

# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ



Тамбов  
Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»  
2022

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Тамбовский государственный технический университет»**

# **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Методические указания по выполнению практических работ,  
предназначенные для студентов 2, 3 курсов направлений подготовки  
38.03.06 «Торговое дело» и 38.03.05 «Бизнес-информатика»,  
всех форм обучения

*Учебное издание*



---

**Тамбов  
Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»  
2022**

УДК 331.08  
ББК 60.82  
У66

Рекомендовано Методическим советом университета

**Р е ц е н з е н т**

Кандидат педагогических наук, доцент,  
заведующий кафедрой «Коммерция и бизнес-информатика»  
ФГБОУ ВО «ТГТУ»  
*М. А. Блюм*

У66      **Управление** человеческими ресурсами : методические указания / сост. Д. Л. Хазанова. – Тамбов : Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2022. – 32 с.

Содержат общие положения и рекомендации по выполнению практических работ по дисциплине «Управление человеческими ресурсами».

Предназначены для студентов 2, 3 курсов направлений подготовки 38.03.06 «Торговое дело» и 38.03.05 «Бизнес-информатика», всех форм обучения.

УДК 331.08  
ББК 60.82

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный технический университет» (ФГБОУ ВО «ТГТУ»), 2022

## Тема 1

### ПАРАДИГМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

*Содержание темы.* Эволюция от «Рабочей силы» к «Персоналу». Философия управления персоналом. Взаимосвязь «Управления персоналом» с базовыми науками. Персонал как особый объект управления. Закономерности и принципы управления персоналом. Современные тенденции управления персоналом.

#### **Деловая игра «Процесс управления персоналом»**

*Исходные данные:* слушателям (разбитым на подгруппы) дан перечень понятий для построения процесса управления персоналом.

*Постановка задачи:* предлагается из набора, включающего 50 понятий, составить схему, отражающую процесс управления персоналом, а также графически изобразить взаимосвязь всех понятий, обосновать предложенный каждой подгруппой вариант. При завершении занятия происходит обсуждение полученных схем, определяется подгруппа, представившая и доказавшая наиболее логичную схему процесса управления персоналом.

*Перечень понятий, предлагаемых подгруппам для построения процесса управления персоналом:* анализ, контракт, окружающая среда, потребность, собеседование, благосостояние, конфликт, организация труда, приём, социальные вопросы, безработица, компетенция, оплата, прогнозирование, текучесть, дисциплина, культура организации, оценка, прогул, цели, должность, мотивация, персонал, планирование, увольнение, занятость, набор, переговоры, профсоюз, управление, имидж, наём, перемещение, режим работы, условия труда, карьера, обучение, подготовка, ресурс, финансирование, качество, отбор, политика, структура, эффективность, квалификация, охрана труда, потенциал, стратегия.

*Методические указания.* Для проведения данной деловой игры необходимы: 5–6 комплектов «понятий» (в зависимости от количества подгрупп), напечатанных на отдельных листках и разложенных по конвертам; 5–6 больших листов бумага формата А1; клей и фломастеры для каждой подгруппы.

На первом этапе все слушатели группы делятся на ряд подгрупп (численностью по 4–5 человек), каждой из которых выдаётся конверт с 50 понятиями, относящимися к процессу управления персоналом, а также другое техническое обеспечение деловой игры.

На втором этапе подгруппы подготавливают свой вариант схемы процесса управления персоналом, изображают это графически путём наклеивания предложенных понятий на листах бумаги формата А1.

Слушатели графически изображают процесс управления персоналом. Это может быть: решение по типу схемы управления организацией; алгоритм или последовательный переход от одной группы понятий к другой; рисунок цветка, в центре которого расположено ключевое слово, или дерева, ствол которого составляют основные понятия и т.д.

Слушателям предоставляется определённая свобода выбора. Главное – выработать в самом начале свой подход, логику расположения и взаимосвязь всех понятий и изобразить это графически. В общем перечне понятий заложена некоторая многозначность толкований. Так, термины «управление», «ресурс» могут быть отнесены к персоналу, а могут – ко всей организации. Стрелками надо показать, что и в какой последовательности под этим понимается.

На третьем этапе происходит обсуждение предлагаемых схем. С этой целью от каждой подгруппы выступает её представитель с обоснованием точки зрения подгруппы о процессе управления персоналом и предлагает свой вариант (наклеенные листки с предложенными понятиями на большом листе бумаги и нарисованными взаимосвязями).

анализ	обучение	прогул
благосостояние	отбор	планирование
безработица	охрана труда	профсоюз
дисциплина	окружающая среда	режим работы
должность	организация труда	ресурс
занятость	оплата	структура
имидж	оценка	стратегия
карьеря	персонал	собеседование
качество	переговоры	социальные вопросы
квалификация	перемещение	текучесть
контракт	подготовка	цели
конфликт	политика	увольнение
компетенция	потенциал	управление
культура организации	потребность	условия труда
мотивация	приём	финансирование
набор	прогнозирование	эффективность

На четвёртом этапе подгруппы совместно с преподавателем подводят итоги обсуждения, определяют наиболее продуманную и обоснованную схему процесса управления персоналом.

Деловая игра носит открытый характер, т.е. нет чётко зафиксированного правильного или неправильного ответа. Преподаватель при составлении слушателями схем может направить их обсуждение в сторону заранее известной схемы, а может предоставить им полную свободу творчества. Главная задача – знакомство слушателей с категориями, относящимися к управлению персоналом, с тем, чтобы в дальнейшем было понятнее и интереснее воспринимать весь материал курса.

### **Темы для докладов**

1. Управленческие начала в Древней Азии.
2. Управленческие начала в Древней Африке.
3. Античная модель управления в Древней Греции и Риме.
4. Развитие управленческой мысли в средневековой Европе (*Н. Макиавелли*).
5. Влияние промышленной революции на развитие менеджмента.
6. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Сбербанк России.
7. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Apple.
8. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Google.
9. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Toyota.
10. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Coca-Cola.
11. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: MacDonalds.
12. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Oriflame.
13. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Zappos.
14. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Роснефть.
15. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Яндекс.
16. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Евросеть.
17. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Юлмарт.

18. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Магнит.

19. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Мегафон.

20. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Аэрофлот.

## Тема 2

### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В БИЗНЕСЕ

*Содержание темы.* Понятие организационной структуры. Иерархический и органический тип организационных структур. Линейная, функциональная, матричная, дивизиональная организационные структуры.

