

**НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
«СИНЕРГИЯ»**

Направление подготовки /специальность: 37.04.01 Психология
(код и наименование направления подготовки /специальности)

Профиль/специализация: Организационная психология
(наименование профиля/специализации)

Форма обучения: очно-заочная
(очная, очно-заочная, заочная)

ОТЧЕТ
ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ
Производственная практика в профильных организациях
1 семестр

Обучающийся

_____ (ФИО)

_____ (подпись)

**Ответственное лицо
от Профильной организации
М.П. (при наличии)**

_____ (ФИО)

_____ (подпись)

Москва 2022 г.

Практические кейсы-задачи, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности по итогам практики

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
Кейс-задача № 1	<p>Отношение пользователей к компании – важный показатель её точки роста. Можно каждый день трудиться над доработками продукта, но какой в этом толк, если клиенты уходят? Самый лёгкий пусть узнать о лояльности к компании – провести опрос среди сотрудников и установить, насколько им комфортно работать. Назовите самую простую на сегодняшний момент методику расчета индекса лояльности, кто её автор методики и как осуществляется расчет показателей.</p> <p>Измерение и оценивание – основополагающие основы любого бизнеса. Оценка показывает, что думает и делает компания. А выбор показателей для измерения уровня лояльности предопределяет мышление работников и дальнейшие действия руководителей.</p> <p>Изучение лояльности персонала диктуется необходимостью противостоять негативным тенденциям последних лет, связанных с ростом текучести кадров, что влечет за собой потери прибыли и конкурентоспособности предприятия. Это крайне важно понимать особенно российским компаниям.</p> <p>Так как в российской экономике пока не сформирована конкурентная среда, побуждающая собственников, работодателей прилагать необходимые усилия по оценке и укреплению лояльности персонала.</p> <p>Однако, мировой опыт свидетельствует о том, что в условиях нестабильной рыночной экономике, выживают именно те предприятия, которые постоянно заботятся о преданности своего персонала. Преданность, понимаемая как высшая степень лояльности персонала к компании, в которой они работают, и готовность поддерживать ее в трудные моменты – интегральный и основной результат работы всего менеджмента и особенно, кадровой службы.</p> <p>Основными инструментами исследования лояльности персонала стали три методики:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Шкала измерения лояльности персонала организации Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой. 2. Шкала «организационной лояльности» Д. Мейера – Н. Аллен. Методика «Шкала организационной лояльности» предложена Джоном Мейером и Натали Аллен (Meyer J. P. и Allen N. J.) в 1990 году в варианте, состоящем из трех субшкал в соответствии с авторской трехкомпонентной моделью по восемь вопросов в каждой. 3. Индекс чистой лояльности сотрудников eNPS. Индекс eNPS или employee Net Promoter Score — это индекс чистой лояльности сотрудников, позволяющий оценить их удовлетворенность компанией. <p>Другими словами, довольны ли сотрудники работой в вашей компании и настроены на совместное развитие или же разочарованы сотрудничеством и готовы перейти к другому работодателю, как только на рынке появится более выгодное предложение.</p> <p>Справка: Индекс Net Promoter Score является относительно молодой</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>методикой оценки успешности ведения бизнеса. В 2003 году она была презентована как очень простой и быстрый способ выявления клиентской лояльности. Американский маркетолог, опубликовавший много работ по лояльности клиентов, Фредерик Райхельд предложил измерять лояльность клиентов, задавая им вопрос об их готовности рекомендовать товар, услугу или бренд своим знакомым и родственникам. Инновацией в данной методике является то, что клиенту предлагают оценить, насколько он уверен в продукте, чтобы «поставить на кон» свою репутацию в глазах тех, чье мнение для него важно.</p> <p>За последние десять лет данный метод приобрел мировую известность, его взяли на вооружение такие интернациональные компании, как American Express, Procter & Gamble, Amazon, Apple, Philips, Sony.</p> <p>Среди российских компаний NPS измеряют телекоммуникационные компании (МТС, «Би-лайн», «МегаФон», «Дом.ру»), страховые компании (Ингос-страх, Росгосстрах), банки («Альфа-Банк», «Хоум-Кредит»), многие предприятия ресторанного и гостиничного бизнеса.</p> <p>Все больше компаний внедряют данный индекс в качестве ключевого показателя эффективности своей деятельности и также в оценке лояльности сотрудников компании к компании.</p> <p>Как проводится расчет индекса eNPS?</p> <p>Оценку удовлетворенности коллектива производится путем анкетирования сотрудников по двум вопросам.</p> <p>Первый — «С какой вероятностью вы порекомендуете работу в компании своим друзьям или знакомым?».