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

**ИНСТИТУТ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

C=RU, S=Ставропольский край, L=г. Ставрополь, T=проректор по учебной работе, OU=ректорат, O="ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ""СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ""", СНИЛС=15230589951, ИНН=263411176761, E=s.a.maksimovich@stgau.ru, G=Светлана Александровна, SN=Максимович, CN=Максимович Светлана Александровна

Утверждаю
Проректор по среднему профессиональному образованию
_____ Ряховская О.С.
«28» марта 2025 г.

# ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА

# «ПРОФЕССИОНАЛИТЕТ»

**Уровень профессионального образования**
Среднее профессиональное образование

**Образовательная программа**
подготовки специалистов среднего звена

**Специальность**
40.02.04 Юриспруденция

На базе среднего общего образования

**Квалификация выпускника**
Юрист

**Одобрено на заседании педагогического совета: протокол №5 от «28» марта 2025 г.**

Согласовано с профильным предприятием:
Адвокатский кабинет
Адвокат, к.ю.н. И.В. Щетинина

АДВОКАТСКАЯ ПАЛАТА СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ
АДВОКАТ
Щетинина
Инна Викторовна
№ в реестре 26/3444
АДВОКАТСКИЙ КАБИНЕТ

М.П.

И.В. Щетинина

**2025**

# МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

# ОП.11 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**2025**

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Цель освоения дисциплины ОП.11 Управление персоналом - обеспечить общую теоретическую и практическую подготовку обучающихся по специальности 40.02.04 Юриспруденция, получение выпускником образования, позволяющего приобрести необходимые общие компетенции.

Задачами освоения дисциплины ОП.11 Управление персоналом являются:

- усвоение теоретических основ кадрового менеджмента;
- определение места и роли управления персоналом в системе управления предприятием;
- изучение принципов и методов управления персоналом;
- исследование кадрового, информационного, технического и правового обеспечения системы управления персоналом;
- овладение методами анализа кадрового потенциала организации;
- исследование перемещений в организации, работы с кадровым резервом и планирования деловой карьеры;
- получение базовых представлений о подборе персонала и профориентации;
- уяснение технологий подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- анализ мотивации поведения сотрудников организации в процессе трудовой деятельности;
- изучение процесса адаптации персонала.

Место дисциплины в структуре образовательной программы: общепрофессиональная дисциплина ОП.11 Управление персоналом включена в профессиональный учебный цикл по специальности 40.02.04 Юриспруденция.

Основными видами учебных занятий являются лекции и практические занятия.

Преподавание курса предполагает активную работу студентов по изучению основной и дополнительной литературы, выполнение практических заданий, решение кейсов и ситуационных задач.

## АЛГОРИТМЫ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЙ И ПРИМЕРЫ ЭТАЛОННЫХ ОТВЕТОВ

### ТИП 1. УСТНЫЙ ОПРОС (ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ВОПРОС)

**Где встречается:** ФОС (вопросы для устного опроса, вопросы к дифференцированному зачёту), методические указания (вопросы к практическим занятиям).

Что проверяет: знание теоретических основ, понимание концепций, моделей, принципов, умение структурированно излагать информацию.

**Алгоритм выполнения:**

Внимательно прочитайте вопрос.

Выделите ключевые термины и понятия, которые нужно раскрыть.

Составьте устный или письменный план ответа (не менее 3-х смысловых блоков).

Раскройте каждый блок: дайте определение, укажите признаки/виды/функции, приведите примеры.

Сделайте краткий вывод, обобщающий сказанное.

При необходимости — приведите практический пример, подтверждающий теорию.

**Пример эталонного ответа:**

**Вопрос: «Охарактеризуйте основные этапы процесса отбора персонала и дайте их краткую характеристику».**

**Эталонный ответ:**

Процесс отбора персонала включает несколько последовательных этапов.

- Первый этап — определение потребности в персонале. На этом этапе руководитель подразделения совместно с HR-специалистом анализирует, какая вакансия открыта, какие задачи будет выполнять сотрудник, составляется заявка на подбор. Без чёткого понимания потребности невозможно эффективно провести отбор.

- Второй этап — поиск кандидатов. Этот этап включает размещение вакансии на сайтах по поиску работы, в социальных сетях, обращение в кадровые агентства, использование внутреннего кадрового резерва. Цель этапа — создать максимально широкий пул кандидатов.
- Третий этап — первичный отбор. На этом этапе происходит анализ резюме, скрининг кандидатов по формальным критериям (образование, опыт, ключевые навыки). Цель — отсеять заведомо неподходящих кандидатов и сформировать список для собеседований.
- Четвёртый этап — собеседование. Это основной метод оценки кандидатов. Проводится структурное или полуструктурированное интервью, в ходе которого оцениваются профессиональные навыки, личностные качества, мотивация, коммуникативные способности, командная совместимость.
- Пятый этап — оценка кандидата. Включает тестирование (профессиональное, психологическое), ассессмент-центр, проверку рекомендаций, практические задания (кейсы). На этом этапе принимается окончательное решение.
- Шестой этап — принятие решения и оформление приёма на работу. Выбранный кандидат получает предложение, согласовываются условия, подписывается трудовой договор, издаётся приказ о приёме.