*Задание 2.1.* Дайте характеристику организационных структур управления по предложенному формату:

Структура	Основные черты	Сильные стороны	Слабые стороны
Линейная			
Функциональная			
Матричная			
Дивизиональная			
Проектная			

*Задание 2.2.* По правилам изображения схем организационных структур управления разработать схему одного из вариантов структуры управления организацией, которая имеет следующие характеристики: организация выпускает три вида бытовой техники – посудомоечную машину, мясорубку и овощной комбайн; каждая продукция выпускается в отдельном цехе; объём выпуска продукции по 3 тыс. шт. в год каждого вида; в организации имеются структурные подразделения: отдел маркетинга и сбыта, отдел кадров, отдел главного конструктора, бухгалтерия, планово-экономический и юридический отдел.

*Задание 2.3.* Выполнить диагностику организационной структуры предприятия по данным таблицы. Выбрать тип организационной структуры предприятия с помощью матрицы при таких условиях: минимальный размер прибыли – 2 млн ден. ед.; очень хорошо – 6 баллов; хорошо – 4 балла; удовлетворительно – 2 балла; достаточно – 0 баллов.

Исходные данные для диагностики организационной структуры предприятия:

Тип организационной структуры	Валовая выручка, тыс. ден. ед.	Производственные расходы, тыс. ден. ед.	Возможность увеличения продуктовой программы	Эффективное использование ресурсов	Возможность карьерного роста	Пригодность структуры
Существующая	5290	3930	уд.	дост.	дост.	уд.
Функциональная	8360	5620	уд.	хор.	хор.	дост.
Линейная	8830	6940	дост.	хор.	уд.	уд.
Региональная	6250	4810	хор.	уд.	уд.	дост.
Матричная	6670	4500	дост.	хор.	хор.	хор.
Потребительская	8800	5720	уд.	уд.	хор.	дост.
Продуктовая	6610	4670	дост.	хор.	уд.	дост.

Коэффициенты значимости показателей:

Прибыль	Возможность увеличения продуктовой программы	Эффективное использование ресурсов	Возможность карьерного роста	Пригодность структуры
1,5	1,4	1,2	1,3	1,1

### Тема 3 КАРЬЕРА В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

*Содержание темы.* Понятие, основные виды карьеры персонала. Особенности управления карьерой в организации. Особенности управления личной карьерой.

*Задание 3.1.* Составьте свое резюме по предложенному шаблону.

Должность, на которую Вы претендуете:

--

Персональные данные:

Фамилия	
Имя	



Отчество	
Домашний адрес	
Конт. тел. / моб. тел.	
E-mail	
Дата рождения	
Семейное положение	
Дети	

**Образование:**

Учебное заведение (полное название, год окончания)		Квалификация и специальность, согласно документу об образовании
1		
2		

**Данные об окончании курсов, прохождении семинаров и т.п.:**


**Данные о сертификации (если есть):**


**Профессиональные навыки и умения:**


Владение языками: заполните с указанием степени владения языком (для русского языка: чистая речь и письмо, свободное изложение и понимание; для иностранных языков: базовые знания, чтение и перевод со словарём, свободное чтение и перевод, владение синхронным переводом):

Язык	Уровень	Дополнительно
Русский		
Английский		
...		

Компьютерные навыки и знания:

Уровень владения компьютером (выберите необходимый вариант)		Дополнительно (перечислите программы, опыт работы с которыми Вы имеете)
Не владею		
Начальный уровень		
Пользователь		
Уверенный пользователь		
Эксперт		

1. Что для Вас важно в жизни?


2. Что для Вас важно в работе?


3. Наиболее важные достижения в жизни и карьере:


4. Ваши интересы, увлечения, хобби или другие данные, которые Вы хотите предоставить о себе:


Личные качества:

Сильные	Недостатки

Желаемый размер заработной платы:

--

Опыт работы:

Перечислите места работы, начиная с последнего/настоящего:

1	Название компании (организации)	
	Должность, обязанности	
	Достижения	
	Время (с ... по ...) и причина ухода	
2	Название компании (организации)	
	Должность, обязанности	
	Достижения	
	Время (с ... по ...) и причина ухода	

#### Тема 4 МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

*Содержание темы.* Маркетинг персонала: понятие, цели, задачи. Методы оценки потребности в человеческих ресурсах. Методы поиска, отбора и приёма персонала. Документальное сопровождение приёма кадров в организацию. Адаптация персонала на рабочем месте.

*Задание 4.1.* Подготовить объявление о приёме на работу по предложенной форме. Информация о должностных обязанностях сотрудника приведена ниже.

*Вакансия:* специалист по информационным технологиям.

*Подразделение:* Технический департамент.

*Функциональные обязанности.* На основе анализа математических моделей и алгоритмов решения экономических и других задач разрабатывает программы, обеспечивающие возможность выполнения алгоритма и, соответственно, поставленной задачи средствами вычислительной техники, проводит их тестирование и отладку. Разрабатывает технологию решения задачи по всем этапам обработки информации. Осуществляет выбор языка программирования для описания алгоритмов и структур данных. Определяет информацию, подлежащую обработке средствами вычислительной техники, её объёмы, структуру, макеты и схемы ввода, обработки, хранения и вывода, методы её контроля. Выполняет работу по подготовке программ к отладке и проводит отладку. Определяет объём и содержание данных контрольных примеров, обеспечивающих наиболее полную проверку соответствия про-

грамм их функциональному назначению. Осуществляет запуск отлаженных программ и ввод исходных данных, определяемых условиями поставленных задач. Принимает участие в создании каталогов и картотек стандартных программ, в разработке форм документов, подлежащих машинной обработке, в проектировании программ, позволяющих расширить область применения вычислительной техники.

