

Ю. Н. Жужома

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Практикум

**Санкт-Петербург
2025**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна»
Высшая школа технологии и энергетики**

Ю. Н. Жужома

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Практикум

Утверждено Редакционно-издательским советом ВШТЭ СПбГУПТД

Санкт-Петербург
2025

УДК 005.95
ББК 65.291.6
Ж83

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и организации
производства Высшей школы технологии и энергетики Санкт-Петербургского
государственного университета промышленных технологий и дизайна
Е. М. Фрейдкина

Жужома, Ю. Н.

Ж83 Управление персоналом: практикум / Ю. Н. Жужома. — СПб.: ВШТЭ
СПбГУПТД, 2025. — 62 с.

Практикум соответствует программам и учебным планам дисциплины «Управление персоналом» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика». В практикуме собраны задания для выполнения практических работ как на занятиях, так и для самостоятельной работы студентов. Содержит также примеры решения задач. Для текущей проверки знаний студентов в практикум включены вопросы для самопроверки и тесты.

Практикум предназначен для бакалавров очной формы обучения.

УДК 005.95
ББК 65.291.6

© ВШТЭ СПбГУПТД, 2025
© Жужома Ю. Н., 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ ПО РАЗДЕЛУ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	5
Тема 1. Теории управления персоналом и современные концепции управления человеческим капиталом	5
Тема 2. Система управления персоналом организации	15
Тема 3. Концепция кадровой политики и стратегическое управление персоналом.....	20
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ ПО РАЗДЕЛУ 2. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДБОРА, НАЙМА И ОБУЧЕНИЯ	34
Тема 4. Планирование персонала	34
Тема 5. Организация подбора и найма персонала, адаптация персонала	40
Тема 6. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала ..	43
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ ПО РАЗДЕЛУ 3. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ.....	51
Тема 7. Современные методы оценки и аттестации персонала	51
Тема 8. Подготовка кадрового резерва	54
Тема 9. Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом	57
4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	60
РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ	62

ВВЕДЕНИЕ

Изучение дисциплины «Управление персоналом» предполагает регулярное посещение студентом лекционных и практических занятий. В рамках курса студенты исследуют возможности применения теорий межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии. Особое внимание уделяется классическим и современным подходам к управлению человеческими ресурсами, а также правилам преодоления конфликтов.

Студенты приобретают навыки и умения планировать потребности предприятий в персонале, разрабатывать системы подбора кадров и организовывать деятельность трудового коллектива. В рамках курса обучаются проводить оценку и обучение сотрудников, разрабатывать и внедрять алгоритмы создания кадрового резерва, а также адаптации и наставничества на рабочих местах. Дополнительно изучаются вопросы работы с нагрузкой, учетом рабочего времени и управлением бюджетом по персоналу.

Цель дисциплины: формирование научно обоснованных представлений об основных концепциях, подходах и закономерностях управления персоналом.

Задачи дисциплины ознакомление:

- с принципами и методами управления персоналом в современной организации
- основными направлениями реализации кадровой политики
- основными технологиями кадровой работы в условиях рыночной экономики.

Для достижения поставленных целей и решения задач при реализации дисциплины используются технологии не только информационных, но и проблемных лекций, а проведение практических занятий направлено на выработку системных навыков самостоятельного принятия решений.

Проблемные лекции призваны обеспечить творческое усвоение положений и закономерностей изучаемой дисциплины, стимулировать познавательный интерес студентов, активизировать их самостоятельную работу, усвоение знаний и применение их на практике. В результате совместной работы с преподавателем на лекциях студенты становятся соавторами в решении проблемных ситуаций, связанных с познанием и практикой. Усвоенные знания лучше запоминаются и легче актуализируются, что способствует обучающему эффекту. Кроме того, такой подход делает знания более гибкими и позволяет студентам переносить полученные знания в другие ситуации и предметные области. Это позволяет развить их творческое мышление и расширить профессиональные горизонты.

Цели проблемной лекции:

- преодоление пассивности, формирование и стимулирование познавательного интереса студентов к учебной дисциплине;
- усвоение студентами теоретических основ дисциплины;
- развитие теоретического мышления и исследовательской (поисковой) мотивации;
- формирование личностного отношения студентов к темам учебного курса, а значит, и устойчивых ценностных ориентиров (нравственное воспитание).

Практикум предназначен как для работы на занятиях, так и для самостоятельной работы студентов в рамках подготовки к текущему и промежуточному контролю. Содержит рекомендации по выполнению домашних и практических работ.

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ ПО РАЗДЕЛУ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 1. Теории управления персоналом и современные концепции управления человеческим капиталом

Лекционное занятие 1. Учебные вопросы: Современная концепция управления персоналом, функции и методы управления персоналом. Управление персоналом в системе современного менеджмента.

Краткое содержание лекции:

Актуальность темы управления персоналом в современном менеджменте обусловлена несколькими ключевыми факторами, они становятся базисом для кадровой стратегии, а следовательно, частью все корпоративной стратегии.

Во-первых, это рост значимости человеческого капитала. В эпоху глобализации и цифровизации роль человеческих ресурсов значительно возрастает. Сотрудники становятся главным ресурсом конкурентоспособности организаций, поскольку именно они создают инновации, обеспечивают качество продукции и услуг, формируют репутацию компании.

Во-вторых, это изменчивость внешней среды. Быстро меняющиеся рыночные условия требуют гибкости и адаптивности персонала. Компании вынуждены постоянно развивать компетенции сотрудников, повышать их квалификацию и внедрять новые подходы к работе, что делает актуальным эффективное управление талантами и профессиональными качествами.

В-третьих, это усиление требований законодательства. Современное законодательство ужесточило требования к защите прав работников, обеспечению безопасности условий труда и созданию благоприятной рабочей атмосферы. Это повышает ответственность руководителей и специалистов по управлению персоналом за соблюдение нормативных актов.

В-четвертых, это возрастание внимания к корпоративной культуре. Эффективность компании зависит не только от материальных факторов, но и от эмоционального климата внутри организации. Высокий уровень доверия между руководством и коллективом способствует повышению продуктивности и лояльности сотрудников.

В-пятых, это развитие цифровых технологий: новые информационные технологии открывают возможности автоматизации многих рутинных процессов управления персоналом, включая подбор, оценку, адаптацию и обучение сотрудников. Однако вместе с тем возникают новые риски, такие как кибератаки и утечка персональных данных, что требует специальных мер защиты и регулирования.

Таким образом, управление персоналом становится важнейшей составляющей успеха любой организации, обеспечивая ее устойчивость и конкурентоспособность в быстро меняющемся мире бизнеса.

Изучение современной концепции управления персоналом, функций и методов, определение ключевых понятий («управление персоналом», «современный менеджмент») являются целью занятия.

Краткий план-конспект лекции:

1. Определение «управление персоналом», общие подходы к научной организации труда. Правовые аспекты управления персоналом.
2. Функции управления персоналом.
 - 2.1. Планирование потребности в персонале.
 - 2.1.1. Методы оценки текущих потребностей и перспективного планирования численности персонала.
 - 2.1.2. SWOT-анализ применительно к вопросам подбора кадров.
 - 2.2. Подбор и найм сотрудников.
 - 2.2.1. Современные технологии рекрутинга (онлайн-платформы, социальные сети, headhunting).
 - 2.2.2. Оценка кандидатов: интервью, тесты, ассесмент-центры.
 - 2.3. Обучение и развитие персонала.
 - 2.3.1. Внутреннее обучение (коучинг, наставничество, тренинговые программы).
 - 2.3.2. Внешнее повышение квалификации (семинары, курсы повышения квалификации, дистанционное образование).
 - 2.4. Оценка эффективности деятельности работников.
 - 2.4.1. Использование KPI и BSC (Balanced Scorecard) для измерения производительности труда.
 - 2.5. Аттестация и регулярная оценка компетенций сотрудников.
 - 2.5.1. Система мотивации и стимулирования.
 - 2.5.2. Материальные стимулы (зарплата, бонусы, премии).
 - 2.5.3. Нематериальная мотивация (карьерный рост, признание заслуг, корпоративная культура).
 - 2.6. Управление карьерой и развитием персонала.
 - 2.6.1. Создание системы внутренних перемещений и продвижения сотрудников.
 - 2.6.2. Разработка индивидуальных планов профессионального роста и развития.
 - 2.7. Социальная политика предприятия.
 - 2.7.1. Социальные гарантии и льготы сотрудникам.
 - 2.7.2. Поддержка социальной активности коллектива (корпоративные мероприятия, благотворительность).
 - 2.8. Оптимизация организационной структуры и рабочих процессов.
 - 2.8.1. Регулярная оптимизация штатного расписания и оргструктуры.
 - 2.8.2. Автоматизация бизнес-процессов и управление знаниями.
3. Методы управления персоналом.
 - 3.1. Организационные методы.
 - 3.1.1. Установление целей и постановка задач перед сотрудниками.
 - 3.1.2. Формализация должностных инструкций и регламентов.

- 3.2. Экономические методы.
 - 3.2.1. Применение экономических рычагов воздействия (оплаты труда, премий, бонусов).
 - 3.2.2. Экономическое обоснование кадровых решений.
- 3.3. Психологические методы.
 - 3.3.1. Изучение психологии личности и группового поведения сотрудников.
 - 3.3.2. Психологическое тестирование и психологическая поддержка персонала.
- 3.4. Административные методы.
 - 3.4.1. Контроль исполнения приказов и распоряжений руководства.
 - 3.4.2. Проведение дисциплинарных мероприятий и применение санкций.
- 3.5. Методы анализа и диагностики персонала.
 - 3.5.1. Анализ рынка труда и конкуренции за кадры.
 - 3.5.2. Диагностика уровня удовлетворенности и вовлеченности сотрудников.
- 4. Роль управления персоналом в системе современного менеджмента:
 - 4.1. Связь HR-функций с общей стратегией организации.
 - 4.2. Интеграция HR-подразделений в процессы стратегического планирования.
 - 4.3. Сотрудничество отдела управления персоналом с линейными руководителями и топ-менеджерами.
- 5. Практика управления персоналом в российских компаниях.
 - 5.1. Особенности российского подхода к управлению человеческими ресурсами.
 - 5.2. Примеры успешных практик российских компаний (Сбербанк, Яндекс, Газпром).
 - 5.3. Проблемы и перспективы развития управления персоналом в условиях цифровой трансформации экономики.

Заключение: в конце лекции необходимо выполнить обобщение основных положений изученной темы, сделать выводы относительно роли управления персоналом в современных организациях, определить перспективы дальнейшего изучения вопросов управления персоналом.

Лекционное занятие 2. Учебные вопросы: Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами и капиталом.

Краткий план-конспект лекции:

1. Эволюция подходов к управлению персоналом: классические теории управления персоналом: исторический обзор развития теории управления персоналом и основные этапы эволюции HR-менеджмента от кадрового учета до стратегического партнерства.

- 1.1. Научное управление.
- 1.2. Административная школа.
- 1.3. Поведенческая школа.

- 1.4. Количественная школа.
- 1.5. Школа человеческих отношений.
2. Современные концепции управления персоналом.
 - 2.1. Модель Human Resource Management (HRM).
 - 2.2. Концепция Human Capital Management (HCM).
 - 2.3. Подход Strategic Human Resources Management (SHRM).