**Вывод: каждый этап отбора важен для того, чтобы минимизировать риск ошибки при найме и обеспечить соответствие кандидата требованиям организации**.

## ТИП 2. ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ (СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА)

**Где встречается:** методические указания (задания к практическим занятиям), ФОС (практические задания для зачёта с оценкой).

**Что проверяет:** умение применять теорию к конкретной ситуации, анализировать, разрабатывать решение, аргументировать.

**Алгоритм выполнения:**

1. Внимательно прочитайте описание ситуации. Выделите главную проблему.
2. Определите, какие теоретические понятия, модели, нормы права применимы к данной ситуации.
3. Составьте список вопросов, на которые нужно ответить.
4. Проанализируйте ситуацию: определите участников, их интересы, причины проблемы, возможные последствия.
5. Разработайте решение (план действий, документ, рекомендации) — оно должно быть конкретным, реалистичным, с указанием сроков и ответственных.
6. Обоснуйте своё решение: почему вы выбрали именно этот вариант.
7. Оформите ответ в соответствии с требованиями (план, таблица, памятка, документ и т.д.).

**Пример эталонного ответа:**

**Практическое задание:** *«Разработайте программу адаптации для нового сотрудника на должность "Специалист по кадрам" в компании с численностью 200 человек. Укажите сроки, ответственных лиц, этапы адаптации, мероприятия на каждом этапе, форму контроля».*

**Эталонный ответ:**

**Программа адаптации для специалиста по кадрам (срок — 3 месяца)**

**Цель программы:** обеспечить быстрое и эффективное вхождение нового сотрудника в должность, знакомство с корпоративной культурой, профессиональными стандартами и коллективом.

| Этап | Срок | Мероприятия | Ответственный | Форма контроля |
|---|---|---|---|---|
| **1. Введение в должность** | 1-й день | Оформление документов, знакомство с рабочим местом, инструктаж по охране труда, выдача регламентов и | Руководитель отдела, HR-специалист | Ознакомление под подпись |

| Этап | Срок | Мероприятия | Ответственный | Форма контроля |
|---|---|---|---|---|
| | | должностной инструкции | | |
| **2. Знакомство с компанией** | 1-я неделя | Экскурсия по офису, знакомство с сотрудниками, изучение истории, миссии, ценностей компании, внутренних регламентов | HR-специалист, наставник | Собеседование, тест на знание регламентов |
| **3. Профессиональная адаптация** | 2–8 недели | Изучение кадрового делопроизводства, программы 1С:Зарплата и управление персоналом, типовых документов, участие в реальных задачах под контролем наставника | Наставник (опытный специалист) | Выполнение пробных заданий, проверка документов |
| **4. Социально-психологическая адаптация** | Весь период | Включение в корпоративные мероприятия, неформальное общение с коллегами, обратная связь от руководителя | Руководитель отдела, коллектив | Наблюдение, обратная связь |
| **5. Оценка результатов адаптации** | Конец 3-го месяца | Аттестационная беседа, оценка выполнения плана, выявление проблем и корректировка | Руководитель отдела, HR-специалист | Протокол оценки, заключение о завершении адаптации |

**Вывод:** программа адаптации позволяет системно подойти к вхождению нового сотрудника, снизить уровень стресса, ускорить его профессиональное становление и повысить вероятность успешного прохождения испытательного срока.

## ТИП 3. КЕЙС (СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА)

**Где встречается:** методические указания (кейсы к практическим занятиям).

**Что проверяет:** умение анализировать комплексную управленческую ситуацию, выявлять причины, разрабатывать стратегию решения, прогнозировать последствия.

**Алгоритм выполнения:**

1. Ознакомьтесь с кейсом. Выделите ключевые факты: участники, время, место, события, проблема.
2. Определите, какая управленческая проблема является центральной.
3. Проанализируйте причины возникновения проблемы (объективные и субъективные).
4. Оцените возможные последствия, если проблему не решить.
5. Предложите несколько вариантов решения (не менее 2-х).
6. Выберите наиболее эффективный вариант и обоснуйте свой выбор.

7. Разработайте план действий по реализации выбранного решения.
8. Ответьте на все вопросы, поставленные в кейсе.