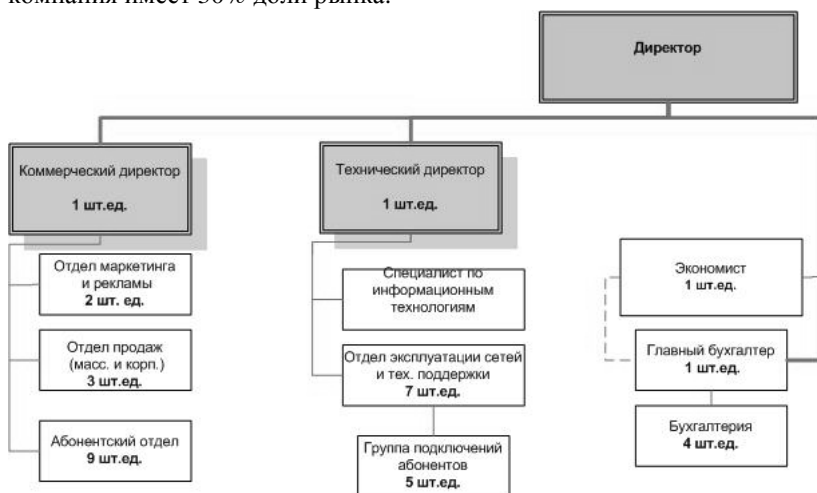
*Должностной оклад:* 25 000 р. Возможна выплата премий, в размере, не превышающем 30% от должностного оклада на основании приказа директора.

Подчиняется техническому директору предприятия. Не имеет кадров в подчинении.

ООО «Интер-да»

Провайдер услуг интернет. Основная целевая аудитория – корпоративные клиенты.

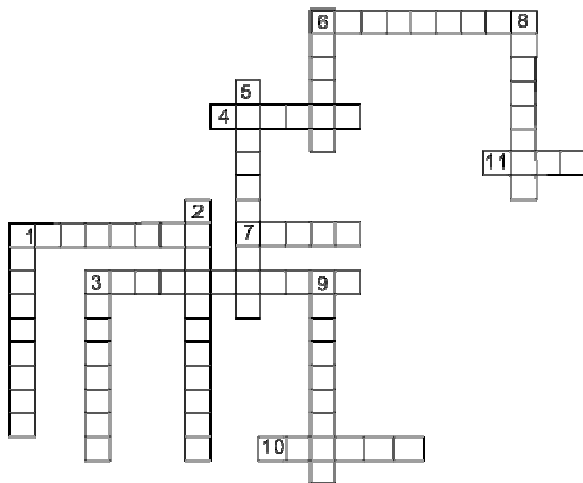
Цены организации выше среднерыночных на 5%, но при этом компания имеет 30% доли рынка.



## Тема 5 МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

*Содержание темы.* Понятие мотивации и её виды. Основные теории мотивации. Современные методы стимулирования труда работников (материальные и нематериальные). Управление по целям. Системы оплаты труда на предприятии

*Задание 5.1.* Решите кроссворд:



*По горизонтали:* **1.** Управленец. **3.** Функция управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. **4.** Создатель научного менеджмента. **6.** Система управления фирмой, при которой особое внимание уделяется изучению рынка. **7.** Осознанное индивидом побуждение к деятельности. **10.** Внешнее побуждение к действию. **11.** Автор теории ожидания применительно к трудовой мотивации.

*По вертикали:* **1.** Активация людей на выполнение поставленных целей. **2.** Самостоятельно хозяйствующий субъект, преследующий коммерческие цели при производстве продукции, выполнении работ или оказании услуг. **3.** Количественный и качественный учёт и оценка результатов работы организации. **5.** То же, что управление. **6.** Создатель пирамиды «Иерархия потребностей». **8.** Автор двухфакторной модели мотивации. **9.** Нововведение.

*Задание 5.2.* Решите Кейс.

Морита А. – основатель корпорации Sony – называет следующие особенности японской модели мотивации: «Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком часто определять круг обязанностей каждого работника потому, что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что в данный момент необходимо. Если где-то допущен брак, то считается дурным тоном, если управляющий начнёт выяснять, кто допустил ошибку. В своих контактах с иностранными компаниями я очень часто видел, что таким второстепенным вещам, как внешний вид, здания и обстановка кабинетов, уделяется гораздо больше времени, внимания и денег, чем они этого заслуживают. Мы предпочитаем, прежде всего, заботиться об атмосфере

на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции...

В Америке люди приучены к системе, когда человек продаёт свой труд за определённое вознаграждение. В каком-то отношении это хорошо, потому что люди знают, что они должны трудиться, чтобы заработать деньги, иначе их уволят. В Японии мы идём на риск, обещая людям постоянную занятость, и затем должны постоянно их мотивировать. Всё же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги – это единственный способ вознаграждения за труд. Людям нужны деньги, но они хотят, прежде всего, получить удовольствие от своей работы и гордиться ею».

### *Вопросы*

1. Как вы относитесь к тезису о том, что в развитых странах зарплата перестаёт быть существенным мотивационным фактором? Аргументируйте свою позицию.

2. Каково в среднем, по Вашей оценке, должно быть соотношение заработной платы руководителей высшего звена и непосредственных исполнителей работы в организации? Различается ли это соотношение в различных странах (например, в США и Германии)?

3. Каковы особенности системы мотивации работников в современной России? Какую роль занимают в ней материальные стимулы? Приведите примеры. Аргументируйте свою точку зрения.

### *Задание 5.3. Решите кейс:*

1. Александр Петрович Семёнов окончил Московский авиационный институт, защитил кандидатскую диссертацию и работал старшим научным сотрудником в одном из НИИ. Являясь натурой творческой, он постоянно стремился реализовать себя в новых разработках, пользовался заслуженным уважением руководства и коллег по работе. Свою работу он любил и отдавал ей все силы. Ему нравилось, когда его хвалили и ставили в пример, однако и разумную критику воспринимал спокойно.

После начала перестройки в НИИ, где работал Александр Петрович, постепенно прекратили финансирование практически всех исследований, и сотрудники начали искать новые места работы.

Семёнов А. П. получил второе высшее экономическое образование и в настоящее время является начальником отдела маркетинга компании «Смена», производящей оборудование для мини-пекарен. Компания хорошо зарекомендовала себя на рынке, имеет хорошую репутацию среди своих постоянных клиентов.

2. Ирина Матвеевна Кравцова – старший мастер завода «Станколит». На завод она пришла сразу после школы и работает там уже более 25 лет. Все сотрудники её хорошо знают и любят за весёлый и неунывающий характер, за готовность помочь людям в трудную минуту. Она радостно сообщает всем о своих достижениях, но не скрывает и огорчений. Несмотря на большой стаж работы, Ирина Матвеевна охотно прислушивается к советам и старается их выполнять.

Кравцова И. М. гордится тем, что относится к известной на заводе рабочей династии: её отец, муж, сын и дочь работают на «Станколите».