Домашнее задание 1: провести сравнительный анализ современных концепций управления персоналом (таблица 1). Каждая из этих концепций предлагает уникальный взгляд на управление персоналом, соответствующий разным этапам развития компании и уровню зрелости корпоративной культуры. Выбор подходящей модели определяется конкретной ситуацией и приоритетами организации. Важно попытаться не только назвать ярких представителей, но и уметь аргументировать свою позицию и сделанные выводы. Работа выполняется письменно по выбору студента в тетради для конспектов или на отдельном листе, использование набора текста и распечатывание файла допустимо при наличии такой возможности у обучающегося. Работа может выполняться индивидуально или в мини-группах по три человека. Результаты предъявляются для оценивания всеми авторами работы.

Таблица 1 – Таблица сравнения трех концепций

Характеристика	HRM	HCM	SHRM
Основное назначение			
Основная цель			
Тип управления			
Горизонт планирования			
Преимущества			
Недостатки			
Яркий представитель в мировой практике			
Яркий представитель среди российских компаний			
Выводы (аргументы и обоснования)			

Практическое занятие 1 (форма проведения: дискуссия – обсуждение докладов).

Классические и современные теории управления персоналом и особенности их практического применения в отдельных странах.

Занятие начинается с теста по классическим теориям и современным концепциям управления персоналом. Обучающиеся выполняют 1 из двух вариантов. Обмениваются между собой, проверяют выполнение одногруппника, после чего сдают преподавателю на проверку, поэтому рекомендуется правильно подписывать ФИО обучающихся с указанием «выполнил(а)» и «проверил(а)».

Задание 1.1. Тест

Вариант 1.

1. Кто считается основателем школы научного управления?

- A. Анри Файоль
- B. Абрахам Маслоу
- C. Фредерик Тейлор
- D. Дуглас Макгрегор

2. Что является основным принципом административного управления согласно Анри Файолю?

- A. Учет психологических характеристик работников
- B. Равномерное распределение власти и ответственности
- C. Специализация задач и стандартизация процедур
- D. Система поощрений и наказаний

3. Какая теория выделяет две группы факторов, влияющих на мотивацию сотрудника (гигиенические и мотивирующие)?

- A. Теория X и Y Дугласа Макгрегора
- B. Двухфакторная теория Герцберга
- C. Теория приобретенных потребностей Макклелланда
- D. Иерархия потребностей Маслоу

4. К какой школе относится идея о существовании двух типов взглядов на природу человека («теория X» и «теория Y»)?

- A. Школе научного управления
- B. Административной школе
- C. Поведенческой школе
- D. Количественной школе

5. Какой ученый разработал теорию приобретаемых потребностей?

- A. Абрахам Маслоу
- B. Дэвид МакКлелланд
- C. Курт Левин
- D. Генри Минцберг

6. Какие факторы выделяют сторонники количественного подхода в управлении персоналом?

- A. Межличностные взаимодействия и групповую динамику
- B. Индивидуальные характеристики и личные цели сотрудников
- C. Структуру организации и процесс принятия решений
- D. Статистика и математические модели для оптимизации труда

7. Кто выдвинул идею иерархической структуры потребностей, начиная с физиологических и заканчивая самоактуализацией?

- A. Дуглас Макгрегор
- B. Курт Левин
- C. Абрахам Маслоу
- D. Дэвид Макклелланд

8. Основной акцент какой школы сделан на развитии корпоративной культуры и создании комфортной рабочей обстановки?

- A. Научное управление
- B. Административная школа
- C. Количественная школа
- D. Школа человеческих отношений

9. Согласно какому принципу администрация должна четко определять круг полномочий каждого руководителя и исполнителя?

- A. Принцип делегирования полномочий
- B. Принцип единоначалия
- C. Принцип демократичности управления
- D. Принцип централизации

10. Что представляет собой основное различие между школой научного управления и поведенческой школой?

- A. Первая учитывает индивидуальные различия сотрудников, вторая сосредотачивается на объективных показателях производительности.
- B. Первая рассматривает организацию как механизм, вторая подчеркивает значимость психологических и социальных аспектов.
- C. Первая основана на интуитивных решениях, вторая полагается на научные методы анализа.
- D. Первая стремится минимизировать конфликты, вторая концентрируется на построении гармоничных взаимоотношений.

Вариант 2.

1. Выберите определение, которое лучше всего характеризует концепцию Human Resource Management (HRM)?

- A. Ориентация на долгосрочную инвестиционную деятельность в сотрудников ради будущих прибылей компании.
- B. Управление персоналом как ключевой функцией, направленной на повседневное администрирование и выполнение тактических задач.
- C. Процесс активного согласования стратегий HR с общей стратегией организации.
- D. Мониторинг и оценка затрат на привлечение и подготовку персонала.

2. Что такое Human Capital Management (HCM)?

- A. Идея ведения регулярного наблюдения за состоянием здоровья сотрудников.
- B. Представляет собой стратегию привлечения талантливых специалистов и инвестирования в развитие их компетентности для будущего роста прибыли компании.
- C. Управление процессом подбора и приема сотрудников.
- D. Стратегия разработки проектов материального вознаграждения сотрудников.

3. Что означает термин Strategic Human Resources Management (SHRM)?

- A. Методика управления рисками в сфере человеческих ресурсов.
- B. Концепция координации функций управления персоналом с общей стратегией развития компании.
- C. Тактика проведения регулярных аттестаций сотрудников.
- D. Политика сокращения расходов на персонал.

4. Главная особенность концепции HRM заключается в...

- A. Управлении человеческим капиталом как активом компании.
- B. Направленности на выполнение административных задач, связанных с управлением персоналом.
- C. Применении строгих правил и нормативов для минимизации риска конфликтов.
- D. Координации стратегии HR с общеорганизационными целями.

5. Чем отличается концепция HCM от традиционной HRM?

- A. В HCM больше внимания уделяется операционным задачам управления персоналом.
- B. HCM направлена на активное инвестирование в профессиональный рост сотрудников.
- C. HCM менее связана с экономическими показателями компании.
- D. HCM подразумевает больший контроль и административную нагрузку.

6. Что отличает SHRM от традиционного подхода HRM?

- A. SHRM уделяет меньше внимания развитию и обучению сотрудников.
- B. SHRM ставит своей главной целью поддержку текущего функционирования организации.
- C. SHRM объединяет стратегии управления персоналом с долгосрочной стратегией компании.
- D. SHRM применяется только крупными корпорациями.

7. Когда компания реализует политику, нацеленную на развитие человеческого капитала (HCM), она преимущественно занимается...

- A. Проводит массовые увольнения неэффективных сотрудников.
- B. Создает программы для внутреннего развития и переподготовки сотрудников.

- C. Организует частые смены руководства подразделений.
- D. Сокращает расходы на социальную защиту персонала.

8. Компания внедряет подход SHRM, когда...

- A. Решает отказаться от постоянных собеседований и тестов при приеме на работу.
- B. Начала систематически оценивать влияние политики HR на экономические показатели.
- C. Периодически проводит реорганизацию штата сотрудников.
- D. Вводит новый график отпусков.

9. Для успешной реализации концепции HCM необходимо...

- A. Снизить затраты на дополнительное обучение сотрудников.
- B. Инвестировать ресурсы в развитие навыков и компетенций сотрудников.
- C. Предусмотреть обязательное увольнение работников старше определенного возраста.
- D. Упрощать процедуры набора и отбора персонала.

10. Основным результатом успешного применения концепции SHRM является...

- A. Увеличение числа работников в штате компании.
- B. Снижение текучести кадров.
- C. Получение максимальной выгоды от вкладываемых усилий и ресурсов в HR-процессы.
- D. Увеличение объема документооборота.

Критерии оценки теста:

За каждый правильный ответ начисляется один балл. Всего 10 баллов. Минимально допустимый проходной порог для оценки «зачтено» – 7 правильных ответов из 10 возможных.

Задание 1.2. Доклад

Темы докладов по национальным моделям управления персоналом:

1. Японская модель управления персоналом.

Краткий план. Введение: Уникальность японской модели управления.

– Отличительные черты японской модели: Жизненный цикл занятости (обеспечение пожизненного трудоустройства). Коллективная ответственность и гармония в коллективе. Традиция взаимопомощи и уважения старших коллег.

– Основные практики японского HR: Внутренний рынок труда (продвижение изнутри компании). Программы постоянного обучения и развития сотрудников. Демократичный стиль управления и принятие решений.

– Результаты и преимущества японской модели: Устойчивые трудовые отношения. Высокий уровень приверженности сотрудников. Качество товаров и услуг мирового класса.

Заключение: Ограничения и перспективы применения японской модели в международных практиках.

2. Американская модель управления персоналом.

Краткий план. Введение: Свобода предпринимательства и американская мечта.

- Главные особенности американской модели: Ориентация на индивидуальный успех и конкуренцию. Относительная мобильность кадров и отсутствие гарантий стабильной занятости. Поощрение инициативности и предпринимательского духа.

- Центральные элементы американского HR: Компетентностный подход и ориентация на профессионализм. Быстрая карьера и гибкость карьеры. Высокоразвитый внутренний рынок профессионалов.

- Последствия и сильные стороны американской модели: Гибкость и динамичность предприятий. Мощные внутренние механизмы мотивации и вознаграждение талантов. Лидирующая позиция американских компаний на мировых рынках.

Заключение: Возможности заимствования элементов американской модели в других странах.

3. Немецкая модель управления персоналом.

Краткий план. Введение: Место Германии в мировой экономике и специфика немецкой деловой культуры.

- Особые черты немецкой модели: Социально-ответственное управление предприятием. Профессиональное обучение и двойная система образования. Значимость профсоюзов и социального партнерства.

- Методики немецкого HR: Приверженность высоким стандартам профессиональной подготовки. Забота о стабильности занятости и сохранение традиций профессионализма. Ответственность работодателей за профессиональное развитие сотрудников.

- Преимущества и ограничения немецкой модели: Высокий уровень квалификации и мастерства немецких специалистов. Совершенствование систем производственного контроля и поддержания высокого качества. Умеренно высокие издержки и медленный темп инноваций.

Заключение: Востребованность и популярность немецкой модели в Европе и мире.

4. Французская модель управления персоналом.

Краткий план. Введение: Особенности французской экономической и культурной жизни.

- Черты французской модели управления персоналом: Государственное регулирование и вмешательство в экономику. Большой сектор государственных предприятий и сильная социальная защита. Консерватизм и стремление сохранить традиционные формы организации труда.

- Ключевые моменты французского HR: Законодательно закрепленные права работников. Среднесрочная занятость и социальное страхование. Сохранение преемственности поколений и опыта специалистов.

– Положительные и отрицательные стороны французской модели: Безопасность занятости и высокое доверие к работодателям. Стабильность и предсказуемость развития предприятия. Медленная реакция на изменение внешних условий.

Заключение: Значение французских HR-традиций для европейского контекста.

5. Российская модель управления персоналом.

Краткий план. Введение: История становления российского HR и современные реалии.