**Пример эталонного ответа:**

**Кейс:**

**Алекс Фокс стал президентом одного из филиалов крупнейшей многонациональной корпорации в июне 1997 года. Первые четыре месяца он провёл в поездках. С начала сентября по компании начали распространяться слухи о предстоящей реорганизации. В середине сентября было сообщено, что 01.10.98г. состоится всемирная видеоконференция.**

**В 30-минутном выступлении президент охарактеризовал предстоящую реорганизацию: ликвидация Европейской штаб-квартиры в период до 01.01.98г., преобразование других отделений в регионы, централизация подразделений поддержки операционных компаний. На этом видеоконференция была закончена, участникам не была предоставлена возможность задавать вопросы. На следующий день во все операционные компании было направлено краткое содержание выступления. После этого в течение двух недель из мировой штаб-квартиры не поступало никакой информации.**

**Вопросы:**

1. Как скажется на поведении сотрудников филиала полученная информация? Как она и метод её передачи повлияет на сотрудников Европейского отделения? Насколько эффективно они работали в течение двух недель после конференции?
2. Как можно охарактеризовать выбранный метод коммуникации? Какие достоинства и недостатки Вы видите? Как бы Вы поступили на месте Алекса Фокса?
3. Что делать руководству филиала в сложившейся ситуации?

**Эталонный ответ:**

**Ответ на вопрос 1**

Влияние на сотрудников Европейского отделения

Сотрудники Европейской штаб-квартиры, которые узнали, что их офис будет ликвидирован, а они, скорее всего, потеряют работу, окажутся в состоянии острого стресса.

Их поведение будет характеризоваться следующими признаками:

- Снижение производительности труда — до 50–70% от обычного уровня, так как внимание переключится на поиск новой работы, обсуждение ситуации с коллегами, попытки понять, «кто следующий».
- Рост тревожности и паники — сотрудники будут гадать, кто попадёт под сокращение, какова будет компенсация, смогут ли они перевестись в другие офисы.
- Распространение слухов — в отсутствие официальной информации сотрудники начнут додумывать детали, что усугубит негативный эффект.
- Ухудшение морального климата — доверие к руководству будет подорвано.
- Эффективность работы в течение двух недель после конференции
- Вероятнее всего, эффективность работы Европейского отделения будет минимальной.
- Сотрудники будут заняты невыполнением служебных обязанностей, а переживаниями и обсуждениями. Крупные проекты могут быть заморожены, клиентская работа — парализована.

**Ответ на вопрос 2**

Характеристика выбранного метода коммуникации

**Выбранный метод — односторонняя массовая коммуникация (видеоконференция) без обратной связи.**

**Достоинства метода:**

- Быстрое информирование большого количества людей.
- Чёткость и единообразие передаваемой информации (все услышали одно и то же).
- Экономия времени (30 минут вместо многочисленных встреч).

**Недостатки метода:**

- Отсутствие обратной связи — сотрудники не могут задать вопросы, получить разъяснения.
- Психологический дискомфорт — сотрудники чувствуют себя объектами, а не субъектами процесса.

- Порождение слухов и неопределённости.
- Потеря доверия к руководству.

**Как бы я поступил на месте Алекса Фокса:**

**До объявления:**

- Создал бы рабочую группу по коммуникации изменений (HR, PR, руководители ключевых подразделений).
- Разработал бы детальный план информирования: что, когда, кому, в каком формате.
- Подготовил бы пакет раздаточных материалов: FAQ (вопросы-ответы), схему новых структур, сроки, контакты для вопросов.

**Во время объявления:**

- Провёл бы встречу не только в формате видеоконференции, но и очно с руководителями ключевых подразделений перед этим.
- В ходе видеоконференции выделил бы время для ответов на вопросы (хотя бы 15–20 минут).
- Использовал бы не только устную речь, но и визуальные материалы (схемы, графики).

**После объявления:**

- Назначил бы дату следующего информирования (через 3 дня).
- Организовал бы «горячую линию» или чат для вопросов сотрудников.
- Провёл бы серию малых встреч с группами сотрудников, чтобы ответить на индивидуальные вопросы.
- Еженедельно выпускал бы информационные бюллетени о ходе изменений.

**Ответ на вопрос 3**

**Что делать руководству филиала в сложившейся ситуации**

**Шаг 1. Экстренное информирование (дни 1–3)**

Создать кризисную коммуникационную группу.

Состав: руководитель HR, руководители отделов, представитель PR, юрист.

Задача: оперативная подготовка ответов на вопросы, мониторинг настроений, корректировка коммуникационного плана.

Подготовить и распространить письменные разъяснения.

Содержание: точная информация о сроках, процедуре сокращений, компенсациях, возможности перевода в другие офисы.