</p> <p>Второй — «Какова основная причина такой оценки?».</p> <p>После проведения опроса производится анализ полученных результатов.</p> <p>Для анализа сотруднику компании условно разделяются на три группы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Промоутеры — сотрудники, давшие оценку 9 или 10. То есть работники, которые лояльны к компании, действуют в ее интересах и готовы порекомендовать ее своим друзьям. • Нейтралы — сотрудники, поставившие оценку 7 или 8. То есть те, кто не настроен рекомендовать ее своим друзьям или знакомым. Нейтралами чаще всего являются пассивные работники, в принципе готовые поменять компанию. • Критики — сотрудники, поставившие оценку в интервале от 1 до 6. То есть те, которые разочарованы работой в компании, скорее находятся в активном поиске альтернативного варианта и никогда не будут рекомендовать ее своим друзьям. <p>Показатель eNPS — это разница между процентным соотношением Промоутеров и Критиков. Соответственно, чем больше ваших сотрудников являются Промоутерами, тем крепче «фундамент» вашей компании и тем больше у нее предпосылок к активному росту и развитию.</p> <p>Если говорить проще, то формула для расчета eNPS выглядит следующим образом:</p> <p>(количество промоутеров — количество критиков) деленное на (количество респондентов) и все умноженное на 100.</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>Пример: Вы получили 100 ответов на Ваш опрос. 10 ответов были в диапазоне от 0 до 6 («критики»); 20 ответов были в диапазоне от 7 до 8 («нейтралы»); 70 ответов были в диапазоне от 9 до 10 («промоутеры»).</p> <p>Расчет процентных долей каждой из групп дает Вам 10%, 20% и 70% соответственно.</p> <p>Вычтите 10% («критики») из 70% («промоутеры»), и Вы получите результат 60%. Поскольку показатель eNPS всегда отображается как целое число, а не проценты, то Ваш индекс NPS составит просто 60.</p> <p>Какую информацию дает индекс NPS? Индекс со знаком плюс говорит о преобладании лояльных сотрудников над критиками.</p> <p>Следовательно, чем выше индекс, тем меньше у вас будет текучесть персонала и есть вероятность того, что в компанию будут приходить «крепкие» кадры, основываясь на рекомендациях работающих сотрудников.</p> <p>Если индекс равен 0 или принимает отрицательное значение, ситуация становится критичной, Скоро возможен уход активных и ценных сотрудников, а далее возникнут проблемы с наймом нового персонала, основанный на возможных негативных отзывах о вашей компании.</p> <p>Обратите внимание, зачастую проблемы в компании возникают из-за низкой лояльности сотрудников, которым компания поручила поддерживать непосредственный контакт с Клиентами.</p> <p>Индекс eNPS позволит вам объективно оценить, насколько ваша компания готова к активному развитию и росту в тот или иной момент своего существования.</p> <p>Анализ тенденций ответов по второму вопросу позволяет вам оперативно реагировать по вопросам корпоративной культуры, инструментам мотивации, удовлетворенности рабочими условиями и т.п.</p> <p>Регулярное измерение уровня eNPS даст вам представление о настроениях внутри коллектива, позволяет оценить стабильность компании и сотрудников, удовлетворенность работников политикой вашей компании, уровнем оплаты, социальным пакетом и т.д.</p> <p>Анализ индекса eNPS способствует качественному построению культуры взаимоотношений внутри компании, организации четкой структуры коллектива и разработке стратегии в области развития персонала.</p> <p>Низкая оценка лояльности по участию работников компании в принятии решений говорит о большой вероятности сопротивления изменениям, которые будет пытаться провести руководство компании;</p> <p>При низком индексе лояльности сотрудники не являются настолько лояльными к компании, чтобы разделить с ней риски, связанные с выбором активной конкурентной позиции по росту/расширению бизнеса в ближайшее время;</p> <p>Программа развития персонала должна быть согласована со стратегическими целями предприятия.</p> <p>Выводы: Регулярное измерение уровня eNPS позволит вам объективно оценить лояльность и удовлетворенность сотрудников своей компании и, как следствие, готовность коллектива вместе с вами идти к долгосрочным</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>целям.</p> <p>Что напрямую связано с приростом прибыли и увеличением эффективности бизнеса!</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Лояльность сотрудников не абстрактный показатель, а мощная движущая сила! 2. Лояльность персонала необходимо измерять и контролировать! <p>Справка:</p> <p>По результатам исследований Аналитического центра НАФИ, проведенных в 2016 году, лишь 15% сотрудников российских компаний готовы рекомендовать своего работодателя друзьям, а 62% не удовлетворены местом работы. Среднее значение NPS составляет -47 баллов.</p> <p>Практические рекомендации по формированию привлекательности работодателя на рынке труда.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование внутреннего имиджа при помощи корпоративных ценностей, ритуалов, миссии и формирования единой общности «Мы». 2. Разработка мероприятий по улучшению внутрифирменной системы коммуникаций, постоянный мониторинг уровня конфликтности. 3. Разработка мероприятий для продвижения услуг компании, выстраивание долгосрочных предпочтений потребителей, разработка маркетинговых акций и кампаний, направленных на формирование спроса. 4. Использование при создании имиджа потенциала миссии, ценностей и норм компании как ресурса, способного создать индивидуальность организации, повысить эффективность имиджа в целях формирования лояльности как сотрудников компании, так и внешних целевых групп.