– Основные признаки российской модели: Переход от централизованной советской системы к рыночной экономике. Попытки совмещения западных практик и традиционных ценностей. Смешанный характер HR-программ (частично западный, частично советский опыт).

– Специфические российские практики HR: Большее значение личного контакта и связей. Формы неофициального общения и возможность проявить инициативу снизу вверх. Централизация управления и вертикальная власть.

– Трудности и положительные стороны русской модели: Наличие теневого сектора и проблемы прозрачности. Возможности быстрого роста молодых специалистов благодаря слабым институтам среднего звена. Проблема сохранения стабильности и развития новых лидеров.

Заключение: Будущее российской модели управления персоналом и пути совершенствования.

Требования к докладом. Доклады являются частью учебного процесса и предполагают публичное выступление перед аудиторией. Оформление должно соответствовать установленным нормам и критериям оценки.

Структура и содержание доклада:

1. Полностью соответствует теме доклада, отражающей суть содержания.
2. Логически структурированный материал, включающий введение, основную часть и заключение.

3. Рекомендуемый объем выступления составляет 5–7 минут, примерно 2–3 страницы печатного текста формата А4 шрифтом Times New Roman размером 12 пунктов с интервалом 1.

4. Содержит название учреждения, кафедры, ФИО авторов, группу, дисциплину, город и год написания.

5. Источники (минимум 5), оформление ссылок в тексте в квадратных скобках [1], список использованных источников в алфавитном порядке.

Презентация к докладу: около 8–12 слайдов, соответствующих структуре доклада. Использование единого стиля оформления (шрифтов, цвета фона, размера букв). Только самое важное и наглядное представление материала (текстовые тезисы, графики, таблицы, диаграммы). Допустимо включать иллюстрации, фотографии, схемы, видео фрагменты (не более 1 минуты), но строго в рамках темы.

Критерии оценивания (зачтено / не зачтено):

- Соответствие заданному объему и структуре доклада.
- Правильное оформление списка литературы и цитирований в тексте.

- Грамотность речи и убедительное выступление, соблюдение временного лимита.
- Доступность восприятия материалов презентации, самостоятельность работы и уверенность владения предметом.
- Обязательное участие в обсуждении докладов: отвечать на задаваемые вопросы и активно спрашивать других докладчиков.

При соблюдении указанных критериев работа получает отметку «зачтено».

Если допущены значительные нарушения хотя бы по одному пункту, работа оценивается как «не зачтено». Требования предъявляются ко всей группе выступающих одинаково независимо от количества участников (1–3 студента).

Тема 2. Система управления персоналом организации

Лекционное занятие 3. Учебные вопросы: Управление персоналом как система. Функционально-целевая модель системы управления организацией, состав подсистем управления персоналом в общей системе управления.

Краткий план-конспект лекции:

1. Управление персоналом как система.
 - 1.1. Определения термина «система»: общая характеристика.
 - 1.2. Основные компоненты системы управления персоналом (СУП).
 - 1.3. Структура СУП и взаимодействие ее компонентов.
2. Функционально-целевая модель системы управления организацией:
 - 2.1. Основные функции управления организацией.
 - 2.2. Взаимосвязь функций управления персоналом с основными функциями общего управления.
 - 2.3. Целевые установки системы управления персоналом и их отражение в функциональной модели.
3. Состав подсистем управления персоналом в общей системе управления.
 - 3.1. Подсистемы управления персоналом.
 - 3.2. Плановая подсистема.
 - 3.3. Подбор и расстановка персонала.
 - 3.4. Обучение и развитие персонала.
 - 3.5. Мотивация и стимулирование.
 - 3.6. Оценка и аттестация персонала.
 - 3.7. Информационно-методическое обеспечение.
 - 3.8. Механизмы взаимодействия подсистем друг с другом и с системой управления в целом.
4. Общая схема функционирования системы управления персоналом.
 - 4.1. Детализируем схему взаимодействия подсистем на примере жизненного цикла сотрудника.
 - 4.2. Практические аспекты построения системы управления персоналом на предприятии.

5. Значение целостного подхода к управлению персоналом в повышении эффективности организации. Рекомендации по применению полученных знаний в практической деятельности.

Рекомендации для самостоятельной работы:

- Почему важно интегрировать систему управления персоналом в общую систему управления организацией?
- Какие дополнительные трудности возникают при внедрении функциональных подсистем управления персоналом в крупных организациях?
- Как меняется роль управления персоналом в условиях цифровизации бизнеса?

Лекционное занятие 4. Учебные вопросы: Организационная структура службы управления персоналом, ее место в общей системе управления организацией. Взаимодействие с линейными руководителями. Важность концепции системы менеджмента качества (СМК) и риск-ориентированного подхода в создании эффективной системы управления персоналом современного предприятия (организации).

Краткий план-конспект лекции

1. Организационная структура и служба управления персоналом.
 - 1.1. Основные типы организационных структур, варианты организации службы управления персоналом (централизованная, децентрализованная, смешанная).
 - 1.2. Состав подразделений службы управления персоналом (HR-отдел, отдел обучения и развития, департамент по оценке и вознаграждению и другие).
 - 1.3. Функции службы управления персоналом в организации.
2. Место службы управления персоналом в общей системе управления организацией.
 - 2.1. Место службы управления персоналом в структуре организации.
 - 2.2. Основные задачи и функции службы управления персоналом в свете стратегического развития компании.
 - 2.3. Взаимодействие службы управления персоналом с другими подразделениями организации.
3. Взаимодействие службы управления персоналом с линейными руководителями.
 - 3.1. Суть и формы взаимодействия HR-службы с линейными менеджерами.
 - 3.2. Распределение ответственности между службой управления персоналом и линейными руководителями.
 - 3.3. Роли линейных менеджеров в процессах подбора, адаптации, оценки и развития персонала.
4. Важность концепции системы менеджмента качества (СМК) в управлении персоналом.

- 4.1. Понятия и стандарты системы менеджмента качества (ISO серии 9000).
- 4.2. Влияние СМК на повышение эффективности работы службы управления персоналом.
- 4.3. Использование принципов СМК для оценки и совершенствования процессов управления персоналом.
5. Риск-ориентированный подход в управлении персоналом.
 - 5.1. Определение и сущность риск-ориентированного подхода.
 - 5.2. Идентификация и оценка рисков в управлении персоналом.
 - 5.3. Инструменты управления рисками в службе управления персоналом.
6. Роль риск-ориентированного подхода в формировании эффективной системы управления персоналом.
 - 6.1. Значение идентификации и анализа рисков в процессе управления персоналом.
 - 6.2. Пути минимизации рисков в области управления персоналом.
 - 6.3. Практические рекомендации по внедрению риск-ориентированного подхода в деятельность службы управления персоналом.
7. Заключение. Выделение наиболее важных выводов и практических рекомендаций: в том числе призыв к осознанному подходу в формировании эффективной системы управления персоналом, используя лучшие мировые практики и стандарты.

Практическое занятие 2.

Работа на занятии направлена на знакомство с кадровыми документами, рисками и возможными последствиями допущения ошибок при их оформлении.

Задание 2.1. «Штатное расписание»

Вариант 1. Директор автомобильного салона в Санкт-Петербурге должен составить штатное расписание, т. е. определить, сколько сотрудников, на каких должностях и с каким окладом он должен принять на работу. Составьте штатное расписание и определите общий месячный фонд заработной платы, если за основу расчета будет принят установленный в России МРОТ в его федеральном значении. Проанализируйте реалистичность возможности закрытия вакансий и удержания работников.

Исходные данные: для нормальной работы магазина нужно: 4-5 уборщицы; 1 секретарь; 5-10 сервисная служба; 5-8 продавцы-консультанты; 2-3 работники бухгалтерии; 1-3 маркетинговый отдел; 1 гл. бухгалтер; 1 директор.

На некоторых должностях число людей может меняться. Например, зная, что найти работников сервисной службы трудно, руководитель может принять решение сократить их число, чтобы увеличить оклад каждого из них:

- секретарь должен получать в 1,5 раз больше уборщицы;
- сервисная служба – в 3 раза больше уборщицы;
- работники бухгалтерии – на 30 тыс. руб. больше, чем сервисная служба;
- продавец-консультант – в 2 раза больше уборщицы;

- гл. бухгалтер – на 40 тыс. руб. больше секретаря;
- отдел маркетинга – в 4 раза больше уборщицы;
- директор – на 20 тыс. руб. больше отдела маркетинга.

Вариант 2. Директор платной школы в Москве должен составить штатное расписание, т. е. определить, сколько сотрудников, на каких должностях и с каким окладом он должен принять на работу. Составьте штатное расписание и определите реалистичность возможности закрытия вакансий и удержания работников, при условии общего годового фонда оплаты труда в размере 25 млн руб. с учетом всех отчислений по персоналу...

Исходные данные: для нормальной работы школы нужно: 3 уборщицы; 3 повара; 1 завхоз; 5-8 лаборантов; 20-30 учителей; 1 завуч; 1 зам. директора; 1 директор;

На некоторых должностях число людей может меняться. Например, зная, что найти учителей трудно, руководитель может принять решение сократить число учителей, чтобы увеличить оклад каждой из них.

Допустим, совет решил, что:

- повар должен получать в 1,5 раз больше уборщицы;
- завхоз – в 3 раза больше уборщицы;
- учитель – на 30 тыс. руб. больше, чем завхоз;
- лаборант – в 2 раза больше уборщицы;
- зам. директора - на 40 тыс. руб. больше повара;
- завуч – в 4 раза больше уборщицы;
- директор – на 20 тыс. руб. больше завуча.

Требования по выполнению задания: индивидуальная работа, письменно (электронный файл или в тетради), с публичной защитой своего ответа. При соблюдении указанных требований работа получает отметку «зачтено». Если допущены значительные отступления хотя бы по одному пункту задачи, работа оценивается как «не зачтено».

Задание 2.2. Кейс «Внедрение СМК и риск-ориентированного подхода в системе управления персоналом»

Исходные данные: ООО «Инженерсервис» – небольшая инжиниринговая компания, предоставляющая услуги проектирования инженерных сетей и оборудования. За последние годы предприятие столкнулось с ростом клиентской базы и увеличением объемов выполняемых проектов. В результате нагрузка на сотрудников существенно возросла, повысилась частота ошибок и дефектов проектной документации, ухудшилось общее качество оказываемых услуг. Менеджмент решил внедрить систему менеджмента качества (СМК) и перейти к риск-ориентированному подходу в управлении персоналом, чтобы повысить качество предоставляемых услуг и снизить вероятность возникновения рисков.

Руководству компании предстоит решить ряд задач:

1. Определить необходимые процессы в рамках службы управления персоналом для внедрения СМК.

2. Выделить ключевые зоны рисков в управлении персоналом и подобрать эффективные инструменты их предотвращения.

3. Подобрать оптимальный подход к проведению оценки эффективности системы управления персоналом.

Требования по выполнению задания: работа в мини-группах 2-4 человека, письменный отчет должен содержать ответы на следующие задачи:

1. Разработайте поэтапный план внедрения СМК в службу управления персоналом ООО «Инженерсервис». Укажите основные этапы и последовательность шагов, необходимых для внедрения системы менеджмента качества.