Формат: детальный FAQ (не менее 20 вопросов), размещённый на внутреннем портале и разосланный по электронной почте.

Провести серию малых встреч.

Каждый руководитель отдела проводит встречу со своими сотрудниками в течение 2–3 дней.

На встречах: краткое изложение информации, ответы на вопросы, сбор обратной связи.

Формат: очно, в малых группах (до 15 человек), чтобы каждый мог высказаться.

**Шаг 2. Регулярное информирование (дни 4–14)**

Еженедельный информационный бюллетень.

Содержание: статус изменений, принятые решения, следующие шаги, ответы на поступившие вопросы.

Срок: каждую пятницу до полудня.

Анонимный канал для вопросов.

Создать почтовый ящик или форму на внутреннем портале, куда сотрудники могут анонимно направить вопросы.

Ответы публиковать в бюллетене или на портале.

Персональные консультации с HR.

Каждый сотрудник, попавший под сокращение, должен получить индивидуальную консультацию по компенсации и трудовым правам.

Срок: в течение месяца после объявления.

**Шаг 3. Стабилизация и поддержка (дни 15–30)**

Психологическая поддержка.

Привлечь психолога для групповых и индивидуальных консультаций для сотрудников, испытывающих стресс.

Обратная связь руководству корпорации.

Подготовить отчёт о ситуации в Европейском отделении, предложить рекомендации по улучшению коммуникации в будущем.

Прогнозируемый результат:

Снижение уровня тревожности среди сотрудников на 40–50%.

Восстановление производительности до 70–80% от обычного уровня к концу месяца.

Сохранение ключевых сотрудников, которых компания хотела бы удержать.

Укрепление доверия к руководству филиала (даже если доверие к головному офису будет подорвано).

**Вывод по кейсу**

Данный кейс демонстрирует классическую ошибку в управлении изменениями: недостаток коммуникации с сотрудниками. Любые организационные изменения, особенно связанные с сокращениями, должны сопровождаться прозрачной, многосторонней коммуникацией. Руководство обязано не только информировать, но и слушать, отвечать на вопросы, давать обратную связь. В противном случае даже правильные стратегические решения могут привести к кадровым потерям, падению производительности и ухудшению репутации компании.

## ТИП 4. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Где встречается: ФОС (оценочные средства для проверки уровня сформированности компетенций), промежуточная аттестация.

Что проверяет: знание терминов, понимание управленческих ситуаций, умение выбирать правильное решение, устанавливать соответствия, выстраивать последовательность действий.

### 4.1. Задание с выбором одного правильного ответа

**Алгоритм выполнения:**

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответа.

Исключите заведомо неверные варианты.

Выберите наиболее полный и точный ответ.

Если сомневаетесь, вернитесь к теоретическому материалу по теме.

**Пример: «В компании планируется сокращение штата на 10%. Какое требование закона является обязательным?»**

Правильный ответ: «Предложить работнику все имеющиеся вакансии».

### 4.2. Задание на установление соответствия

**Алгоритм выполнения:**

Прочитайте оба столбца.

Проанализируйте, что связывает элементы.

Последовательно подберите пары.

Проверьте, чтобы каждый элемент был использован один раз.

**Пример эталонного ответа:**

**Задание: установите соответствие между стратегией поведения в конфликте и ситуацией.**

Ситуация Стратегия

1) руководитель уступил подчинённому, чтобы сохранить отношения А) компромисс

2) стороны нашли решение, которое частично устроило каждого Б) избегание

3) стороны отказались обсуждать проблему В) приспособление

Правильный ответ: 1-В, 2-А, 3-Б.

Обоснование: в первой ситуации руководитель применил приспособление — уступил, чтобы сохранить отношения. Во второй — компромисс, частичное удовлетворение интересов обеих сторон. В третьей — избегание, отказ от обсуждения проблемы.

### 4.3. Задание на установление последовательности

**Алгоритм выполнения:**

Определите, о каком процессе идёт речь.

Вспомните логическую последовательность действий.

Выстройте этапы от начала к завершению.

Проверьте, не нарушена ли логика.

**Пример эталонного ответа:**

**Задание: «Расположите в правильной последовательности этапы процесса найма персонала» (этапы в разброс).**

Правильный ответ: 3 → 2 → 1 → 5 → 4 (определение потребности → анализ резюме → собеседование → оценка → оформление).

Обоснование: сначала определяется потребность в персонале и составляется заявка, затем анализируются резюме, проводится собеседование, принимается решение и оформляется приём. Логика процесса такова, что каждый следующий этап опирается на результаты предыдущего.

**ТИП 5. ЭССЕ**

Где встречается: методические указания (эссе по темам 1.1, 1.4).

Что проверяет: умение грамотно излагать мысли, аргументировать, структурировать информацию, делать выводы.

