный завод по выпуску двигателей для большегрузных автомобилей»:

1. Проанализируйте материал о заводе и охарактеризуйте:

- проблемы организационной структуры;
- основные кадровые процессы;
- управленческий персонал предприятия.

2. Предложите систему управления персоналом данного предприятия:

- сформулируйте основные цели работы с персоналом;
- опишите наиболее значимые процессы, которые должны быть реализованы;
- представьте схему организационную структуру управления персоналом.

3. Разработайте предложения по кадровому обеспечению системы управления персоналом:

- проект штатного расписания по представленной организационной структуре управления персоналом;
- квалификационные требования к работникам;
- источники поиска персонала.

2. Разработайте предложения по документационному обеспечению системы

управления персоналом:

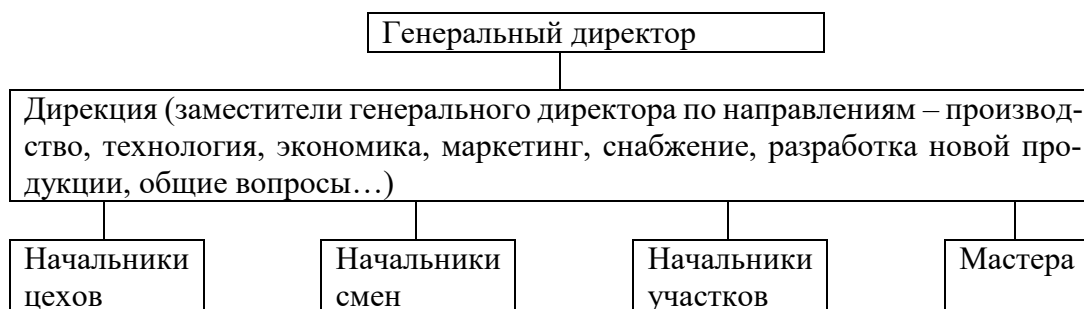
- перечень основных документов, регламентирующих управление персоналом на заводе;
- одну из должностных инструкций (профессиональных стандартов).

#### **КЕЙС к самостоятельной работе №3**

Н-ский машиностроительный завод по выпуску двигателей для большегрузных автомобилей

На заводе работает около 1200 человек (ранее работало около 5 тыс.), объем производства снизился в 15 раз. Объем заказов, как правило, неизвестен даже на один месяц вперед, предприятие работает «на склад».

Структура предприятия сохранилась почти в неизменном виде с 1990 г. Ее можно представить следующей схемой:



Из 1200 работников предприятия: руководство — 100 человек, ИТР — 250 человек, рабочие — 850 человек.

Из подразделений, организованных менее года назад, можно особо выделить дирекцию по маркетингу и отдел рекламы.

Начальник отдела кадров смог показать:

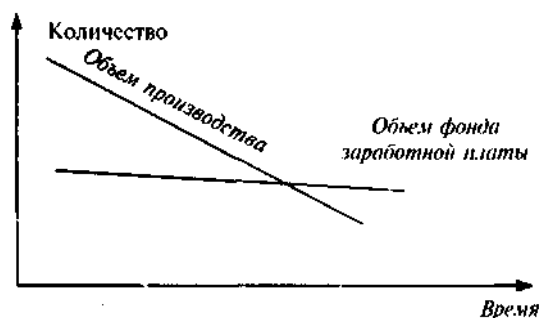
- штатное расписание, составленное в 1996 г. и включающее 2 500 рабочих мест (в настоящее время существует 1 300 вакансий);
- положения о дирекции по маркетингу, отделу рекламы, отделу кадров;
- личные дела руководителей.

За последние пять лет на завод принято 25 сотрудников. Как правило, они приглашены лично генеральным директором, который находил их по своим собственным каналам, привлекая к поиску старых знакомых из министерства. Из них сейчас работает только зам. директора по маркетингу. Остальные увольнялись в следующей динамике: 10 человек — после двух лет работы, 8 — после одного юла работы, 6 — до одного года работы. Среди основных причин увольнений — низкая заработная плата, невозможность профессиональной работы, отсталая технология, семейные обстоятельства.

Среди сотрудников предприятия	Среди управленческого персонала
10% — старше 50 лет (80% мужчины)	75% — старше 50 лет (100% мужчины)
75% — старше 40 лет (65% женщины)	20% — старше 40 лет (85% мужчины)
10% — старше 30 лет (55% мужчины)	5% — старше 30 лет (75% мужчины)
5% — старше 20 лет (100% женщины)	

85% — городские жители, 15% — имеют собственные дома в ближайшем к городу поселке.