2. Выполните идентификацию и ранжирование рисков, возникающих в управлении персоналом компании (реестр рисков). Используйте матрицу вероятности наступления события и тяжести последствий для составления рейтинга рисков.

3. Определите рекомендуемые инструменты и методы профилактики выявленных рисков. Рассмотрите, каким образом риск-ориентированный подход повлияет на функционирование службы управления персоналом (используйте графические инструменты анализа рисков: диаграмму Исикавы и метод «галстук-бабочка»).

4. Разработайте критерии оценки эффективности новой системы управления персоналом и дайте рекомендации по постоянному совершенствованию системы.

Данные для выполнения задания:

- Количество сотрудников компании: 35 человек.
- Уровень текучести кадров: 15 %.
- Среднемесячная выручка компании: 5 миллионов рублей.
- Частота нарушений сроков сдачи проекта: 1 раз в квартал.
- Средний размер штрафа за нарушение сроков поставки проекта: 500 тыс. руб.
- Стандарт ISO 9001 принят за базовый документ для внедрения СМК.

Пример заполнения кейса (общий шаблон – дай развернутый комментарий к каждому пункту):

1. План внедрения СМК:

- Первый этап: Проектирование системы и разработка документов.
- Второй этап: Тренинги и обучение сотрудников.
- Третий этап: Проверка готовности и сертификация.
- Четвертый этап: Мониторинг и постоянное улучшение системы.

2. Матрица рисков:

- Риски низкой квалификации сотрудников.
- Риски перегрузки сотрудников большим количеством проектов.
- Риски неправильного подбора персонала.

3. Инструменты профилактики рисков:

- Программа обучения и повышения квалификации сотрудников.
- Регулярный аудит рабочих нагрузок и перераспределение задач.

- Улучшенные процедуры подбора персонала с использованием автоматизированных систем оценки соискателей.

4. Критерии оценки эффективности:

- Снижение частоты штрафов за просрочку проектов.
- Снижение текучести кадров.
- Повышение удовлетворенности сотрудников условиями труда и возможностями развития.

При соблюдении указанных критериев работа получает отметку «зачтено». Если допущены значительные нарушения хотя бы по одному пункту, работа оценивается как «не зачтено». Требования предъявляются ко всей группе выступающих одинаково независимо от количества участников (2-4 студента).

Тема 3. Концепция кадровой политики и стратегическое управление персоналом

Лекционное занятие 5 (форма проведения – интерактивная лекция).
Учебные вопросы: Сущность кадровой политики и ее особенности на современном этапе. Основные направления кадровой политики. Исходные положения формирования кадровой политики. Зависимость кадровой политики организации от общей политики организации, организационной культуры.

Краткий план-конспект лекции:

1. Определение кадровой политики организации, и важность в современных условиях ведения бизнеса.
2. Сущность кадровой политики и ее особенности на современном этапе.
 - 2.1. Изменения, происходящие в кадровой политике в XXI веке.
 - 2.2. Тенденции и вызовы, стоящие перед организациями в области управления персоналом.
 - 2.3. Основные особенности современной кадровой политики (гибкость, инновационность, комплексный подход).
3. Основные направления кадровой политики.
 - 3.1. Подбор и наем персонала.
 - 3.2. Обучение и развитие сотрудников.
 - 3.3. Оценка и мотивация персонала.
 - 3.4. Адаптация и социализация новых сотрудников.
 - 3.5. Работа с резервом и продвижением сотрудников.
 - 3.6. Антикризисные меры в управлении персоналом.
4. Исходные положения формирования кадровой политики с учетом риск-ориентированного подхода в принятии управленческих решений.
 - 4.1. Анализ внешних и внутренних факторов: PESTEL и SWOT.
 - 4.2. Цели и задачи кадровой политики.
 - 4.3. Определение стратегии кадровой политики.
 - 4.4. Процедура разработки и утверждения кадровой политики.

5. Зависимость кадровой политики организации от общей политики организации.

5.1. Связь кадровой политики с общей стратегией организации.

5.2. Влияние целей и задач организации на приоритеты кадровой политики.

5.3. Механизмы согласования кадровой политики с общей политикой компании.

6. Влияние корпоративной (организационной) культуры на кадровую политику.

6.1. Понятие корпоративной (организационной) культуры и ее виды.

6.2. Влияние культурных ценностей и норм на кадровую политику.

6.3. Специфика формирования кадровой политики в разных культурах (например, японские, американские, европейские подходы).

7. Практические аспекты реализации кадровой политики.

7.1. Организация работы кадровой службы.

7.2. Мониторинг и оценка эффективности кадровой политики.

7.3. Необходимость корректировок и модернизации кадровой политики.

8. Итоговая характеристика кадровой политики как фактора успеха организации: рекомендации по выработке и реализации эффективной кадровой политики.

Вопросы для самоконтроля

- Что такое кадровая политика и каково ее предназначение?
- Какие существуют основные направления кадровой политики?
- Как формируется кадровая политика организации?
- В чем проявляется зависимость кадровой политики от общей политики организации?
- Что влияет на кадровую политику?

Лекционное занятие 6. Учебные вопросы: Типы кадровой политики и их характеристика. Методы реализации кадровой политики, их сущность и разновидности (административные, экономические и социально-психологические).

Краткий план-конспект лекции:

Последовательность от самой пассивной до наиболее активной формы кадровой политики управления персоналом:

1. Пассивная кадровая политика: минимальное вмешательство, случайный набор персонала, отсутствие систематического контроля и стимулирования.

2. Реактивная кадровая политика: принятие мер по персоналу только в ответ на возникшие кризисные ситуации, такие как увольнения ключевых сотрудников или снижение производительности.

3. Превентивная кадровая политика: заблаговременное выявление потенциальных проблем в области человеческих ресурсов и разработка

профилактических мер (например, подготовка резерва руководящих кадров, мониторинг удовлетворенности сотрудников).

4. Эффективная (рациональная) кадровая политика: осознанное формирование трудового потенциала компании посредством детального планирования, анализа потребностей, системы мотивации и обучения сотрудников.

5. Инновационная (авантюрная) кадровая политика: ставка на творчество, готовность идти на риски, привлечение уникальных и необычных сотрудников для внедрения прорывных идей и технологий.

6. Гибридная кадровая политика: использование комбинации различных видов кадровой политики в зависимости от конкретных обстоятельств и стратегических приоритетов фирмы.

7. Закрытая и открытая кадровые политики.

Каждая форма имеет свои особенности и подходит различным организациям в зависимости от стадии жизненного цикла, размера бизнеса и особенностей рынка.

Практическое занятие 3.

Задание 3.1. Для сравнения кадровой политики различных организаций приведем пять примеров российских компаний, каждая из которых демонстрирует различные подходы к управлению персоналом – от пассивного до активного и рационального.

1. Пассивная кадровая политика

Пример: Небольшое семейное кафе «У бабушки».

Кафе работает десятилетиями практически без изменений состава сотрудников. Владельцы почти не занимаются формальным подбором персонала, предпочитая брать родственников или знакомых семьи. Нет специальных мероприятий по обучению, развитию карьеры или мотивации работников. Люди работают долго, пока сами не захотят уйти или их не придется заменить по причине ухода. Зарплата фиксированная, премии минимальны или отсутствуют вовсе.

2. Реактивная кадровая политика

Пример: Транспортная компания «Доставочка».

Компания быстро растет, расширяя количество филиалов и направлений доставки товаров. Однако система подбора персонала остается слабым звеном: вакансии закрываются хаотично, персонал часто меняется, потому что руководство недостаточно уделяет внимание вопросам отбора кандидатов, адаптации новых сотрудников и удержания квалифицированных специалистов. Компании приходится постоянно искать замену уволившимся сотрудникам, часто игнорируя необходимость подготовки резервов.

3. Активная рациональная кадровая политика

Пример: IT-компания «Яндекс».

«Яндекс» активно инвестирует в развитие своего персонала, внедряя систему карьерного роста, внутренние курсы повышения квалификации, специальные программы наставничества и менторства. Компания регулярно

проводит оценки эффективности сотрудников, предлагая четкую связь между результатами труда и уровнем заработной платы и бонусами. Отбор кадров осуществляется продуманно, используются современные технологии найма и развития талантов. Такая кадровая политика помогает привлекать лучших профессионалов отрасли и удерживать талантливых сотрудников долгое время.

4. Авантюрная кадровая политика

Пример: Криптовалютная биржа «Финтехлайн».

Биржа привлекает молодых энтузиастов и новаторов, делая ставку на креативность и инновационность решений. Руководство допускает высокий уровень риска в подборе кадров, принимая даже тех сотрудников, чей опыт и квалификация не проверены достаточно глубоко. В компании поощряются эксперименты и нестандартные решения, хотя такой подход иногда ведет к финансовым потерям и ошибкам. Тем не менее эта смелость позволяет быстрее адаптироваться к изменениям рынка криптовалют и оставаться конкурентоспособной среди инновационных проектов.

5. Гибридная кадровая политика

Пример: Консалтинговая фирма «Стратегия+».

Эта организация сочетает элементы разных подходов к управлению персоналом, адаптируя свою политику под конкретные цели и ситуации. Например, на начальном этапе быстрого расширения компания применяла активный подход, интенсивно привлекая новые кадры и вкладываясь в обучение и мотивацию. Когда рынок стабилизировался, стали преобладать рациональные методы управления персоналом: сформировались четкие процедуры рекрутинга, появился внутренний институт наставников и регулярные аттестационные мероприятия.

Однако при внедрении принципиально новых продуктов или выходе на международные рынки консалтинговая фирма вновь прибегала к экспериментальному набору персонала, пробуя свежие идеи и методики. Таким образом, гибкая кадровая политика позволяет эффективно реагировать на изменения внешней среды и внутренней структуры организации, комбинируя сильные стороны всех предыдущих типов.

Таким образом, мы видим разные стратегии управления человеческими ресурсами: пассивную («У бабушки»), реактивную («Доставочка»), активную рациональную («Яндекс») и авантюрную («Финтехлайн»). Каждая стратегия соответствует определенным условиям бизнеса и корпоративному стилю руководства, демонстрируя уникальные преимущества и недостатки каждой модели кадрового менеджмента.

Вопрос: Какой один важный тип кадровой политики остался без примера? Опишите, приведя пример по аналогии с другими.

Требования по выполнению задания: устно, самостоятельно или в группах 2-3 человека, с публичной защитой своего ответа. При соблюдении указанных требований работа получает отметку «зачтено». Если допущены значительные отступления хотя бы по одному пункту задачи, работа оценивается как «не зачтено».

Задание 3.2. Кейс «Анализ кадровой политики в организациях»

Представьте себя консультантом по управлению персоналом, которого пригласили проанализировать кадровую политику трех российских компаний. Ваша задача – определить тип кадровой политики каждой компании и предложить рекомендации по ее улучшению. Исходные данные (таблица 2).