Кейс-задача № 2	<p>Идея, что лучшие предприниматели получают из агрессивных, ориентированных на результат людей, которые придерживаются модели контроля и жесткой иерархии, все чаще подвергается сомнению. Принципы лидерства меняются. Практика показывает, что все больше успешных компаний вырастают из стартапов с бета-культурой. Перечислите признаки бета-лидеров.</p> <p>В бизнесе давно правит идея, что лучшие предприниматели получают из альфа-лидеров. Это агрессивные, ориентированные на результат люди, которые придерживаются модели контроля и жесткой иерархии. Однако все больше успешных компаний вырастают из стартапов с бета-культурой, где ценятся сотрудничество, курирование и общение, пишет венчурный инвестор Мартин Цвиллинг в Entrepreneur.com.</p> <p>Одни утверждают, что новая горизонтальная культура набирает обороты за счет подрастающего поколения Y, склонного сбиваться в сообщества. Другие (как например, Дана Арди в своей новой книге «The Fall of the Alphas»), утверждают, что беты — это часть более широких культурных изменений, связанных с развитием интернета (в котором важны сообщества, мгновенные способы общения и сотрудничество).</p> <p>Можете ли вы представить взрывной рост Facebook, Wikipedia и Twitter в культуре, где доминируют альфы? Цвиллинг в такое не верит и</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>рассказывает, какие черты следует развивать в себе, если хотите преуспеть в будущем, где правят бета-лидеры.</p> <p>1. Распрощайтесь с приказно-контрольной моделью Сегодня побеждают компании с горизонтальной, а не вертикальной структурой. Каждый сотрудник организации ощущает, что он — часть чего-то большого, что изменит будущее. И каждый желает быть на передовой технологий.</p> <p>2. Практикуйтесь в эго-менеджменте Изучайте собственные пристрастия и сосредотачивайтесь на настоящем с оглядкой на будущее. Вам следует управлять эго сотрудников и вознаграждать за совместную работу. Решительное лидерство будет востребовано всегда, особенно в кризисы, поэтому речи о полной демократии не идет.</p> <p>3. Провоцируйте инновации Бета-лидеры считают, что у сотрудников должна быть возможность менять ситуацию в компании к лучшему — это значит влиять на ключевые решения и делиться своими соображениями друг с другом. Воодушевляйте сотрудников на полную самоотдачу, чтобы вся команда и организация победили в конкурентной гонке.</p> <p>4. Делайте упор на сотрудничестве и совместной работе Вместо втыкания ножей друг в друга бета-компании процветают, выстраивая успешные сообщества с едиными ценностями. Участники команды имеют право и всячески поощряются за проявление себя. Лучшие команды подбираются с учетом взаимодействия на психологическом уровне. В такой системе каждый успешнее в группе, чем по отдельности.</p> <p>5. Создайте общую культуру Лидерство — это текучая и гибкая среда. Целостность и характер тут крайне важны. Все участники команды знают культуру. Каждый разделяет взгляды культуры. Каждый осознает энтузиазм и тонкости. Ваш итоговый результат должен больше напоминать симфонический оркестр, чем бегущую в атаку армию.</p> <p>6. Будьте готовы к смене ролей и обязанностей еженедельно, ежедневно и ежечасно Одна из главных ошибок предпринимателей — медлительность. Рынки и потребители меняются быстро. Сейчас в фокусе социальность, глобальность и экологическая ответственность. В иерархической системе сложно скорректировать позиции и перераспределить роли. Бета справляются с этим гораздо лучше.</p> <p>7. Настройтесь доверять и сочувствовать Психологическая вовлеченность между руководством и сотрудниками, весьма вероятно, — одна из важнейших черт успешных компаний. Если кто-то не подходит культуре компании или не</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>справляется с работой, принимайте решение быстро, но с сочувствием.</p> <p>8. Призывайте сотрудников вносить свой вклад Чем больше возможностей у каждого сотрудника реализовать свой потенциал внутри компании, тем успешнее бизнес. Успешные культуры воодушевляют участников команды освежать свой профессиональный инструментарий, сохранять гибкость и оставаться «в струе» бизнеса.