**Алгоритм выполнения:**

Внимательно прочитайте тему эссе.

Составьте план эссе: введение, основная часть (2–3 смысловых блока), заключение.

Во введении обозначьте актуальность темы и свою позицию.

В основной части раскройте ключевые аспекты, приведите аргументы и примеры.

В заключении обобщите сказанное, сделайте вывод.

Проверьте текст на грамотность, использование профессиональной терминологии.

Соблюдайте объём (обычно 1–2 страницы печатного текста).

**Фрагмент эссе**

**Тема эссе: «Роль невербальной коммуникации в управлении».**

**Почему большинство руководителей недооценивают невербальную коммуникацию?**

Когда говорят о коммуникациях в управлении, чаще всего вспоминают умение говорить, писать письма, проводить совещания. Но на практике значительная часть информации передаётся не словами, а жестами, мимикой, интонацией, позами, дистанцией. Игнорирование этого факта стоит руководителям доверия подчинённых, а компаниям — денег и репутации.

В данном эссе я хочу показать, что невербальная коммуникация — это не «дополнительный» инструмент, а базовый. И что её недооценка часто приводит к провалу даже самых правильных управленческих решений.

**Невербальные сигналы как индикатор реального отношения**

Представьте ситуацию: руководитель говорит подчинённому: «Я ценю вашу работу, вы важны для команды». Но при этом он смотрит в телефон, не поворачивается к сотруднику, его голос звучит монотонно. Какое сообщение получит подчинённый? Очевидно, что слова и невербальные сигналы противоречат друг другу. Исследования показывают, что в таких случаях люди доверяют именно невербалике — то, что видно и слышно, а не то, что сказано.

В кейсе «Видеоконференция Алекса Фокса» это проявляется особенно ярко. Президент корпорации объявляет о реорганизации и сокращениях по видеосвязи, но не даёт возможности задать вопросы. Его невербальные сигналы — отсутствие живого контакта, дистанция, односторонность — усиливают негативный эффект. Сотрудники чувствуют, что руководство не заботится о них, что их воспринимают как «ресурс», а не как людей. В результате — паника, слухи, падение производительности.

Это классический пример, когда невербальная коммуникация «перебивает» вербальную. Формально информация была передана правильно, но невербальный контекст сказал сотрудникам: «Вы нам не интересны, мы не будем с вами разговаривать».

**Конкретные невербальные инструменты, которые работают**

В своей практике я вижу три основных невербальных инструмента, которые руководители могут и должны использовать:

**1. Взгляд. Открытый, прямой взгляд во время разговора** — это сигнал уважения и включённости. Когда руководитель говорит с сотрудником и смотрит на него, а не в экран компьютера, он показывает, что разговор важен. В ситуациях обратной связи это критически важно.

**2. Поза. Открытая поза (руки не скрещены, корпус развёрнут)** сигнализирует о готовности к диалогу. Закрытые позы, скрещенные руки, отстранённость — барьеры, которые мешают доверию. Когда руководитель сидит с руками на столе и слегка наклоняется вперёд, он создаёт атмосферу сотрудничества.

**3. Интонация. Ровный, уверенный голос** успокаивает. Излишне эмоциональный или, наоборот, безжизненный голос вызывает тревогу или недоверие. В моменты кризиса интонация руководителя влияет на восприятие ситуации сотрудниками. Если руководитель говорит о сокращениях спокойно, но с сочувствием, сотрудники меньше паникуют.

**Как я бы использовал невербальную коммуникацию на месте Алекса Фокса**

Если бы я оказался на месте руководителя, которому нужно объявить о реорганизации, я бы действовал иначе.

Во-первых, я бы провёл встречу не только по видеосвязи, но и организовал живые встречи с руководителями ключевых подразделений заранее. Я бы смотрел каждому в глаза, слушал вопросы, давал прямые ответы. Мой невербальный сигнал был бы: «Я с вами, я понимаю, что это сложно».

Во-вторых, я бы выделил время для вопросов. Даже если бы некоторые вопросы были сложными или неудобными — я бы на них отвечал. Это показывает, что диалог возможен, что сотрудники имеют голос.

В-третьих, я бы использовал невербальные сигналы спокойствия и уверенности: ровный голос, открытая поза, умеренная жестикуляция, чтобы не создавать дополнительного напряжения. Паника передаётся через жесты — я бы этого избегал.

**Вывод: невербальная коммуникация — это профессиональная необходимость**

Невербальная коммуникация часто остаётся «тенью» профессиональных навыков руководителя — её не замечают, пока она не начинает разрушать доверие. Но когда руководитель осознанно использует взгляд, позу, интонацию, он может удерживать контакт даже в самых сложных ситуациях, снижать тревогу, сохранять производительность.