Таблица 2 – Исходные данные для кейса 3.2

№	Название компании	Описание кадровой политики
1	«Старинные блюда»	Семья владеет рестораном много лет. Персонал редко обновляется, большинство сотрудников работает десятилетиями. Новых сотрудников берут преимущественно по знакомству. Формальных процедур найма и аттестации нет. Заработная плата стабильная, небольшие премии раздаются нерегулярно.
2	«Экспорт-экспресс»	Логистическая компания переживает период бурного роста. Кадры набираются массово, однако отсутствует структурированный процесс обучения новичков. Регулярные увольнения сотрудников из-за нехватки компетенций и низкой продуктивности. Часто руководитель лично вмешивается в решение вопросов подбора и адаптации персонала.
3	«Технолodge-Сервис»	Технологичная компания известна своей эффективностью. Четко сформулированы требования к кандидатам, разработан подробный план профессионального развития сотрудников. Проводится регулярная оценка эффективности персонала, система вознаграждений связана с достижением KPI. Внутренний портал предлагает дистанционное обучение новым технологиям и управленческим инструментам.

Требования по выполнению задания: устно, самостоятельно или в группах 2-3 человека, с публичной защитой своего ответа. При соблюдении указанных требований работа получает отметку «зачтено». Если допущены значительные отступления хотя бы по одному пункту задачи, работа оценивается как «не зачтено».

Задание 3.3. «Сравнительный анализ 6 компаний»

Проведение сравнительного анализа компаний требует правильного подхода к развернутой системе критериев, которая позволит выявить различия в подходе к управлению персоналом. Вот возможные показатели и аспекты, по которым можно оценить эффективность и тип кадровой политики каждой организации:

1. Подбор и привлечение персонала:
 - Источники привлечения сотрудников (реклама, соцсети, агентства, внутренняя рекомендация).
 - Наличие стандартов и требований к кандидату.
 - Скорость закрытия вакансий.
 - Процент отказов на этапах собеседования.
 - Качество подбора персонала (соответствие ожиданиям работодателя и кандидата).
2. Адаптация и ввод в должность:

- Продолжительность периода адаптации сотрудника.
 - Наличие специально разработанных программ адаптации.
 - Оценка уровня стресса нового сотрудника.
 - Время выхода на полную производительность.
 - Частота ошибок новичков.
3. Мотивация и вознаграждение:
 - Тип вознаграждения (фиксированное, переменное, премиальное).
 - Система бонусов и компенсаций.
 - Программы признания заслуг сотрудников.
 - Возможность участия в распределении прибыли.
 - Уровень удовлетворенности условиями оплаты труда.
 4. Развитие и карьера:
 - Количество внутренних тренингов и семинаров.
 - Доступность внешнего обучения и стажировок.
 - Политика ротации кадров внутри компании.
 - Планирование карьеры сотрудников.
 - Доля менеджеров среднего звена, выросших изнутри компании.
 5. Аттестация и оценка персонала:
 - Периодичность и частота аттестации сотрудников.
 - Методы оценки (оценочные листы, рейтинги, тестирование).
 - Объективность процесса оценки.
 - Связь результата оценки с дальнейшим развитием или материальным вознаграждением.
 - Степень прозрачности обратной связи сотруднику.
 6. Удержание и лояльность:
 - Средний срок работы сотрудников в компании.
 - Коэффициент текучести кадров.
 - Индекс вовлеченности сотрудников.
 - Индикаторы лояльности (частота положительных отзывов, предложений, инициативы сотрудников).
 - Программы поддержки эмоционального благополучия сотрудников.
 7. Управление конфликтами и дисциплина:
 - Стандарты поведения и дисциплины сотрудников.
 - Способы разрешения конфликтов.
 - Среднее число дисциплинарных взысканий.
 - Организация работы службы безопасности и внутреннего аудита
 - Инструменты профилактики нарушений трудовой дисциплины.
 8. Эффективность кадровой политики:
 - Соотношение затрат на персонал к доходам компании.
 - Возврат инвестиций в обучение и развитие персонала.
 - Соответствие кадровой политики целям компании.
 - Показатели рентабельности вложений в человеческий капитал.
 - Общий вклад кадровой политики в устойчивость и рост компании.

Постановка задачи: по каждому показателю оценивается качество реализации и выделяются ключевые моменты, характеризующие определенный

тип кадровой политики (пассивный, реактивный, профилактический, активный, авантюрный, гибридный). Это позволяет объективно сравнить стратегию работы с персоналом нескольких компаний и сделать выводы относительно их сильных сторон и зон дальнейшего совершенствования. Создайте сравнительную таблицу (в виде электронного файла или в тетради, на листочке) для анализа 6 российских компаний по одному из вариантов:

- по одному яркому представителю на каждый вид кадровой политики;
- или 6 компаний в одной отрасли или сегменте экономики. Сделайте соответствующие выводы.

Требования по выполнению задания: индивидуальная работа, письменно (электронный файл или в тетради), с публичной защитой своего ответа. При соблюдении указанных требований работа получает отметку «зачтено». Если допущены значительные отступления хотя бы по одному пункту задачи, работа оценивается как «не зачтено».

Задание 3.4. Тест: «Типы кадровой политики»

1. Какая кадровая политика предполагает минимальный интерес к профессиональному росту сотрудников?

- A. Реактивная
- B. Рационалистическая
- C. Пассивная
- D. Инновационная

2. Что характерно для рационалистической кадровой политики?

- A. Отсутствие четких правил подбора персонала
- B. Стратегически обоснованное развитие сотрудников
- C. Импровизация и отсутствие долгосрочных планов
- D. Ориентация исключительно на внешний найм

3. Какой тип кадровой политики направлен на устранение проблем, возникающих внезапно?

- A. Превентивная (профилактическая)
- B. Реактивная
- C. Гибридная
- D. Инновационная

4. Что отличает инновационную кадровую политику?

- A. Фокус на стабильность и консерватизм
- B. Высокая степень стандартизации и бюрократизма
- C. Привлечение свежих идей и оригинальных подходов
- D. Постоянная ориентация на прошлое успешное поведение

5. Какая кадровая политика направлена на предупреждение будущих проблем с персоналом?

- A. Рационалистическая

- В. Превентивная (профилактическая)
- С. Реактивная
- Д. Пассивная

6. Какие черты характерны для гибридной кадровой политики?

- А. Использование одного конкретного метода управления персоналом
- В. Полное исключение творческого подхода
- С. Комбинация различных подходов и стилей управления
- Д. Жесткий контроль и ограниченность свободы действий сотрудников

7. Для какого типа кадровой политики характерна высокая зависимость от внешних факторов и нестабильность?

- А. Рационалистическая
- В. Реактивная
- С. Инновационная
- Д. Пассивная

8. Чем отличается рационалистическая кадровая политика от пассивной?

- А. Оба типа характеризуются низким уровнем активности
- В. Первый тип основан на четком планировании и развитии, второй – на отсутствии внимания к развитию персонала
- С. Они одинаковы по степени вовлечения руководителей в процессы управления персоналом
- Д. Отличий практически нет

9. Что является основной целью профилактической кадровой политики?

- А. Устранять проблемы постфактум
- В. Предупреждать возникновение проблем заранее
- С. Использовать стандартные шаблоны управления персоналом
- Д. Создавать непредсказуемую среду для творчества

10. В каком типе кадровой политики руководители склонны ждать появления трудностей и решать их только после возникновения?

- А. Рационалистическая
- В. Инновационная
- С. Реактивная
- Д. Гибридная

11. Установите правильное соответствие терминов и описаний, заполнив таблицу

Термин	Описание
А. Пассивная	—
В. Реактивная	—
С. Рационалистическая	—
Д. Инновационная	—
Е. Профилактическая	—
Ф. Гибридная	—

Варианты соответствий:

1. Акцент на творческий подход, стремление к риску и экспериментированию, внедрение передовых HR-практик и поддержка новаторских идей.

2. Минимальные инвестиции в развитие персонала, низкая активность в управлении человеческими ресурсами, слабый контроль над качеством подбора сотрудников.

3. Преимущественно реагируют на возникающие проблемы с персоналом (текучка, дефицит кадров), ориентированы на краткосрочную перспективу, недостаток долгосрочного планирования.

4. Прогрессивные действия направлены на предотвращение возможных рисков потери ценных сотрудников и возникновения дефицита рабочей силы, своевременная работа с внутренними резервами.

5. Сочетание элементов различных типов кадровой политики, зависящее от конкретной ситуации и рыночного контекста.

6. Четкое определение потребности в специалистах, развитый механизм планирования и развития человеческого капитала, эффективное применение инструментов диагностики, мотивации и обучения сотрудников.

12. Какова главная особенность инновационной кадровой политики?

- А. Поиск путей сокращения расходов на персонал
- В. Приверженность традиционным подходам к работе с сотрудниками
- С. Поддержка новаторского мышления и готовности к переменам
- Д. Ограниченный набор каналов привлечения сотрудников

13. Почему компании выбирают пассивную кадровую политику?

- А. Чтобы создать благоприятные условия для сотрудников
- В. Из-за высокой стоимости активных мероприятий по развитию персонала
- С. Желание развивать творческие способности сотрудников
- Д. Четкое следование правилам и процедурам управления персоналом

14. Что включает в себя профилактическая кадровая политика?

- А. Регулярный набор временных сотрудников
- В. Сокращение численности штата в периоды кризиса
- С. Создание резервов и профилактика профессиональных дефицитов
- Д. Рискованные эксперименты с новыми методами подбора персонала

15. В чем заключается ключевая проблема реактивной кадровой политики?

- A. Высочайший уровень подготовленности сотрудников
- B. Недостаточная реакция на возникающие проблемы с персоналом
- C. Запоздалые действия и неспособность предотвратить будущие трудности
- D. Применение новейших технологий управления персоналом

16. Чем отличаются сотрудники, работающие в компаниях с рационалистическим типом кадровой политики?

- A. Обычно работают непродолжительное время
- B. Быстро получают возможность продвижения по службе
- C. Получают четкие инструкции и перспективы карьерного роста
- D. Практически не проходят оценку качества своей работы

17. Почему важно учитывать тип кадровой политики при оценке устойчивости компании?

- A. Она никак не влияет на бизнес-процессы
- B. Помогает своевременно выявлять потенциальные угрозы и возможности
- C. Повышается вероятность конфликта интересов внутри компании
- D. Все типы одинаково эффективны независимо от сферы деятельности

18. В какой ситуации уместна активная рационалистическая кадровая политика?

- A. Если компания хочет минимизировать расходы на сотрудников
- B. Во времена стабильности и отсутствия серьезных изменений на рынке
- C. При быстром росте компании и увеличении конкуренции на рынке труда
- D. Только в небольших семейных предприятиях

19. Какой подход используют компании с превентивной (профилактической) кадровой политикой?

- A. Игнорируют проблему смены поколений сотрудников
- B. Проводят регулярные тесты способностей сотрудников
- C. Инвестируют средства в подготовку кадров задолго до возможного спроса на них
- D. Исключительно внешняя реклама вакансий

20. Какими характеристиками обладают компании с инновационным стилем кадровой политики?

- A. Соблюдение традиций и устойчивых норм работы с персоналом
- B. Гарантированные заработные платы и фиксированные бонусы
- C. Исключение индивидуальных подходов к сотрудникам
- D. Готовность к изменениям и введение новых практик управления персоналом

21. Что является основным признаком рационалистической кадровой политики?

- A. Случайный подбор персонала
- B. Низкий уровень обучения и развития сотрудников
- C. Высокий уровень контроля и планирования процессов подбора и развития персонала
- D. Нерегулярная оценка эффективности сотрудников

22. Открытая кадровая политика предполагает...