Система стимулирования. По Положению о системе стимулирования (от 1993 г.): 85% — повременная оплата труда, 15% — премии. Зарплата не выплачивалась последние пять месяцев, до этого составляла в среднем — 450 тыс. руб. в месяц. Динамика зарплаты по отношению к объемам производства:



Затраты на обучение (темы: экономика, управление, технология производства) в последние пять лет:

1992 г. — 5% от фонда заработной платы (ФЗП) (обучение высшего управленческого персонала — зарубежные учебные центры — двухнедельные курсы (Германия, Франция));

1993 г. — 10% от ФЗП (обучение высшего и среднего управленческого персонала — месячные программы подготовки Россия, Израиль);

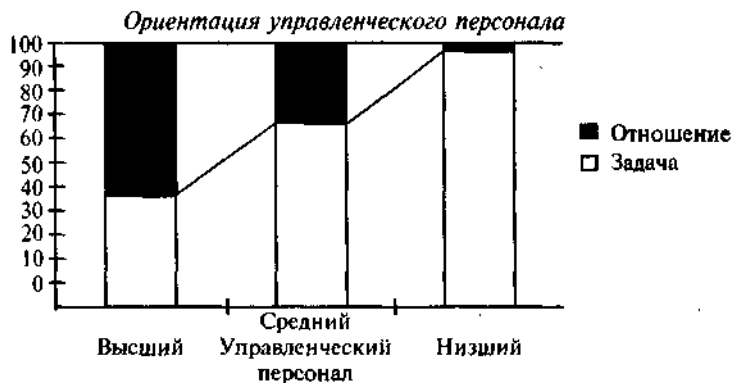
1994 г. — 5% от ФЗП (краткосрочные семинары для высшего и среднего управленческого персонала — Россия);

1995 г. — 2% от ФЗП (программы годичной подготовки);

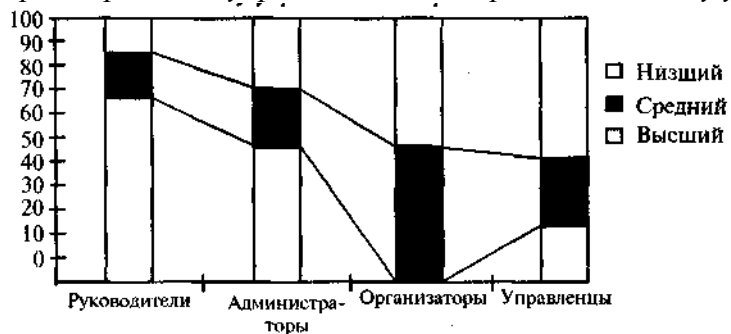
1996 г. - 0;

1997 г. - 0.

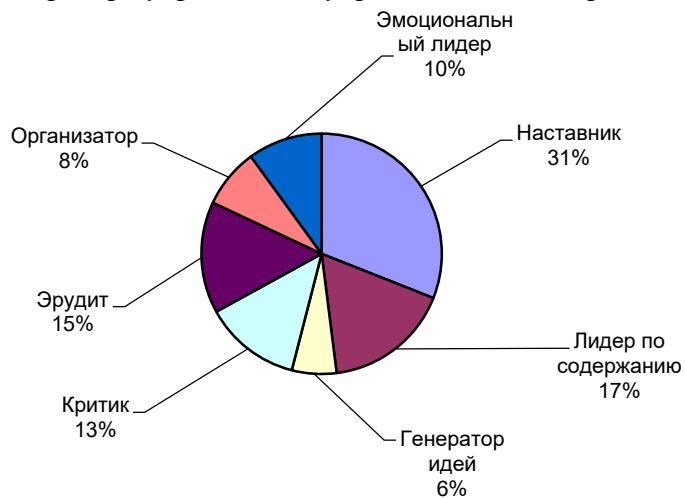
## Краткая формальная характеристика управленческого персонала