Кейс «Видеоконференция Алекса Фокса» показывает, что даже правильное вербальное сообщение может быть разрушено неправильной невербальной коммуникацией. Поэтому я считаю: каждый руководитель обязан научиться замечать свои невербальные сигналы и управлять ими. Это не «мягкий навык» — это основа управления людьми.

## ТИП 6. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ (СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ)

### АНАЛИЗ СИТУАЦИИ И ПРИНЯТИЕ КАДРОВОГО РЕШЕНИЯ

**Тема: Отбор и найм персонала**

**Условие задачи:**

В компанию на должность руководителя отдела продаж требуются кандидаты с опытом управления не менее 5 лет, знанием CRM-систем и навыками стратегического планирования.

На собеседование пришли три кандидата:

- Кандидат А. Опыт — 8 лет, всё время в одной компании, начал с менеджера, вырос до руководителя отдела. Отличные рекомендации, знание CRM — подтверждено сертификатом. Уверен, что его модель управления («жёсткая дисциплина и жёсткие KPI») — единственно правильная. Запрашивает зарплату на 30% выше среднего по рынку.
- Кандидат Б. Опыт — 6 лет, работал в трёх компаниях в разных отраслях (продажи, логистика, услуги). Быстро адаптируется к новым условиям, хорошо понимает разные бизнес-процессы. Стиль управления — гибкий, но недостаток опыта в стратегическом планировании. Запрашивает зарплату на уровне рынка.
- Кандидат В. Опыт — 15 лет, работал в крупных корпорациях. Отличные знания CRM, бюджетирования, стратегии. Но в резюме частые смены работы за последние 3 года (3 компании), рекомендации даёт с оговорками. Просит зарплату на 10% выше рынка.

Вопрос: Кого из кандидатов вы выберете? Обоснуйте решение минимум 5 аргументами.

**ЭТАЛОННЫЙ ОТВЕТ:**

Я выбрала бы кандидата Б — несмотря на то, что у него меньше опыта в стратегическом планировании. Аргументы:

- Гибкость и адаптивность. В современных условиях рынок меняется быстро, нужен руководитель, который умеет работать в разных условиях. Опыт работы в трёх разных отраслях — это преимущество, а не недостаток.
- Баланс цены и качества. Кандидат Б запрашивает рыночную зарплату, что позволяет компании иметь бюджет на мотивацию и развитие сотрудников. Переплачивать только за стаж в одной компании — рискованно.
- Управленческий стиль. Кандидат А — жёсткий, бескомпромиссный, что может создать конфликты в коллективе, особенно если там есть опытные сотрудники. Более гибкий стиль кандидата Б позволит быстрее адаптироваться к корпоративной культуре.
- Отсутствие «красных флагов». Кандидат В часто менял работу, что может указывать на конфликтность или неумение выстраивать долгосрочные отношения. Рекомендации «с оговорками» — серьёзный сигнал.
- Потенциал роста. Кандидат Б, несмотря на меньший стаж, демонстрирует готовность учиться, что важно для руководителя, которому предстоит работать с новыми вызовами.

**Вывод: Кандидат Б — оптимальный выбор, который минимизирует риски и даёт максимальную гибкость.**

**РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТА (ПРОГРАММЫ, СИСТЕМЫ, ПЛАНА)**

**Тема: Адаптация персонала**

**Условие задачи:**

В компании с численностью 150 человек текучесть молодых специалистов (до 2 лет опыта) составляет 60% в течение первого года. Причина — отсутствие системной адаптации, нет наставников, нет плана введения в должность. Руководство поручило вам, как HR-специалисту, разработать программу адаптации для молодых специалистов на первые 3 месяца работы, чтобы снизить текучесть до 20%.

**ЭТАЛОННЫЙ ОТВЕТ:**

Программа адаптации молодых специалистов (первые 3 месяца)

Цель: Снизить текучесть молодых специалистов с 60% до 20% за счёт системного введения в должность и социализации.

**Этап 1. Предварительная адаптация (за 1 неделю до начала работы):**

Направление новому сотруднику «Добровольного пакета новичка»: история компании, ценности, структура, схема офиса, контакты ключевых сотрудников.

Уведомление руководителя и назначение наставника (опытного сотрудника, прошедшего обучение наставничеству).

Согласование плана введения в должность на первые 30 дней.

**Этап 2. Введение в должность (1–7-й день):**

Встреча с HR-специалистом: оформление документов, знакомство с правилами, техника безопасности, выдача корпоративного телефона/ноутбука.

Встреча с руководителем: обсуждение целей, задач, ожиданий, плана на месяц.

Встреча с наставником: знакомство с рабочим местом, коллегами, процедурами, документацией.