</p> <p>9. Сохраняйте разнообразие Предприниматели строят команды, а не заполняют позиции. Найм кандидатов из брендовых университетов не гарантирует успех компании, а может и вовсе навредить. Не ждите идеального человека. Нанимайте, ориентируясь на опыт и потенциал.</p> <p>10. Не каждый должен быть суперзвездой Суперзвезды не дают пасы, они забивают голы. Не каждый хочет карабкаться вверх по карьерной лестнице. И это отличный повод двигаться вдоль. Станьте покровителем для сотрудников — адаптационные тренинги и обучение, как пользоваться инструментарием компании, весьма важны и полезны. Уделите время тому, чтобы слушать команду, и дайте им то, что нужно для их успеха.</p> <p>Опытные предприниматели и руководители по всему миру пришли к пониманию, что лидерство через влияние и сотрудничество намного эффективнее, чем через страх, власть и соревновательность. Такой подход быстро становится новой парадигмой для успеха в сложных условиях современного рынка.</p>
Кейс-задача № 3	<p>Слишком мягкому и добродушному сотруднику предлагают разрешить конфликтную ситуацию в отделе. Затем ему же получают провести совещание или представлять презентацию отдела на общекорпоративном мероприятии. Как называется такая тактика (или метод) и с какой целью она применяется?</p> <p>ПОЛОЖЕНИЕ «ВНЕ ЗОНЫ КОМФОРТА» Данная идея описана в западных технологиях развития потенциала (Talent Development). Рассматриваются два варианта подхода:</p> <p>1. Мы помещаем человека в непривычную, неожиданную, в чем-то дискомфортную ситуацию и смотрим, как он проявляет себя. Например, это может быть перевод на трудный участок, который нужно вытаскивать, в другой регион или на новое направление. Иными словами, ситуация является сложной, но эта сложность не связана напрямую с возможностями сотрудника. Мы в данном случае проверяем такие компетенции, как стрессоустойчивость, обучаемость, умение быстро ориентироваться в ситуации. К тому же человек приобретает опыт, который, скорее всего, пригодится ему в дальнейшем.</p> <p>2. Мы сознательно ставим перед сотрудником задачу, для решения которой он должен преодолеть свои страхи или избавиться от недостатков. Например, слишком мягко действующему сотруднику мы предлагаем разрешить конфликтную ситуацию, что потребует от него</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	<p>достаточно жесткой позиции. Человеку, который избегает публичных выступлений, можно поручить вести совещание или презентацию отдела на общекорпоративном мероприятии. Естественно, необходимо помочь советом и оказать поддержку, однако главное — захочет ли и сможет ли человек преодолеть свои слабости. Метод всегда показателен, главное — не сломать сотрудника, поэтому помощь, поддержка и корректировка ситуации со стороны руководителя необходимы. Но, как всегда, такое можно делать лишь в ситуациях, когда нет больших бизнес-рисков.</p>
Кейс-задача № 4	<p>В вашем отделе есть сотрудник, который прошел все этапы карьерного развития. В настоящий момент никто лучше, чем он, не знает специфики деятельности подразделения. Однако вы понимаете, что через некоторое время ему станет скучно работать здесь. Какие кадровые задачи придется решать?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Не удерживайте только деньгами <p>Если зарплата, которую человек получает, среднерыночная или чуть выше рынка, то повышать ее, не делая ничего другого, – это просто отсрочить увольнение. Когда человек решает свои первостепенные потребности (может обеспечить доход себе и своей семье), то следующая его потребность – это самореализация. Если вы не можете обеспечить своему сотруднику ощущение, что он делает важные и нужные вещи, если он не чувствует, что растет вместе с компанией и учится новым вещам, то человека все равно не удержать.</p> 2. Поменяйте ему работу <p>Если вы видите за своим столом человека с бумажкой на увольнение – воспринимайте ее как появившуюся у вас задачу сделать работу этого сотрудника интересней. В 90% случаев человек уходит просто потому, что ему стало скучно заниматься тем, что он делает.</p> <p>Можно расширить «функциональность». Можно назначить ему больше ответственной работы. Дать подчиненных, хотя бы одного, назначить стажера, привести к человеку «юного падавана». Перевести в другой отдел и познакомить с новой командой. Можно вообще сменить ему профиль деятельности. Прием горизонтального перемещения очень эффективен. Более того, приобретая новые компетенции в смежном подразделении, он становится еще более ценным сотрудником для компании. В последнее время данная методика стала невероятно популярной.</p> 3. Давайте сложные задачи <p>Предложите ему найти не тривиальное решение какой-либо задачи в рамках его компетенций, либо задачи реализуемой силами нескольких смежных отделов.</p> 4. Отправьте сотрудника учиться новому. <p>Поручите тем, кому это нравится, выступление на конференции, публикацию на профильном портале и так далее. Дайте сотруднику понять, что видите его профессиональный рост и готовы способствовать его развитию. Организуйте дистанционное обучение по направлению</p>