В своё время Ирине Матвеевне предлагали продолжить образование, но ей нравилась её профессия и не хотелось снова садиться за парту. Теперь она иногда жалеет о своём отказе: ей кажется, что образование открыло бы перед ней новые возможности служебного роста.

3. Лев Николаевич Смирнов год назад окончил институт и в настоящее время работает экономистом в финансовом отделе крупной компании. Начальник отдела считает его способным и подающим надежды сотрудником, поэтому после трёх месяцев испытательного срока рекомендовал зачислить его в штат.

Сослуживцы уверены, что их молодой коллега очень увлечён работой, так как он часто забывает об обеденном перерыве и не ходит в столовую. Однако пока никто в компании не знает, что Смирнов очень впечатлителен: малейшая неприятность может вывести его из равновесия. Он болезненно переживает любую обиду, но если никто не проявляет пристального внимания к его работе, не задевает его, то он работает очень чётко и аккуратно.

Два месяца назад Лев Николаевич женился, и жена переехала в двухкомнатную квартиру, где он жил с родителями.

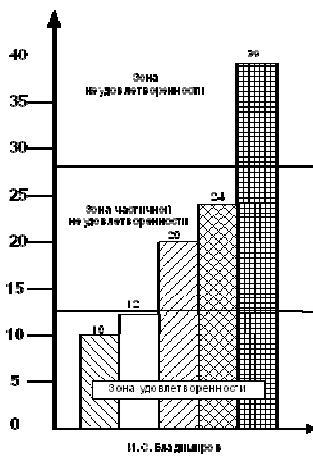
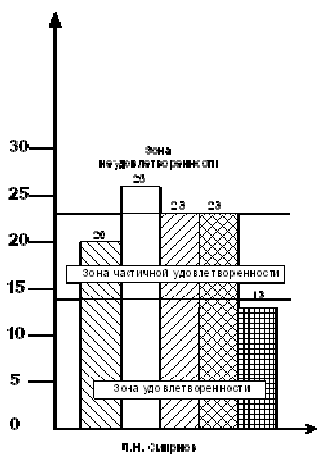
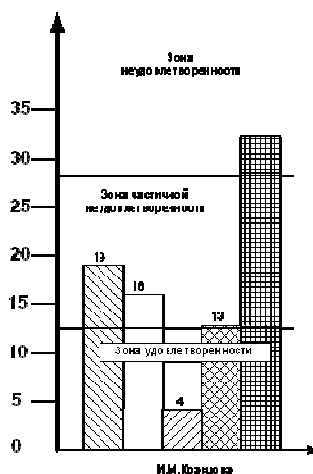
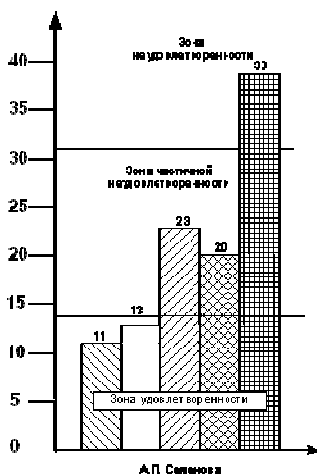
4. Иван Сергеевич Владимиров работает мастером на телефонном узле. Он спокоен и малоразговорчив. Окружающие считают, что он замкнут и не слишком умён, но работает Иван Сергеевич хорошо: им довольны и жильцы домов, которые он обслуживает, и начальство.

После окончания школы Иван Сергеевич пытался поступить в институт, но потерпел неудачу. После армии он сразу женился и пошёл работать, так как надо было обеспечивать семью. Сейчас сын и дочь учатся в школе, жена работает начальником отдела сбыта филиала одной из зарубежных компаний. Материальных проблем семья не испытывает.

В свободное время Владимиров любит читать техническую литературу и конструировать различные приборы.

*Задание 5.4.* Разработайте систему мотивации для А. П. Семёнова, И. М. Кравцовой, Л. Н. Смирнова, И. С. Владимирова, учитывая их

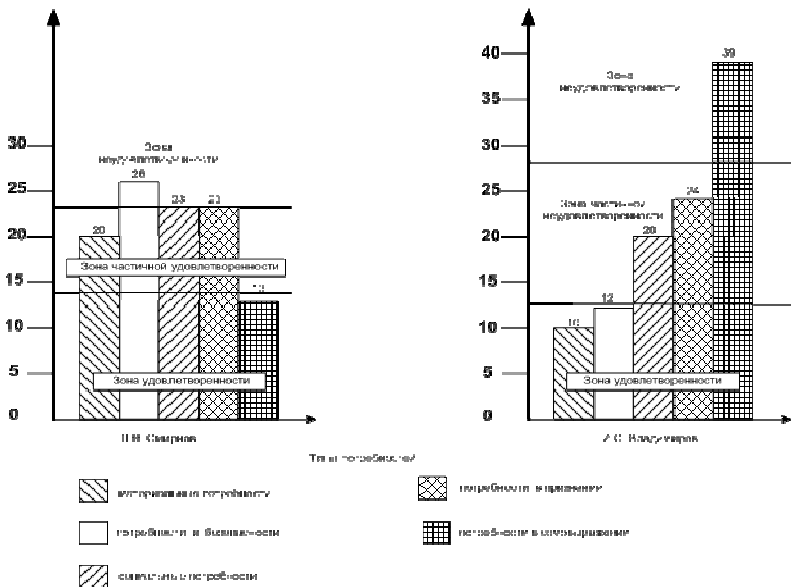
потребности, которые, в соответствии с пирамидой А. Маслоу, можно охарактеризовать, как показано на рисунке.



Типы потребностей

- 
 материальные потребности
- 
 потребности в признании
- 
 потребности в безопасности
- 
 потребности в самовыражении
- 
 социальные потребности





**Задание 5.5.** Рассчитайте заработную плату для сотрудников за март 2022 г. по повременной системе оплаты труда:

Фамилия сотрудника	Оклад	График работы	Отработанный период	Тип заработной платы	Премия
Яблоков	20 000	5/2	01.03 – 31.03	Простая повременная	
Грушин	20 000	5/2	06.03 – 31.03	Простая повременная	
Огурцов	20 000	5/2	01.03 – 31.03	Премияльная повременная	30%
Вишневский	20 000	5/2	06.03 – 31.03	Премияльная повременная	30%
Морковин	20 000	2/2	01.03 – 31.03	Простая повременная	
Сморозин	20 000	2/2	06.03 – 31.03	Простая повременная	
Перчин	20 000	2/2	01.03 – 31.03	Премияльная повременная	30%
Свекольников	20 000	2/2	06.03 – 31.03	Премияльная повременная	30%

*Задание 5.6.* Рассчитайте заработную плату для сотрудников за март 2022 г. по сдельной системе оплаты труда при условии, что расценка за одну производственную единицу – 100 р., в случае перевыполнения плана – 120 р., премия за перевыполнение плана – 15%.