Экскурсия по офису, знакомство с коллективом (в неформальной обстановке — обед с командой).

**Этап 3. Профессиональная адаптация (2–4 недели):**

Выполнение простых поручений под контролем наставника (50% времени).

Изучение внутренних регламентов и программных продуктов.

Участие в реальных рабочих процессах с постепенным увеличением сложности задач (30% времени).

Еженедельная обратная связь от наставника и руководителя (15 минут в пятницу).

**Этап 4. Погружение в полную занятость (2–3 месяц):**

Самостоятельное выполнение задач (с контролем наставника).

Участие в обучении (внутренние тренинги, курсы, вебинары).

Переход на полный объём нагрузки с 3-го месяца.

Ежемесячная аттестационная беседа с руководителем, заполнение чек-листа компетенций.

Контрольные точки:

1 месяц: встреча с HR, заполнение анкеты удовлетворённости, оценка наставника.

2 месяца: промежуточная оценка руководителя.

3 месяца: итоговая аттестация, решение о подтверждении/неподтверждении должности.

**Вывод: Программа снижает риски, создаёт системность, даёт новому сотруднику чувство поддержки и понимание того, что от него ожидается.**

**ЮРИДИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ (ТРУДОВОЕ ПРАВО)**

**Тема: Расторжение трудовых отношений**

**Условие задачи:**

Сотрудник отдела продаж Игорь С. был уволен по пункту 5 статьи 81 ТК РФ («неоднократное неисполнение трудовых обязанностей»). Работодатель представил следующие документы:

Приказ о выговоре за опоздание от 01.02.2026 — сотрудник не ознакомлен под подпись.

Приказ о выговоре за срыв плана продаж от 15.02.2026 — сотрудник ознакомлен, но заявил, что не согласен, так как план был завышен.

Приказ об увольнении от 01.03.2026 — основание — два выговора в течение года.

Сотрудник подал в суд о восстановлении на работе и взыскании среднего заработка за время вынужденного прогула.

Вопрос: Будет ли увольнение признано судом законным? Какие ошибки допустил работодатель?

**ЭТАЛОННЫЙ ОТВЕТ:**

Увольнение по п. 5 ст. 81 ТК РФ является законным только при строгом соблюдении процедуры. В данном случае работодатель допустил грубые нарушения, поэтому увольнение будет признано незаконным.

**Ошибки работодателя:**

Нарушение порядка применения дисциплинарных взысканий. Согласно ст. 193 ТК РФ, до применения дисциплинарного взыскания работодатель должен запросить письменное объяснение работника. В первом случае объяснение не взято, сотрудник не ознакомлен с приказом — это нарушение.

Несоблюдение сроков. Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка (ст. 193 ТК РФ). Второй выговор — за срыв плана, но если план был завышен (что подтверждается), это может быть основанием для признания взыскания необоснованным.

Неправомерное наложение двух взысканий за одно и то же нарушение? Опоздание и срыв плана — разные нарушения, но второе взыскание наложено без учёта смягчающих обстоятельств (сотрудник не согласен с планом).

Нарушение сроков увольнения. Согласно ст. 193 ТК РФ, если работник не ознакомлен с приказом о взыскании, взыскание считается неприменённым. Первый приказ не был ознакомлен, следовательно, он не имеет юридической силы и не может служить основанием для увольнения.

Несоблюдение требований к формулировке. В приказе об увольнении должны быть указаны конкретные факты неисполнения обязанностей. В данном случае — только ссылка на выговоры, но сами факты не конкретизированы.

Решение суда: Суд восстановит сотрудника на работе, взыщет средний заработок за время вынужденного прогула, возможно — компенсацию морального вреда. Работодатель должен будет выплатить заработную плату за весь период с момента увольнения до восстановления.

**Вывод: При увольнении по п. 5 ст. 81 ТК РФ необходимо строго соблюдать процедуру: брать объяснения, знакомить с приказами, соблюдать сроки, иметь неоспоримые доказательства вины.**

**АНАЛИЗ КОММУНИКАЦИОННОЙ ПРОБЛЕМЫ**

**Тема: Коммуникации в организации**

**Условие задачи:**

В компании с матричной структурой управления участились конфликты между функциональными руководителями (отделами) и проектными менеджерами. Функциональные руководители жалуются, что проектные менеджеры «забирают» их сотрудников для проектов без предварительного согласования, а проектные менеджеры жалуются, что руководители «не отпускают» сотрудников, из-за чего срываются сроки проектов.

Ваша задача как HR-специалиста — предложить решение, которое устранит эти проблемы и улучшит взаимодействие между отделами.