## Характеристика управленческого персонала по типу управленческих ролей

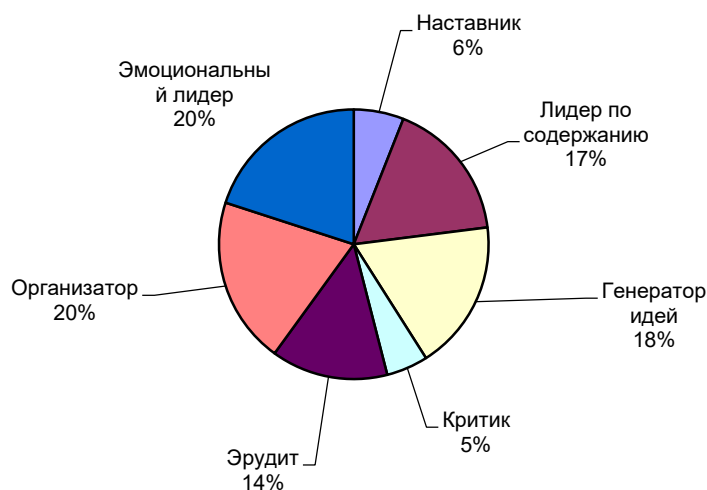


## Ролевой репертуар высшего управленческого персонала

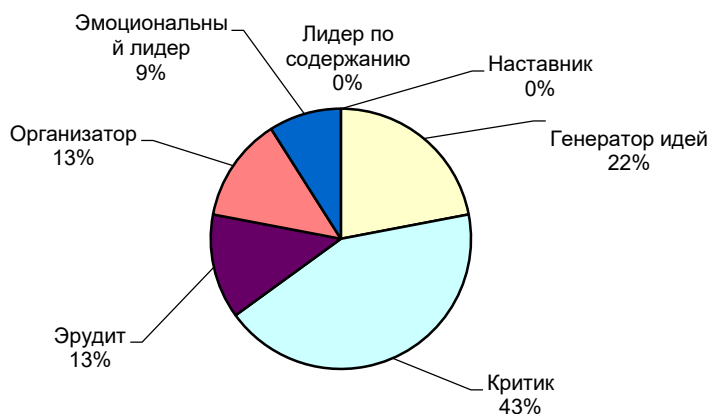


## Ролевой репертуар среднего управленческого персонала





### *Ролевой репертуар низшего управленческого персонала*



### **Самостоятельная работа № 5**

*Тема: Производственный коллектив: понятие, характеристики, этапы развития.*

Изучить теоретические и электронные источники по теме, составить глоссарий основных понятий темы: группа, коллектив, производственный коллектив, формальная структура трудового коллектива, неформальная структура трудового коллектива, стадии (этапы) развития коллектива, социально-психологические характеристики работы коллектива, повышение эффективности работы коллектива.

### **Самостоятельная работа № 6**

*Тема: Феномены «руководство» и «лидерство» в управлении производственным коллективом.*

*Продолжительность: 4 часа (ОФО), 5 часов (ЗФО).*

Изучить теоретические и электронные источники по теме, ответить на следующие вопросы:

1. Понятие лидерства и феномен лидерства в социальной психологии.

2. Функции лидера.
3. Теории происхождения лидерства.
4. Понятие руководства и стили руководства.
5. Роль руководителя и лидера в развитии коллектива.

### **Самостоятельная работа № 7**

*Тема: Социальное партнерство в управлении персоналом производственной организации.*

На основе изучения теоретических и электронных отечественных и зарубежных источников выделить особенности:

- 1) американской, германской и англосаксонской моделей социального партнерства;
- 2) таких форм социального партнерства как
  - коллективные переговоры по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и их заключению,
  - взаимные консультации (переговоры) по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений, обеспечения гарантий трудовых прав работника и совершенствования трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
  - участие работников, их представителей в управлении организацией;
  - участие представителей работников и работодателей в досудебном разрешении трудовых споров.

### **Самостоятельная работа № 7**

*Тема: Профилактика производственных конфликтов.*

Изучить теоретические и электронные источники по теме, выполнить задания по приведенным кейсам.

### **КЕЙС 1 к самостоятельной работе №7**

В комиссию по трудовым спорам ОАО «Рудокоп» обратился электрослесарь по обслуживанию и ремонту оборудования 6 квалификационного разряда Петров П.П., который указал, что не согласен с дисциплинарным взысканием, объявленным за невыполнение указаний руководителя об уборке рабочего места.

Работник на заседании КТС указал, что ему неоднократно поручалось выполнение низкоквалифицированной работы (подготовка и уборка территории, мелкослесарные работы и пр.), хотя на участке трудятся рабочие с 4-м и 5-м квалификационными разрядами.

Непосредственный руководитель на заседании КТС пояснил, что Петров П.П. не справляется с выполнением работ 6 разряда, а поручаемые ему виды работ входят в его трудовую функцию.