Фамилия сотрудника	Тип заработной платы	План	Фактическое произведено
Яблоков	Прямая сдельная	500	510
Грушин	Сдельно-премиальная	600	620
Вишневыский	Сдельно-прогрессивная	700	740

*Задание 5.7.* Рассчитайте заработную плату для сотрудников за март 2022 г. по комиссионной системе оплаты труда при условии, что минимальный оклад составляет 10 000 р., комиссионный процент – 5%, премиальный процент – 30%.

Фамилия сотрудника	Тип заработной платы	Отработанный период	Плановая выручка	Фактическая выручка
Морковин	С применением минимального оклада	01.03 – 31.03	200 000	220 000
Сморозин	С применением минимального оклада	06.03 – 31.03	200 000	220 000
Перчин	Без применения минимального оклада	01.03 – 31.03	200 000	220 000
Свекольников	Без применения минимального оклада	06.03 – 31.03	200 000	220 000

*Задание 5.8.* Определите целесообразные ключевые показатели эффективности для приведённого перечня сотрудников.

Должность	Компания	Основные функциональные обязанности
SMM-специалист	Demis Group	Продвижение проектов в социальных сетях (SMM); разработка и утверждение плана продвижения, составление стратегии, KPI и бюджета; ведение групп в социальных сетях, взаимодействие с клиентами на всех доступных площадках (Facebook,

Продолжение табл.

Должность	Компания	Основные функциональные обязанности
		Instagram, Twitter, ВКонтакте, Одноклассники, Google+, Tumblr), подготовка и публикация контента, разработка и реализация акций лояльности, про-активностей и кросс-промо активностей с партнёрами; работа с биржами заданий (например, socialtools.ru); мониторинг упоминаний бренда в блогосфере, реакция на негатив, осуществление партизанского маркетинга и посевов, взаимодействие с лидерами мнений; аналитика и составление отчётов
Менеджер по работе с клиентами и партнёрами	Европлан	Привлечение к сотрудничеству корпоративных клиентов (малый и средний бизнес, индивидуальные предприниматели); выстраивание эффективных партнёрских отношений с ведущими автосалонами города; поддержание и активное развитие действующей базы клиентов; профессиональное сопровождение клиента на всех этапах сделки
Финансовый директор/ главный экономист	ООО «Инжавинская птицефабрика»	Руководство службами: экономический отдел, коммерческий отдел (закупки и продажи); управление экономическим отделом; подготовка бюджетов БДР/БДДС, баланса; подготовка различных управленческих отчётов для руководства; анализ затрат, разработка и внедрение мероприятий минимизации затрат; расчёт себестоимости; привлечение различных видов кредитных продуктов, подготовка и защита бизнес-планов, ТЭО; разработка системы КРІ для руководителей подразделений; организация и контроль ведения управленческого, раздельного учёта затрат; координация работ по сбору и формированию статистической и ведомственной отчётности; управление оборотным капиталом; методологическое сопровождение и регламентация процедуры бюджетирования и финансово-договорной работы, участие во внедрении соответствующих

Продолжение табл.

Должность	Компания	Основные функциональные обязанности
		щих программных комплексов (в том числе на базе 1С Бухгалтерия 8.2 и 7.7); контроль за соблюдением кредитной политики компании, а также анализ структуры и качества дебиторской и кредиторской задолженности; непосредственное участие в проведении реорганизации компании со стороны финансово-экономического блока
Заместитель директора филиала по продажам	Югория, Государственная страховая компания	Планирование, организация и контроль работы отделов продаж филиала: разработка и осуществление мероприятий, направленных на повышение эффективности работы сотрудников отделов продаж; организация и контроль качества обучения персонала; разработка и утверждение документов для структурных подразделений; контроль и ответственность за выполнение установленных планов продаж; развитие отношений с ключевыми клиентами; координация и отчетность по динамике продаж филиала
Ведущий менеджер отдела кредитования	Публичное акционерное общество «ВТБ Банк»	Контроль за целевым использованием кредитов, выполнением Клиентом отлагательных и дополнительных условий, предусмотренных условиями кредитной сделки; составление кредитно-обеспечительной документации; расчёт процентов, комиссий, неустоек, информирование Заёмщика о предстоящих платежах; контроль исполнения Клиентами платёжных и неплатёжных обязательств, правильности начисления Клиентами сумм процентов, комиссий, неустоек и основного долга; определение приемлемости решений, выносимых на рассмотрение уполномоченных органов Банка, с позиции их исполнимости и соответствия требованиям Банка

## Тема 6 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

*Содержание.* Понятие, цели, задачи, виды оценки эффективности работников. Методики корпоративной оценки персонала. Аттестация персонала. Ассесмент-центры. Работа с результатами оценки.

*Задание 6.1.* На основе экспертных оценок выведены весовые коэффициенты элементов рабочих мест рабочих и служащих, приведённые к фиксированному значению – 100 баллов.

№	Наименование элемента ранжирования	Весовые коэффициенты, баллы	
		рабочие	служащие
1	Кадровые данные	5	5
2	Опыт работника	7	5
3	Профессиональные знания	10	12
4	Профессиональные умения	15	10
5	Личные качества	5	10
6	Психология личности	5	5
7	Здоровье и работоспособность	7	5
8	Уровень квалификации	8	5
9	Служебная карьера	3	10
10	Хобби (увлечения)	2	5
11	Вредные привычки и недостатки	8	5
12	Организация труда	7	8
13	Оплата труда	8	5
14	Социальные блага	5	5
15	Социальные гарантии	5	5
ИТОГО		100	100

Сравните полученные результаты, выявите отклонения и объясните причины. Отметьте, какие изменения Вы бы внесли данную шкалу.

*Задание 6.2.* Решите кейс.