- A. Работу исключительно с внутренним кадровым резервом
- B. Активное привлечение и интеграцию внешних специалистов
- C. Закрытие границ компании для новых сотрудников
- D. Сохранение традиций и преемственности внутри организации

23. Основная цель закрытой кадровой политики – это...

- A. Максимальное расширение круга претендентов на рабочие места
- B. Концентрация усилий на обучении и продвижении собственных сотрудников
- C. Постоянное обновление команды за счет приглашения извне
- D. Полная автоматизация всех процессов управления персоналом

24. Признаком открытой кадровой политики является...

- A. Жесткость требований к уровню образования соискателей
- B. Широкая рекламная кампания и доступный поиск персонала вне компании
- C. Редкое проведение собеседований и конкурсных испытаний
- D. Сокращение количества сотрудников на постоянной основе

25. Характеристика закрытой кадровой политики – это...

- A. Низкий уровень профессиональной мобильности сотрудников
- B. Постоянная замена сотрудников новой командой
- C. Наличие большого числа временных контрактов
- D. Большое разнообразие источников поиска кандидатов

26. При выборе открытой кадровой политики организация чаще всего стремится...

- A. Сократить затраты на переподготовку существующих сотрудников
- B. Обеспечить максимальную защищенность рабочего места сотрудника
- C. Повысить престиж компании на внутреннем рынке труда
- D. Привлечь высококвалифицированных специалистов извне

27. Выберите утверждение, соответствующее открытой форме кадровой политики:

- A. Компанией управляют представители старшего поколения, передавая должности своим детям и внукам.
- B. Организация приглашает опытных экспертов со стороны, обеспечивает быстрый карьерный рост талантливым новичкам.

- C. Сотрудники продвигаются по служебной лестнице строго по старшинству и выслуге лет.
- D. Организационная культура основана на принципах наследственной передачи должностей.

28. Что означает закрытая форма кадровой политики?

- A. Внешних кандидатов привлекают только на позиции низшего звена.
- B. Продвижение сотрудников производится только из собственного кадрового резерва.
- C. Принцип наследственного права играет главную роль в назначении на руководящие посты.
- D. Проведение конкурсов и тестов при приеме на работу обязательно.

29. Открытую кадровую политику можно описать следующим утверждением:

- A. Вакансии замещаются строго по родственным связям и личной преданности руководству.
- B. Компания готова пригласить лучшие таланты со стороны, невзирая на их предыдущее место работы.
- C. Выбор руководителя подразделения зависит исключительно от длительности его работы в компании.
- D. Любая позиция должна заполняться кандидатом, прошедшим длительный испытательный срок.

30. Что отражает сущность закрытой кадровой политики?

- A. Рабочие места занимают лица, чьи родственники являются действующими сотрудниками.
- B. Всесторонний и свободный доступ сотрудников ко всей необходимой информации.
- C. Работники имеют право переходить на другие должности только после завершения длительного курса повышения квалификации.
- D. Карьерный рост возможен только для лиц, окончивших специализированный вуз.

31. Где наблюдается ярко выраженная открытая кадровая политика?

- A. Государственная служба, где должности распределяются по принципу опыта и длительной работы.
- B. Крупные технологичные стартапы, готовые приглашать выдающихся специалистов со всего мира.
- C. Семейные компании, управляющие бизнесом несколькими поколениями одной фамилии.
- D. Малый семейный бизнес, где прием на работу ведется исключительно по личным контактам владельца.

32. Что означает фраза «закрытая кадровая политика»?

- A. Отказ от любого сотрудничества с внешними агентствами по поиску сотрудников.

- В. Обязательное требование высшего образования для принятия на любую должность.
- С. Прием сотрудников только из внутренних резервов компании.
- Д. Использование личных связей и знакомств для приема на работу.

33. Почему многие государственные учреждения придерживаются закрытой кадровой политики?

- А. Потому что государственная служба требует обязательного наличия гражданства страны.
- В. Вследствие исторически сложившихся традиций семейного наследия.
- С. Благодаря строгим требованиям и квалификациям, необходимым для государственных служащих.
- Д. Потому что открытые конкурсы на занятие госдолжностей считаются неэффективными.

34. Что значит выражение «открытая кадровая политика»?

- А. Возможность трудоустройства только выпускников специализированных вузов.
- В. Предоставление равных шансов на занятость любым профессионалам вне зависимости от прежнего места работы.
- С. Требование прохождения строгих экзаменов и проверок перед приемом на работу.
- Д. Принятие на работу членов одной большой семьи.

35. В чем проявляется разница между открытой и закрытой формами кадровой политики?

- А. Только в способах размещения объявлений о вакансиях.
- В. В уровне зарплаты, предлагаемой новым сотрудникам.
- С. В отношении к внешнему рынку труда и свободе движения персонала.
- Д. В продолжительности испытательного срока.

36. Приведите аргумент в пользу закрытой кадровой политики:

- А. Способствует быстрому обмену опытом и идеями.
- В. Позволяет снизить расходы на адаптацию новых сотрудников.
- С. Улучшает отношения с партнерами и клиентами.
- Д. Обеспечивает быстрое выполнение производственных заданий.

37. Какие причины могут привести компанию к выбору закрытой кадровой политики? (несколько правильных ответов)

- А. Высокая стоимость привлечения внешних специалистов
- В. Необходимость сохранения корпоративных секретов и уникальной экспертизы
- С. Укрепление командного духа и сплоченности сотрудников
- Д. Ограниченные ресурсы для обучения и адаптации новых сотрудников
- Е. Невысокая конкуренция на рынке труда в данном регионе

38. Какие преимущества несет открытая кадровая политика для крупных международных корпораций? (несколько правильных ответов)

- А. Быстрая адаптация сотрудников благодаря общему культурному коду
- В. Расширение доступности высококлассных специалистов мирового уровня
- С. Увеличение потока свежих идей и новых подходов
- Д. Рост производительности за счет разнообразия культурного фона сотрудников
- Е. Сохранение исторических традиций ведения бизнеса

39. Какие факторы делают возможным одновременное существование обеих форм кадровой политики в крупной корпорации? (несколько правильных ответов)

- А. Контроль и соблюдение баланса между требованиями бизнеса и возможностями организации
- В. Наличие множества подразделений и географических регионов
- С. Специализированные направления деятельности требуют узкопрофильных навыков
- Д. Лояльность и доверие существующему составу сотрудников
- Е. Необходимость соблюдения нормативных актов в сфере защиты персональных данных

40. Как открытый подход к кадровой политике может положительно влиять на корпоративную культуру компании? (несколько правильных ответов)

- А. Обеспечение высокого уровня доверия и уважения между руководством и сотрудниками
- В. Повышение творческой атмосферы и стимуляция инноваций
- С. Создание сильного чувства принадлежности и единства сотрудников
- Д. Совершенствование механизмов коммуникации и обмена знаниями
- Е. Упрощение принятия оперативных решений

41. Какие характеристики присущи компаниям, выбравшим закрытую кадровую политику, с точки зрения стиля лидерства и организационного климата? (несколько правильных ответов)

- А. Авторитарный стиль управления и централизованная власть
- В. Неформальная атмосфера общения и тесные личные контакты
- С. Медленные темпы изменений и осторожность в принятии решений
- Д. Высокая лояльность сотрудников и сильное чувство приверженности организации
- Е. Равномерное распределение полномочий и ответственности между всеми членами команды

Критерии оценки теста:

За каждый правильный ответ начисляется один балл. Всего 41 балл. Минимально допустимый проходной порог для оценки «зачтено» – 30 правильных ответов из 41 возможных.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ ПО РАЗДЕЛУ 2. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДБОРА, НАЙМА И ОБУЧЕНИЯ

Тема 4. Планирование персонала

Лекционное занятие 7 (форма проведения – проблемная лекция).
Учебные вопросы: Кадровое планирование как составная часть планирования в организации и как необходимое условие реализации кадровой политики. Цели, задачи и сущность.

Краткий план-конспект лекции:

Кадровый менеджмент постоянно сталкивается со следующими проблемами планирования персонала:

1. Проблема точности прогнозирования потребности в персонале
 - 1.1. Как правильно рассчитать количество сотрудников, необходимое для реализации производственной программы компании?
 - 1.2. Какие инструменты и методы используются для точного прогнозирования потребности в персонале?
2. Проблема адекватности методов оценки имеющихся ресурсов
 - 2.1. Как достоверно оценить качественный и количественный состав имеющегося персонала?
 - 2.2. Какие факторы влияют на точность оценки и какие риски связаны с неверной оценкой?
3. Проблема увязывания кадрового планирования с общей стратегией организации
 - 3.1. Как обеспечить тесную взаимосвязь кадрового планирования и стратегических целей компании?
 - 3.2. Какие проблемы возникают при несогласованности кадрового планирования и стратегии развития?
4. Проблема разработки действенных мероприятий по привлечению и удержанию персонала
 - 4.1. Какие мероприятия способствуют привлечению качественных специалистов и предотвращению оттока ценных кадров?
 - 4.2. Какие метрики используют организации для оценки эффективности таких мероприятий?
5. Проблема использования современных технологий в кадровом планировании
 - 5.1. Как цифровые технологии помогают улучшать качество и точность кадрового планирования?
 - 5.2. Существуют ли риски, связанные с автоматизацией процессов кадрового планирования?
6. Проблема внедрения кадрового планирования в небольших организациях
 - 6.1. Стоит ли малым предприятиям уделять особое внимание кадровому планированию?

- 6.2. Какие упрощенные методы и инструменты подходят для малых компаний?
7. Проблема соотношения долгосрочного и краткосрочного кадрового планирования
- 7.1. В чем разница между долгосрочным и краткосрочным кадровым планированием?
- 7.2. Как выбрать подходящий временной горизонт для конкретной организации?
8. Проблема преодоления сопротивления нововведениям в кадровом планировании
- 8.1. Почему сотрудники часто сопротивляются изменениям в системе кадрового планирования?
- 8.2. Как преодолеть подобное сопротивление и сделать переход плавным и эффективным?

Для правильного управления процессами планирования персонала и ответа на все вышеизложенные вопросы необходимо знать:

1. Сущность кадрового планирования:
 - Понятие кадрового планирования.
 - Место кадрового планирования в общем комплексе планирования организации.
 - Связь кадрового планирования с общей стратегией организации.
2. Цели и задачи кадрового планирования:
 - Основные цели кадрового планирования.
 - Задачи кадрового планирования: анализ потребностей, прогнозирование численности, подбор и развитие персонала.
 - Влияние кадрового планирования на достижение стратегических целей организации.
3. Этапы кадрового планирования:
 - Прогнозирование потребности в персонале.
 - Анализ имеющихся ресурсов.
 - Разработка мероприятий по привлечению, развитию и удержанию персонала.
 - Оценка эффективности кадрового планирования.
4. Методы кадрового планирования:
 - Качественные и количественные методы прогнозирования.
 - Использование моделей массового подбора, ситуационного анализа и бенчмаркинга.
 - Современные инструменты и цифровые платформы для кадрового планирования.
5. Взаимосвязь кадрового планирования и кадровой политики:
 - Содержание кадровой политики.
 - Роль кадрового планирования в реализации кадровой политики.
 - Реализация принципов кадровой политики через механизмы кадрового планирования.