**ЭТАЛОННЫЙ ОТВЕТ:**

**Проблема — не в людях, а в отсутствии чётких процедур и правил. Для её решения необходимо разработать и внедрить регламент взаимодействия.**

**Шаг 1. Разработка регламента распределения ресурсов:**

Утвердить «Правила привлечения сотрудников к проектам»:

Заявка на привлечение сотрудника подаётся в письменной форме (электронная система) не менее чем за 5 рабочих дней до начала проекта.

Срок согласования руководителем — не более 2 рабочих дней.

В случае отказа руководитель обязан дать письменное обоснование (занятость сотрудника в других проектах, отпуск, болезнь).

Приоритет проектов определяется на еженедельном совещании руководителей.

**Шаг 2. Внедрение системы учёта занятости сотрудников:**

Запуск внутренней CRM-системы или таблицы, в которой руководители указывают занятость сотрудников по проектам с временными слотами (2 недели вперёд).

Это позволяет видеть реальную загрузку сотрудников и принимать решения на основе фактов.

**Шаг 3. Регулярные встречи руководителей:**

Проведение еженедельного совещания (1 час) с участием функциональных руководителей и проектных менеджеров для согласования ресурсов и обсуждения проблем.

На встречах решать все спорные вопросы, чтобы они не переходили в конфликты.

**Шаг 4. Обучение навыкам переговоров и управления конфликтами:**

Провести тренинг для руководителей по технике конструктивных переговоров.

Обучить их методам достижения компромисса и аргументации своих позиций.

**Шаг 5. Мониторинг и корректировка:**

Провести опрос удовлетворённости через месяц после внедрения регламента.

По итогам опроса внести изменения в регламент, чтобы учесть замечания.

Ожидаемый результат: снижение конфликтов на 70%, сокращение времени согласования ресурсов, повышение качества планирования проектов.

**ДИАГНОСТИКА И РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА**

**Тема: Управленческие конфликты**

**Условие задачи:**

В отделе маркетинга два ведущих специалиста — Анна (10 лет стажа) и Михаил (5 лет стажа) — конфликтуют из-за распределения бюджета на новый проект. Анна настаивает на том, что бюджет должен идти на рекламу в традиционных СМИ (телевидение, радио), так как это «проверенный способ». Михаил утверждает, что бюджет нужно тратить на digital-каналы (соцсети, таргет, контент-маркетинг), потому что «так делают все современные компании». Конфликт длится месяц, проект заморожен.

Вы — руководитель отдела. Как разрешить конфликт?

**ЭТАЛОННЫЙ ОТВЕТ:**

**Шаг 1. Диагностика конфликта:**

Анна: ценит стабильность, опыт, боится риска и новых технологий. Её позиция понятна — она работает в этой сфере 10 лет, видела успехи традиционной рекламы, не доверяет цифре.

Михаил: молодой, амбициозный, хочет быть современным, возможно, видит во внедрении digital-каналов возможность карьерного роста и признания.

**Суть конфликта: не «что делать», а «как делить бюджет и кто будет главным на проекте».**

**Шаг 2. Выбор стратегии: сотрудничество.**

Метод сотрудничества — единственный, который позволит сохранить команду, найти взаимовыгодное решение и не потерять ресурсы.

**Шаг 3. Организация встречи:**

Провести встречу, на которой дать каждому 7 минут на презентацию своей позиции с фактами:

Анна: почему традиционные СМИ — даёт цифры по охвату и ROI на основе прошлых кампаний.

Михаил: почему digital-каналы — даёт цифры по стоимости контакта, таргетингу и результатам конкурентов.

Объявить перерыв на 15 минут для анализа.

**Шаг 4. Поиск компромисса:**

Предложить распределить бюджет 50/50: пилотный запуск (30% бюджета) в обеих каналах и тестирование 3 месяца. Оставшиеся 70% бюджета пустить на тот канал, который покажет лучшие результаты через 3 месяца.

Это позволит: 1) не рисковать бюджетом полностью; 2) проверить гипотезы обоих специалистов; 3) учиться на данных, а не на предположениях.

**Шаг 5. Установление ответственности и сроков:**

Анна — отвечает за традиционные каналы, Михаил — за digital.

Через 3 месяца — совместный отчёт с цифрами.

В случае успеха одного из каналов — решение о дальнейшем бюджетировании принимается коллегиально.

**Шаг 6. Профилактика:**

Закрепить новые правила: каждый проект должен содержать эксперимент (пилот) с анализом результатов.

Обсудить на планерке, что конфликты — норма, а не аномалия, и важно уметь находить общее решение.

**Вывод: Конфликт разрешён через компромисс, основанный на данных. Анна не потеряла лицо, Михаил получил возможность проявить себя, а компания выиграла от тестирования двух подходов одновременно. Проект не заморожен.**