Центр профессионального обучения компании «Эрнст энд Янг» в Российской Федерации уже более 13 лет является лидером в предоставлении услуг профессионального обучения и повышения квалификации в СНГ. За этот период в Центре прошли обучение более 15 тысяч специалистов ведущих компаний России и других стран СНГ. За три года существования учебно-тренинговый Центр превратился из объединения трёх партнёров в мощное учебное заведение, которое реализует более 50 программ профессионального обучения по следующим направлениям: управленческий учёт и бюджетирование;

внутренний контроль и аудит, управление рисками; финансовое планирование и анализ; оценка бизнеса и корпоративные финансы и т.п.

Обучение проводят квалифицированные преподаватели-консультанты, имеющие богатый практический опыт, а также квалификации АССА, МВА. Директор Центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей и специалистов, предлагая различные курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70% объема работ Центра. По мнению директора Центра, тот период развития организации, когда все работники пытались «жить работой», а проблемы друга были для всех близкими, давно закончилась. Компания переросла этап неформальной организации и назрела необходимость внедрения более действенных методов оценки работы персонала.

*Задание:*

1. Постройте «дерево целей» в сфере управления персоналом Центра.
2. Предложите директору систему методов оценки работы сотрудников учебного Центра.
3. Определите сущность, этапы осуществления и место системы управления персоналом на современном предприятии.

## **Тема 7**

### **УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА**

*Содержание темы.* Организация обучения персонала. Моделирование карьеры персонала. Корпоративные институты. Коучинг.

*Задание 7.1.* Решите кейс.

Строительная компания ООО «Уют» специализируется на строительстве кирпичных домов бизнес-класса. В 2019 году наметилась долговременная тенденция снижения спроса в данном сегменте рынка. Руководство компании приняло решение переориентироваться на средний ценовой сегмент и освоить возведение домов по монолитно-каркасной технологии. Технология монолитно-каркасного строительства позволяет снизить себестоимость квадратного метра жилья и существенно сократить сроки строительства.

Освоение новой для компании технологии вызывает необходимость в значительном переобучении персонала. Всего в компании занято 550 чел. Необходимо переобучить пять инженеров, восемь технологов и 90 – 100 рабочих. Руководством компании перед отделом управления персоналом поставлена задача разработать план обучения

сотрудников компании, рассчитать его стоимость. Возможны несколько вариантов обучения. Обучение в зарубежном центре стоит 20 тыс. долл. за три месяца (включая проживание). Цена и сроки обучения для инженеров и технологов одинакова. При обучении более трёх человек скидка составит 15%.

По окончании обучения выдаётся сертификат международного образца. В этом центре можно приобрести пакет материалов специальной и нормативно-справочной литературы для самостоятельного обучения инженеров и технологов.

Стоимость такого комплекта: 30 тыс. долл. для инженеров, 18 тыс. долл. для технологов. Также можно приобрести комплект материалов для рабочих, который стоит 7 тыс. долл.

Московский институт «Инновационные технологии и безопасность» предлагает дистанционное обучение. Для инженеров стоимость обучения составит 120 тыс. р. в месяц, срок обучения – 7 месяцев. Для технологов стоимость – 95 тыс. р. в мес., срок обучения – 5 месяцев. При обучении группы из пяти и более сотрудников предоставляются скидки в размере 10%.

По окончании обучения выдаётся сертификат о повышении квалификации. Для инженеров и технологов проводятся краткосрочные специализированные семинары.

Интересующие организацию курсы проводятся в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске. Их стоимость колеблется от 30 до 45 тыс. р. за 3–4-дневные курсы (стоимость зависит от программы обучения). Проезд и проживание в стоимость курсов не входят. Для повышения квалификации рабочих можно заключить договор с местным СПТУ. Обучение с отрывом от производства займет один месяц и будет стоить 200 тыс. р. за группу 25 человек.

Сроки обучения без отрыва от производства – 2,5 месяца, стоимость – 80 тыс. р. в месяц. Также компания рассматривает возможность заключения договора с центром дополнительного профессионального обучения из другого города. Центр предлагает приобрести комплект видеоматериалов, инструкций и специальной литературы для рабочих за 150 тыс. р.

Кроме этого, к заказчику могут приехать специалисты-консультанты Центра. Стоимость одного дня работы консультанта – 15 тыс. р., проезд и проживание специалиста оплачивается отдельно. Максимальный размер «сопровождаемой» группы рабочих для одного консультанта – 30 человек. Минимальный срок работы консультанта – одна неделя, но рекомендуется работа в течение 3–4 недель.

### *Вопросы*

1. Определите, на какие показатели функционирования компании повлияет переобучение работников.
2. Рассмотрите различные варианты обучения работников (инженеров, технологов, рабочих) и рассчитайте его стоимость.
3. Какой из вариантов обучения Вы бы выбрали на месте руководителя компании и почему?
4. Определите возможные пути оценки эффективности обучения работников.

### *Задание 7.2. Решите кейс.*

Начальник кадровой службы крупной торговой компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников филиала работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя регионального филиала. При этом есть другой сотрудник, который по профессиональным качествам более соответствует этой должности. Назначение второго сотрудника на должность руководителя регионального филиала вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников филиала.

### *Вопросы*

1. Как поступить начальнику кадровой службы?
2. Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?
3. Предложите критерии оценки персонала при продвижении по карьерной лестнице.

## **Тема 8**

### **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

*Содержание темы.* Роль формальных и неформальных групп в коллективе. Оценка их потенциала. Конфликты на предприятии: их природа и методы управления конфликтными ситуациями. Лидерство как стиль управления современной компанией. Основные стили руководства на предприятии.

### *Задание 8.1. Рассмотрите ситуации и предложите решения.*

*Ситуация 1.* В сетевом магазине на вакантные места присылает сотрудников менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.



*Ситуация 2.* Менеджер по продажам с окладом в 20 тыс. р. считает, что для повышения его личного и профессионального статуса ему нужен престижный автомобиль. Он берёт кредит и вскоре выясняет, что не справляется с платежами.

*Ситуация 3.* В сети ресторанов объём и структура поставок (закупок) в каждый ресторан формируется не директором, а начальником отдела 15 закупок центрального офиса. С одной стороны, имеет место объективность в распределении ресурсов и обеспечивается контроль. С другой стороны, возникают конфликты с директорами из-за некорректности заявок, ошибок, что приводит к сбоям в работе ресторанов.

*Ситуация 4.* Появление отдела маркетинга на предприятии привело к увеличению продаж продукции на 15%, но рабочие основного производства сочли несправедливым, что зарплата маркетологов в среднем существенно выше, чем у них. Это привело к снижению выработки и увольнениям в основном производстве.