Задание:

1. Определить причины сложившейся ситуации, повлекшей обращение.

Предложить схему разрешения и профилактики подобных ситуаций с перечнем и последовательностью действий работодателя для локализации и нормализации ситуации, определить сроки и ответственных за исполнение управленческих решений.

### **КЕЙС 2 к самостоятельной работе №7**

Государственная инспекция по труду назначила проверку АО «Горняк» по факту обращения работника на незаконное сокращение.

Экономист Иванова И.И. в заявлении указала про себя следующие факты:

- работает по срочному трудовому договору на период декретного отпуска основного работника, является пенсионеркой,
- имеет высшее экономическое образование и стаж работы по профилю более 20 лет, в т.ч. на руководящих должностях

- разведена и воспитывает несовершеннолетнего ребенка в возрасте 12 лет. По ее мнению, приказ об упразднении занимаемой ей ставки издан незаконно, т.к. это место женщины, имеющей ребенка до 3-х лет, которая не может быть уволена по сокращению. Кроме того, у них в отделе есть работники со средним профессиональным образованием и меньшим опытом работы.

Задание:

1. Определить причины сложившейся ситуации, повлекшей обращение в ГИТ. Предложить схему разрешения и профилактики подобных ситуаций с перечнем и последовательностью действий работодателя для локализации и нормализации ситуации, определить сроки и ответственных за исполнение управленческих решений.

### **Самостоятельная работа № 8.**

*Тема. Культура в теории и практике современного менеджмента. Корпоративная и организационная культура.*

1. На основе изучения теоретических и электронных отечественных и зарубежных источников выделить:

- Функции культуры в развитии организации
- Организационная и корпоративная культура
- Составляющие структуры организации.

2. На основании кейса 2 определить роль миссии организации в формировании организационной культуры предприятия.

### **Самостоятельная работа № 9**

*Тема: Типология организационных культур.*

*Продолжительность: 2 часа (ОФО), 4 часа (ЗФО).*

Изучить теоретические и электронные отечественные и зарубежные источники, выделить разные типологии корпоративных (организационных) культур и заполнить следующие таблицы:

**Таблица 1. Типология корпоративной культуры (по К. Камерону и Р. Куинну)**

Тип корпоративной культуры (КК)	Характерные черты типа КК
Клановая (семейная) культура	
Адхократическая культура	
Рыночная культура	
Иерархическая (бюрократическая) культура	

**Таблица 2. Типология организационной культуры (по В.И. Маслову)**

Тип корпоративной культуры (КК)	Характерные черты типа КК
Опекунская	
Предпринимательская	
Бюрократическая	
Праксиологическая	

### **Самостоятельная работа № 10**

*Тема: Методы изучения организационной культуры.*

На основе изучения теоретических и электронных источников выполнить следующие задания:

Задание 1. Составить интервью с целью изучения восприятия организационной культуры разными категориями работников: высшее руководство, руководство производственными подразделениями, работники производственных подразделений, служащие функциональных подразделений.

В интервью должны быть включены вопросы о ключевых организационных ценностях, организационных символах, «героях» организации, правилах и традициях.

Задание 2. Заполнить следующую таблицу

Таблица 1. Документальное обеспечение деятельности организации и организационная культура

Название документа	Представленность описания составляющих организационной культуры				
	стратегические ценности	организационные ценности	нормы	требования к поведению	символы
Устав					
Коллективный договор					
И др.					

### Самостоятельная работа № 11.

Тема: Управление корпоративной (организационной) культурой.

На основе изучения теоретических и электронных источников, а также организационной практики других предприятий, выполнить следующие задания:

Задание 1. Представить проект по изменению организационной культуры предприятия, на которое было принято около 10% новых работников-мигрантов.

Структура управленческого проекта:

- Обоснование введения изменений.
- Цели и задачи проекта.
- Срок его реализации.
- Субъекты реализации проекта.
- Планируемый результат реализации проекта.
- Содержание нововведений с расчетом затрат на их внедрение.

Задание 2. Разработать мероприятия, направленные на усиление организационной лояльности работников в виде таблицы.

Таблица 1. Мероприятия по усилению организационной лояльности работников

Уровни лояльности	Чего ожидаем?	Что нужно сделать?
Лояльность на уровне внешних атрибутов		
Лояльность на уровне поступков, поведения		
Лояльность на уровне способностей		
Лояльность на уровне убеждений		