6. Опыт ведущих компаний: примеры успешных подходов к кадровому планированию крупных отечественных корпораций. Анализ удачных примеров и распространенных ошибок.

Лекционное занятие 8. Учебные вопросы: Уровни планирования: стратегическое, тактическое и оперативное. Нормирование: основные методы и способы. Определение показателей: «валовая потребность в персонале», «чистая потребность в персонале», «наиболее вероятное прогнозируемое количество персонала».

Краткий план-конспект лекции:

1. Уровни планирования
 - 1.1. Стратегическое планирование:
 - 1.1.1. Определение и задачи стратегического планирования.
 - 1.1.2. Особенности и уровни стратегического планирования.
 - 1.1.3. Примеры стратегического планирования в российских и зарубежных компаниях.
 - 1.2. Тактическое планирование:
 - 1.2.1. Определение и задачи тактического планирования.
 - 1.2.2. Временные рамки и сфера применения тактического планирования.
 - 1.2.3. Связь тактического планирования со стратегическими целями.
 - 1.3. Оперативное планирование:
 - 1.3.1. Определение и задачи оперативного планирования.
 - 1.3.2. Способы и инструменты оперативного планирования.
 - 1.3.3. Примеры оперативной плановой деятельности в производстве и торговле.
2. Нормирование: понятие и значение
 - 2.1. Определение нормирования.
 - 2.2. Цели и задачи нормирования в организации.
 - 2.3. Влияние нормирования на эффективность и качество работы.
3. Основные методы нормирования
 - 3.1. Хронометраж и фотография рабочего времени:
 - 3.1.1. Сущность хронометража и фотографии рабочего времени.
 - 3.1.2. Порядок проведения замеров и обработки данных.
 - 3.2. Метод технического расчета:
 - 3.2.1. Использование инженерно-технических расчетов для установления норм.
 - 3.2.2. Применение технологических карт и калькуляций.
 - 3.3. Опытно-статистический метод:
 - 3.3.1. Сбор и обработка данных о предыдущей деятельности.
 - 3.3.2. Влияние опыта и интуиции экспертов на норму.
 - 3.4. Нормативный метод:
 - 3.4.1. Создание нормативных таблиц и справочников.
 - 3.4.2. Принципы и правила разработки нормативов.
4. Способы нормирования

- 4.1. Индивидуальное нормирование:
 - 4.1.1. Нормы времени и нормы выработки.
 - 4.1.2. Учет индивидуальных особенностей исполнителей.
- 4.2. Комплексное нормирование:
 - 4.2.1. Разработка комплексных норм для бригад и коллективов.
 - 4.2.2. Установка норм обслуживания и сменности.
- 4.3. Прямое и косвенное нормирование:
 - 4.3.1. Прямая фиксация времени выполнения операций.
 - 4.3.2. Косвенные методы вычисления норм путем сопоставления аналогичных объектов.

5. Практическое применение нормирования

5.1. Примеры использования нормирования в промышленности, строительстве и сельском хозяйстве.

5.2. Использование нормирования в бюджетных учреждениях и коммерческих организациях.

6. Валовая потребность в персонале – это совокупная величина сотрудников, необходимых организации для выполнения запланированных задач и осуществления всех намеченных операций. Она рассчитывается на основе прогнозируемых объемов производства, планируемых изменений в структуре организации, а также планируемого расширения или уменьшения численности персонала вследствие естественных причин (перевод на другие должности, отставка, сокращение штатов и т. д.).

7. Чистая потребность в персонале – это реальный дефицит или избыток персонала, который образуется после учета естественного оборота кадров (принятых и ушедших сотрудников). Данный показатель необходим для точного определения количества новых сотрудников, которых необходимо привлечь, чтобы покрыть недостачу или ликвидировать излишек.

8. Наиболее вероятное прогнозируемое количество персонала.

Наиболее вероятное прогнозируемое количество персонала – это численное выражение оптимального состава сотрудников на будущий период, учитывающее текущее состояние и прогнозы динамики рабочей силы, позволяющие обеспечить бесперебойную работу организации. Этот показатель учитывает как существующие вакансии, так и возможное уменьшение численности сотрудников в будущем (уход на пенсию, переводы, увольнения и т. д.) с учетом долгосрочных целей компании.

Вопросы для обсуждения:

- Какие методы нормирования применяются чаще всего в вашей организации?
- Есть ли случаи, когда прямое нормирование невозможно применить?
- Каково соотношение между стратегическим и оперативным планированием в деятельности вашей компании?

Практическое занятие 4.

Задание 4.1. Кейс «Планирование персонала для мебельного цеха»

Задание: Вы директор небольшой частной мастерской, занимающейся производством мебели ручной работы. Ваш цех работает уже три года и стабильно приносит прибыль. Бизнес развивается успешно, заказы растут, однако теперь Вам стало трудно справляться с увеличившимся объемом работы своими силами. Перед Вами стоит задача грамотно спланировать численность персонала на ближайший год, учитывая будущие планы расширения производства и сезонность спроса.

Исходные данные:

- Цех производит корпусную мебель премиум-класса вручную, изготовленную индивидуально под заказ клиента.
- Сейчас в Вашем распоряжении работают четыре мастера-мебельщика и один менеджер по продажам.
- Средняя зарплата мастеров составляет 60 тысяч рублей в месяц, менеджера – 45 тысяч рублей.
- Загрузка производства неравномерна: зимой заказов меньше, летом и осенью спрос резко увеличивается.
- Каждый мастер способен изготавливать примерно одну единицу мебели в неделю.
- Стоимость сырья и комплектующих остается постоянной вне зависимости от сезона.
- На ближайшее лето ожидается крупный контракт на поставку партии эксклюзивной мебели стоимостью 5 млн рублей.

Ваша задача:

Рассчитать оптимальное количество персонала на следующий год, учесть потребность в дополнительной рабочей силе и предложить конкретные рекомендации по решению вопроса нехватки кадров. Необходимо предусмотреть:

1. Необходимое количество сотрудников для выполнения крупного заказа.
2. Сезонные колебания спроса и возможные способы компенсации дефицита рук в пиковый сезон.
3. Способы минимизации расходов на заработную плату при сохранении требуемого уровня выпуска продукции.
4. Предложения по привлечению временных сотрудников и другим возможным вариантам снижения напряженности с кадрами.

Требования по выполнению задания: индивидуальная работа, расчеты и выводы в письменном виде, с публичной защитой своего ответа. Объясните, почему именно такой подход кажется вам оптимальным. Подтвердите свое предложение расчетами необходимого бюджета на оплату труда и предполагаемыми финансовыми результатами. Обязательно приведите альтернативные варианты решения проблемы и поясните, почему Вы выбрали именно Ваш подход. Используйте риск-ориентированный подход.

При соблюдении указанных требований работа получает отметку «зачтено». Если допущены значительные отступления хотя бы по одному пункту задачи, работа оценивается как «не зачтено».

Задание 4.2. Планирование численности кадровой службы

На основе приведенных данных (таблица 3), рассчитайте затраты времени специалиста по кадровому делопроизводству ООО «ДСП», определите необходимую численность работников для выполнения данной функции и предложите вариант оптимального распределения обязанностей между ними. При выполнении задачи необходимо учесть производственный календарь и его влияние на определение потребности персонала.

Таблица 3 – Показатели затрат времени на кадровые операции, выполненные в течение месяца работниками отдела кадров ООО «ДСП»

Наименование операции	Норматив времени, чел./час	Количество	Итого, час
Листок нетрудоспособности	0,3	20	
Заполнение и выдача справки с места работы	0,1	35	
Оформление изменения фамилии	0,11	10	
Составление списка на работающих пенсионеров	0,48	50	
Оформление документов работников, уходящих на пенсию	0,48	17	
Оформление справок в органы социальной защиты	5,7	3	
Написание справки	0,14	60	
Регистрация справки	0,03	60	
Подготовка к отправке почтой (адрес на конверте)	0,03	5	
Проверка табелей 1 сотрудником	0,1	1500	
Оформление и выдача постоянного (временного) удостоверения	0,3	10	
Оформление документов при приеме на работу в штат	0,74	43	
Оформление документов при приеме на работу по совместительству	0,46	18	
Оформление документов при увольнении	0,39	56	
Оформление и учет трудовых книжек – вкладыши	0,11	43	
Оформление и учет трудовых книжек – дубликата	0,27	3	
Оформление и учет трудовых книжек – внесение записи	0,2	40	
Оформление движения персонала	0,38	30	
Оформление отпусков	0,11	46	

Требования по выполнению задания: индивидуальная работа, расчеты и выводы в письменном виде (электронный файл или в тетради). Обязательное приведение альтернативных вариантов решения проблемы и поясните, почему выбрали именно такой подход. При соблюдении указанных требований работа получает отметку «зачтено». Если допущены значительные отступления хотя бы по одному пункту задачи, работа оценивается как «не зачтено».

Тема 5. Организация подбора и найма персонала, адаптация персонала

Лекционное занятие 9 (форма проведения – информационная лекция).

Учебные вопросы: Характеристика основных этапов привлечения персонала в организацию. Задачи и направления персонал-маркетинга.

Краткий план-конспект лекции:

Определение процесса привлечения персонала. Актуальность эффективного подбора персонала для организаций.

1. Основные этапы привлечения персонала в организацию

- 1.1. Предварительный анализ потребности в персонале.
- 1.2. Определение требований к кандидатам и разработка вакансий.
- 1.3. Источники поиска кандидатов (интернет-ресурсы, агентства, внутренняя база данных, рекомендательная сеть).
- 1.4. Первичное рассмотрение заявок и предварительный отбор кандидатов.
- 1.5. Интервью и оценка претендентов.
- 1.6. Прием на работу выбранного кандидата.

2. Особенности каждого этапа привлечения персонала: анализ рынка труда и прогнозирование будущей потребности в специалистах. Проблемы и риски ошибок при формулировании критериев отбора кандидатов и роль специалиста по подбору персонала, анализ влияния факторов внутренних и внешних на выбор подходящего канала поиска кандидатов. Принятие решения о приглашении кандидата на рабочее место.

3. Задачи персонал-маркетинга

- 3.1. Повышение привлекательности работодателя на рынке труда.
- 3.2. Формирование положительного имиджа компании как привлекательного места работы.
- 3.3. Повышение узнаваемости бренда работодателя и укрепление репутации.
- 3.4. Продажа вакансии кандидату и обеспечение заинтересованности потенциальных сотрудников.

Лекционное занятие 10 (форма проведения – проблемная лекция).

Учебные вопросы: Методы и источники подбора кадров. Проблемы выбора каналов поиска персонала, какие из них более эффективны для малого, среднего или крупного бизнеса? Является ли HR-бренд важным инструментом привлечения высококвалифицированных специалистов? Во что обходятся основные ошибки, которые допускаются при привлечении персонала и как их избежать?

Краткий план-конспект лекции:

1. Направления персонал-маркетинга

- 1.1. Развитие брендинга работодателя (Employer Branding).
- 1.1. Прямой активный поиск нужных специалистов (Headhunting).
- 1.2. Использование специализированных площадок и сервисов.