*Ситуация 5.* В отделе фирмы все сотрудники в выходные встречаются и играют в футбол. Новый сотрудник счёл это пустой тратой времени и отказался присоединиться. После уик-энда все постоянно обсуждали выходные, а новичок чувствовал себя отверженным. Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела.

*Ситуация 6.* Эффективность отдела была невысокой, руководитель видел причину в отсутствии сплочённости и многочисленных межличностных стычек. Руководитель ввёл жёсткие санкции – за одно опоздание на 10 мин лишение 50% премии, за ошибку некоричневого характера – понижение в должности на два месяца, что вызвало резкое недовольство всех сотрудников.

*Ситуация 7.* Сотрудник проработал год, и весь год получал замечания и наказания за неточное понимание своих функций. В то же время все попытки уточнить их, ознакомиться с официальной должностной инструкцией и требованиями к должности вызывали раздражение непосредственного руководителя. Работник уволился.

*Ситуация 8.* В отдел УП организации, где работали опытные сотрудники со стажем более 10 лет, был принят новый, молодой и амбициозный сотрудник. Между ним и опытным инспектором по кадрам возникла конкуренция, которая приобрела черты конфликта – споры по поводу методов работы, желание доминировать, добиться лучших результатов, но подавив соперника. Другие сотрудники отдела разделились, но основная часть поддержала опытного и проверенного коллегу.

## Тема 9

### ОСНОВЫ КАДРОВОГО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

*Содержание темы.* Цели, задачи, принципы кадрового делопроизводства. Локально-нормативные акты на предприятии: виды, полномочия, регламентируемые ими процессы. Личные дела сотрудников. Организация рабочего времени сотрудников. Оформление невыходов сотрудников на работу. Выбытие персонала из организации.

*Задание 9.1.* Исключите из категориального ряда лишний документ и обоснуйте Ваш выбор:

- 1) приказ, решение, постановление, должностная инструкция, распоряжение;
- 2) решение, приказ, распоряжение, акт, постановление;
- 3) штатное расписание, письмо, факс, телефонограмма, объяснительная записка;
- 4) анкета, заявление, автобиография, личная карточка, докладная записка.

*Задание 9.2.* Определите, к каким видам документов относятся представленные ниже фрагменты.

Текст 1

Фирменное наименование и местонахождение общества

1.1. Полным фирменным наименованием общества является: Общество с ограниченной ответственностью «НЭТА». Сокращённое фирменное наименование общества – ООО «НЭТА».

1.2. Местонахождение общества (почтовый адрес): Молодёжный просп., 15, г. Красноярск-45, 630091, Российская Федерация.

Текст 2

Общие положения

1.1. Секретарь-референт относится к категории специалистов предприятия, принимается и увольняется директором.

1.2. Основными задачами секретаря-референта является организационное и документационное обеспечение управленческой деятельности...

Текст 3

1.1. Электропроводка в учебных помещениях должна находиться в исправном состоянии. Сопротивление изоляции проводов должно периодически замеряться, при необходимости должен производиться ремонт.

1.2. Запрещается применять для защиты электросетей вместо автоматических предохранителей и плавких вставок защиту кустарного изготовления («жучки»).

Текст 4

2.1. Целями проведения конкурса являются:

- 2.1.1. Рост престижа и общественной значимости профессии.
- 2.1.2. Повышение профессионального мастерства и качества работы специалистов в области бухгалтерского учёта и отчётности.
- 2.1.3. Формирование налоговой культуры.
- 2.1.4. Продвижение информационно-правовых технологий.
- 2.1.5. Создание условий и среды для профессионального общения бухгалтеров.

2.2. Основными принципами организации и проведения конкурса являются:

- 2.2.1. Открытость.
- 2.2.2. Объективность.
- 2.2.3. Ориентация на высокое профессиональное мастерство.

*Образцы документов*

<b>Унифицированная форма № Т-1</b> Утверждена постановлением Госкомстата РФ от 3 января 2004 г. № 1	
Форма по ОКУД	<b>Код</b> 0301001
_____ по ОКПО	
_____ наименование организации	

<b>ПРИКАЗ (распоряжение) о приеме работника на работу</b>	Номер документа _____	Дата составления _____
-------------------------------------------------------------------	-----------------------	------------------------

<b>Принять на работу</b>	Дата _____
с _____	
по _____	

<b>Табельный номер</b>
------------------------

И. \_\_\_\_\_ фамилия, имя, отчество

\_\_\_\_\_ структурное подразделение

\_\_\_\_\_ должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации

\_\_\_\_\_ условия приема на работу, характер работы

с тарифной ставкой (окладом) \_\_\_\_\_ руб. \_\_\_\_\_ коп.  
наименование

надбавкой \_\_\_\_\_ руб. \_\_\_\_\_ коп.  
наименование

с испытанием на срок \_\_\_\_\_ месяца (ев)

Основание:  
Трудовой договор от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Руководитель организации \_\_\_\_\_  
личная подпись

С приказом (распоряжением) работник ознакомлен \_\_\_\_\_ « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г.  
личная подпись



Очередной период: 06 \_\_\_\_\_ 2020 \_\_\_\_\_ 2020 \_\_\_\_\_ год  
 (1 - январь, 2 - февраль, 3 - март, 4 - апрель, 5 - май, 6 - июнь, 7 - июль, 8 - август, 9 - сентябрь, 10 - октябрь, 11 - ноябрь, 12 - декабрь)

№ п/п	Дата (месяц, день, год) приема заявления	Основание приема (наименование должности)	Трудовые функции должности, профессия, специальность, квалификация, категория или квалификационный уровень (при наличии)	Наименование организации	Сведения о трудовой деятельности застрахованного лица	Описание			Период приема (месяц, квартал, полугодие, год)
						Наименование должности	Дата	Место работы	
1	3	7	4	1	8	1	1	1	11
1	17.03.2019	ПРИЕМ	Классификатор административно-хозяйственных функций			приказ	17.03.2019	03.7-а	
2	29.06.2020	УВОЛЬНЕНИЕ			Уволен по собственному желанию, пункт 3 части 1 статьи 77 Трудового кодекса Российской Федерации	приказ	29.06.2020	13.19-а	

Генеральный директор

Лылов  
(Подпись)

А.В. Лылов  
(Подпись)

«10» июля 2020 г.  
(дтг)

М.П. (при наличии)