№ п/п	Подробные ответы обучающегося на практические кейсы-задачи
	новым методам и инструментам работ, чтобы затем подходящие внедрить в отделе. Отправьте на профильную выставку, семинар и т.д.
Кейс-задача № 5	<p>«Ольга Ф. уже несколько лет работала в отделе маркетинга. В последнее время она стала чувствовать, что неудовлетворенность трудом усиливается и что она готова выполнять более сложную работу. Она поняла, что вполне может занять должность выше, и обратилась к руководителю с просьбой рассмотреть возможность ее повышения. Начальник предложил ей в течение трех месяцев выполнять работу ведущего специалиста вместе со своими обязанностями. Зарплата останется прежней, но ей начислят премию по результатам работы. По истечении трех месяцев будет принято решение о ее повышении...».</p> <p>Оцените предложение руководителя с точки зрения человека, у которого интерес к профессиональному развитию выше, чем потребность занять более высокую должность.</p> <p>Я предполагаю, что руководитель сделал хорошее предложение. Но не совсем понятно, как сотрудник будет выполнять больше работы за то же время и насколько это реально. Безусловно, мы не знаем, до какой степени наша героиня работоспособна и какой у нее уровень мотивации к профессиональному росту, однако даже самому отважному сотруднику продолжительная работа на износ может отбить любое желание не то, что к росту, а даже к выполнению рядовых обязательств в компании. Мне кажется, что Ольге стоит попросить руководство конкретизировать задание, чтобы можно было оценить качество исполнения, и оформить его в виде дополнительного соглашения к трудовому договору. Кроме того, на месте сотрудницы, можно договориться, например, на нематериальную мотивацию: обучение, стажировки, повышение квалификации. Таким образом, и потребности Ольги в профессиональном росте будут удовлетворены, и начальство будет иметь также иметь выгоду от сложившейся ситуации.</p>

Дата: _____

(подпись)

(ФИО обучающегося)