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ К ЗАЧЁТУ

1. Эволюция от «Рабочей силы» к «Персоналу».
2. Философия управления персоналом.
3. Взаимосвязь «Управления персоналом» с базовыми науками.
4. Персонал как особый объект управления.
5. Закономерности и принципы управления персоналом.
6. Методы управления персоналом.
7. Организационные структуры системы управления персоналом. Иерархический тип организаций.
8. Организационные структуры системы управления персоналом. Организационный тип организаций.
9. Кадровые стратегии и кадровая политика организации.
10. Карьера: понятие, виды, цели карьеры, управление карьерой в организации.
11. Карьера: понятие, виды, модели карьеры.
12. Маркетинг персонала.
13. Подбор персонала в организацию: понятие, цели, задачи, источники, процесс проведения подбора.
14. Документальное сопровождение найма.
15. Мотивация персонала: понятийный аппарат, стимул, мотив, типы и виды мотивации. Классификация теорий мотивации.
16. Мотивация. Классификация теорий мотивации. Первоначальные теории мотивации.
17. Мотивация. Классификация теорий мотивации. Содержательные теории мотивации.
18. Мотивация. Классификация теорий мотивации. Процессуальные теории мотивации.
19. Управление по целям.
20. Основные принципы постановки целей.
21. Принципы и способы управления ключевыми показателями эффективности.
22. Особенности связи мотивации и трудового поведения.
23. Типы трудовой мотивации.
24. Инструменты материальной мотивации. Применение материального стимулирования для работников с разными типами мотивации.
25. Инструменты нематериальной мотивации. Применение нематериального стимулирования для работников с разными типами мотивации.
26. Системы оплаты труда в Российской Федерации. Оплата труда работников с разными типами мотивации.
27. Гибкие системы оплаты труда. Оплата труда работников с разными типами мотивации.
28. Меры дисциплинарного воздействия и трудовая мотивация.
29. Оценка персонала. Методы оценки персонала.
30. Процедура деловой оценки персонала.
31. Ассесмент-центры.
32. Понятие и типология компетенций.
33. Ключевые показатели эффективности деятельности работника.
34. Оценка персонала и её правовые аспекты.
35. Развитие персонала в организации: понятие, виды, методы.
36. Конфликты в организации: причины и методы работы с ними.
37. Правовые аспекты выбытия сотрудника из организации.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Учебная литература

1. Хазанова, Д. Л. Бизнес-ориентированное управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / Д. Л. Хазанова. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2017. – URL : <http://www.tstu.ru/r.php?r=obuch.book.elib1&id=14>
2. Мумладзе, Р. Г. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р. Г. Мумладзе, И. В. Васильева, Т. Н. Алёшина. – М. : Русайнс, 2015. – 151 с. – URL : <http://www.iprbookshop.ru/48929>
3. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надёжных технологий. 2-е изд. [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малув. – М. : Дашков и К, 2017. – 193 с. – URL : <http://www.iprbookshop.ru/57162>
4. Лейкин, Д. Корпоративный центр: ключевые вопросы управления группой компаний [Электронный ресурс] / Д. Лейкин. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 96 с. – URL : <http://www.iprbookshop.ru/43668.html>
5. Уитмор, Дж. Внутренняя сила лидера: коучинг как метод управления персоналом [Электронный ресурс] / Дж. Уитмор. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 310 с. – URL : <http://www.iprbookshop.ru/68038.html>

### Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Университетская информационная система «РОССИЯ». – URL : <https://uisrussia.msu.ru>
6. Справочно-правовая система «Консультант+». – URL : <http://www.consultant-urist.ru>
7. Справочно-правовая система «Гарант». – URL : <http://www.garant.ru>
8. База данных Web of Science. – URL : <https://apps.webofknowledge.com/>
9. База данных Scopus. – URL : <https://www.scopus.com>
10. Портал открытых данных Российской Федерации. – URL : <https://data.gov.ru>
11. База открытых данных Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. – URL : <https://rosmintrud.ru/opendata>
12. База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU. – URL : <https://elibrary.ru/>
13. База данных профессиональных стандартов Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. – URL : <http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/>
14. Базы данных Министерства экономического развития Российской Федерации. – URL : <http://www.economy.gov.ru>
15. База открытых данных Росфинмониторинга. – URL : <http://www.fedsfm.ru/opendata>
16. Электронная база данных «Издательство Лань». – URL : <https://e.lanbook.com>
17. Электронная библиотечная система «IPRbooks». – URL : <http://www.iprbookshop.ru>
18. База данных «Электронно-библиотечная система «ЭБС ЮРАЙТ». – URL : <https://www.biblio-online.ru>
19. База данных электронно-библиотечной системы ТГТУ. – URL : <http://elib.tstu.ru>
20. Федеральная государственная информационная система «Национальная электронная библиотека». – URL : <https://нэб.рф>
21. Национальный портал онлайн обучения «Открытое образование». – URL : <https://openedu.ru>
22. Электронная база данных «Polpred.com Обзор СМИ». – URL : <https://www.polpred.com>
23. Официальный сайт Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии. – URL : <http://protect.gost.ru/>

## СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Парадигма управления человеческими ресурсами . . . . .	3
Тема 2. Организационные структуры системы управления персоналом в бизнесе . . . . .	6
Тема 3. Карьера в условиях конкуренции . . . . .	7
Тема 4. Маркетинг персонала . . . . .	10
Тема 5. Мотивация персонала . . . . .	11
Тема 6. Оценка эффективности персонала . . . . .	19
Тема 7. Управление развитием персонала . . . . .	21
Тема 8. Психологические аспекты управления человеческими ресурсами . . . . .	23
Тема 9. Основы кадрового делопроизводства . . . . .	25



Учебное издание

# **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Методические указания

Составитель

**ХАЗАНОВА Диана Леонидовна**

Редактирование **Е. С. Мордасовой**

Компьютерное макетирование **М. А. Евсейчевой**

Подписано в печать 21.02.2022.

Тираж 50 экз. Заказ № 5

Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»  
392000, г. Тамбов, ул. Советская, д. 106, к. 14

Тел. 8(4752) 63-81-08

E-mail: izdatelstvo@tstu.ru

Отпечатано в Типографии ФГБОУ ВО «ТГТУ».

392008, г. Тамбов, ул. Мичуринская, д. 112А.

Тел. 8(4752) 63-07-46.

E-mail: tipo\_tstu68@mail.ru