- 1.3. Мероприятия для выпускников вузов и участие в ярмарках вакансий.
- 1.4. Коммуникация с потенциальными кандидатами через соцсети и блог компании.
2. Методы оценки эффективности привлечения персонала
 - 2.1. Показатели возврата инвестиций в рекрутинг (ROI Recruiting).
 - 2.2. Скорость закрытия вакансий и качество подобранных сотрудников.
 - 2.3. Анализ удовлетворенности новоиспеченных сотрудников своим выбором.
3. Практические советы по эффективному привлечению персонала
 - 3.1. Советы по написанию привлекательной вакансии.
 - 3.2. Рекомендации по выбору каналов размещения объявлений.
 - 3.3. Способы повышения эффективности собеседований и отбора кандидатов.

Домашнее задание 2. Подготовка к деловой игре.

1. Изучить профессиональный стандарт: 08.037 – бизнес-аналитик (<https://classinform.ru/profstandarty/08.037-biznes-analitik.html>), с целью составления вакансии и определения требований к соискателю на позицию бизнес-аналитика.
2. Провести анализ вакансий для позиции бизнес-аналитика по открытым платформам поиска работы.
3. Составить резюме на должность бизнес-аналитика.
4. Изучить материалы лекции, дополнительные источники и план игры практического занятия 5, быть готовым занять и исполнить любую из предлагаемых ролей.

Требования по выполнению задания: индивидуальная работа, письменно в формате электронного документа и распечатанного для удобства работы в рамках практического занятия при реализации деловой игры. Отчет о проделанной работе должен состоять из: требования и критерии отбора к вакансии бизнес-аналитика по профстандарту; сравнительная таблица имеющихся вакансий (минимум 10 при общем числе 10 и более найденных вакансий – выбор обосновать) – сделать общий вывод о предложениях рынка труда; резюме на должность бизнес-аналитика.

При соблюдении указанных требований работа получает отметку «зачтено». Если допущены значительные отступления хотя бы по одному пункту задачи, работа оценивается как «не зачтено».

Практическое занятие 5.

Задание 5.1. Деловая игра «Собеседование при приеме на должность бизнес-аналитика в компанию по производству рыбных консервов»

Участники (обучающиеся) делятся на мини-группы от 4 до 8 человек в каждой:

- Ведущий игры (модератор).
- Рекрутер (представитель HR-службы компании).

- Линия руководителей (непосредственно руководитель отдела аналитики или заместитель директора по коммерческим вопросам).

- Соискатель (бизнес-аналитик): 1-5 человек.

Цель игры:

Отработать весь процесс приема на работу, пройдя все этапы, от первоначального знакомства с кандидатом до заключения договора и принятия решения о найме. Игра позволит участникам закрепить навыки проведения собеседований, оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов, а также познакомиться с особенностями профессии бизнес-аналитика в конкретной отрасли.

Продолжительность игры:

Игра рассчитана на 1,5 часа, включая перерывы и подводящий итог блок обсуждения.

Рекомендации по подготовке:

Перед началом игры полезно ознакомиться с описанием должности бизнес-аналитика, перечнем стандартных компетенций и задач, типичными вопросами для собеседования на данную позицию, особенностями компании-производителя рыбных консервов (маркетинговая ситуация, продукция, позиционирование на рынке и т. д.). Выполняется в рамках домашнего задания 2.

Ход игры:

1. Подготовка (10 мин.)

- Рассказ ведущего о правилах игры, распределении ролей и порядке проведения игровых раундов.

- Каждому участнику выдается комплект материалов (анкета кандидата, перечень компетенций, вопросы собеседования и т. п.).

2. Предварительный этап (15 мин.)

Рекрутер проверяет резюме кандидата, оценивает первичные сведения о нем и принимает решение пригласить на собеседование.

3. Первое собеседование (20 мин.)

Соискатель проходит первое собеседование с представителем HR-службы. Оно направлено на выяснение профессиональных компетенций, опыта работы, характера, уровня мотивации и совместимости с корпоративной культурой компании.

4. Второе собеседование (20 мин.)

Руководитель линии (департамента аналитики) беседует с кандидатом отдельно. Основное внимание уделяется профессиональным качествам, способности решать реальные задачи, опыту в анализе данных и аналитическом мышлении.

5. Испытательное задание (15 мин.)

Участникам предлагается смоделировать реальную ситуацию: предоставление бизнес-анализа финансового отчета за прошедший квартал. Используя выданные данные, кандидат готовит короткое сообщение, демонстрируя свое видение, глубину анализа и навыки предоставления отчетов руководству.

6. Принятие решения (10 мин.)

Комиссия собирается для обсуждения впечатлений от кандидата(ов), оценки результатов испытаний и принятия совместного решения о дальнейшем сотрудничестве либо отказе в принятии на работу.

7. Оформление приема на работу: заявление, приказ по предприятию и приказ по кадрам и др.

8. Общее обсуждение (10 мин.)

Участники делятся впечатлениями, высказывают замечания и делают выводы по проведенной игре. Особое внимание уделяется действиям и реакциям игроков, их поведению и ошибкам.

Итог: каждый участник получает оценку своего игрового образа, персональные рекомендации по усилению сильных сторон и устранению недостатков. Завершается занятие подведением итогов и обменом мнениями по поводу самой игры и степени полезности проведенного занятия.

Требования по выполнению задания: при соблюдении указанных требований обучающийся за активную работу получает отметку «зачтено». Если обучающийся отсутствует, присутствует, но отказывается или не участвует в деловой игре, его работа оценивается как «не зачтено».

Тема 6. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала

Лекционное занятие 11. Учебные вопросы: Сущность системы непрерывного обучения персонала. Характеристика деятельности служб организаций по организации и планированию непрерывного обучения. Организация системы развития и обучения персонала.

Краткий план-конспект лекции:

Актуальность непрерывного обучения в современных условиях и определение терминов: обучение, переподготовка, повышение квалификации.

1. Сущность системы непрерывного обучения персонала

- 1.1. Основные принципы и концепции непрерывного обучения.
- 1.2. Цели и задачи системы непрерывного обучения.
- 1.3. Виды обучения: внутреннее и внешнее, очное и дистанционное.

2. Деятельность служб организаций по организации и планированию непрерывного обучения

- 2.1. Функции службы управления персоналом в обучении сотрудников.
- 2.2. Организация и проведение тренингов, курсов и семинаров.
- 2.3. Планирование бюджетов и составление календарного графика обучения.

3. Организация системы развития и обучения персонала

- 3.1. Основы моделирования компетенций и создания образовательных программ.

- 3.2. Методы оценки потребностей в обучении и результатах обучения.
- 3.3. Использование технологий электронного обучения и дистанционного образования.
- 4. Характеристика отдельных видов обучения
 - 4.1. Обучение на рабочем месте: наставничество, ротация, стажировка.
 - 4.2. Корпоративные учебные центры и специализированные учебные заведения.
 - 4.3. Онлайн-обучение.
- 5. Инструменты оценки эффективности обучения
 - 5.1. Методы оценки результата обучения (опросы, экзамены, экспертные оценки).
 - 5.2. Индикаторы эффективности (производительность, качество труда, удовлетворенность сотрудников).
 - 5.3. Возможности коррекции и улучшения системы обучения на основании полученной информации.
- 6. Практические рекомендации по внедрению системы непрерывного обучения
 - 6.1. Формирование корпоративной культуры обучения.
 - 6.2. Привлечение сотрудников к участию в образовательном процессе.
 - 6.3. Поддержка профессионального роста и мотивации сотрудников.

Лекционное занятие 12 (форма проведения – проблемная лекция).
Учебные вопросы: Традиционные и обучающиеся организации: Какие проблемы характерны для традиционных организаций? Насколько реалистична идея полной трансформации в обучающуюся организацию? Может ли российская компания стать идеальной моделью обучающейся организации?

Краткий план-конспект лекции:

Определение понятий «традиционная организация» и «обучающаяся организация», вынужденная трансформация кадрового менеджмента в условиях быстрых перемен и цифрового общества.

1. Традиционные организации: характерные черты и признаки традиционных организаций. Основные модели управления (бюрократическая, механистическая, авторитарная). Преимущества и недостатки традиционных организаций.

2. Обучающиеся организации: концепция «обучающейся организации» Питера Сенге. Ключевые принципы и свойства обучающихся организаций (системное мышление, личное мастерство, интеллектуальная гибкость, общая ментальная модель). Инструменты и методы формирования обучающейся организации (создание единой культуры, развитие команды, распространение знаний, рефлексия и самооценка).

3. Сравнительный анализ традиционных и обучающихся организаций по параметрам: структура, коммуникации, мотивация, стратегия, скорость

реакции на внешние изменения. Примеры организаций, относящихся к традиционным и обучающимся организациям.

4. Преимущества и ограничения обучающейся организации: Позитивные эффекты от создания обучающейся организации (рост креативности, повышение устойчивости к кризисам, ускорение инноваций). Потенциальные барьеры и препятствия на пути превращения традиционной организации в обучающуюся (устойчивость старых привычек, сопротивление изменениям, нехватка ресурсов).

5. Трансформация традиционной организации в обучающуюся: алгоритм постепенного преобразования традиционной организации в обучающуюся. Роль лидера в изменении организации и поддержании изменений. Пример успешных преобразований на уровне реальных компаний.

6. Практическое применение идей обучающейся организации: рекомендации по введению элементов обучающейся организации в малом бизнесе и средних предприятиях. Возможности применения в некоммерческом секторе и государственном управлении. Акцент на тенденции и перспективах развития обучающихся организаций.

Домашнее задание 3. Тест «Традиционные и обучающиеся компании»

1. Что отличает традиционную компанию от обучающейся?

- A. Высокий уровень бюрократии
- B. Стремление постоянно адаптироваться и учиться новому
- C. Жесткая иерархия управления
- D. Фокус на непрерывное обучение сотрудников

2. Какое утверждение верно характеризует традиционную компанию?

- A. Руководство редко поощряет инициативу снизу вверх
- B. Сотрудники регулярно проходят курсы повышения квалификации
- C. Высокая степень гибкости и адаптации к изменениям рынка
- D. Акцент на командную работу и совместные проекты

3. Ключевая особенность обучающейся компании – это...

- A. Четкое распределение обязанностей между сотрудниками
- B. Постоянная ротация кадров
- C. Создание среды, способствующей развитию новых компетенций и навыков
- D. Наличие четких правил и процедур, регулирующих деятельность персонала

4. Для традиционной компании характерно следующее поведение:

- A. Ожидание стабильности и предсказуемости внешней среды
- B. Регулярное проведение экспериментов и пилотных проектов
- C. Быстрая реакция на изменения рынка благодаря быстрой передаче знаний внутри организации
- D. Поддержка творчества и нестандартных решений среди сотрудников

5. Какой фактор способствует превращению обычной компании в обучающуюся?

- A. Формирование культуры открытого общения и обмена знаниями
- B. Увеличение количества уровней управленческой иерархии
- C. Усиление контроля и регламентации деятельности сотрудников
- D. Ограничение числа корпоративных тренингов и семинаров

6. Установите соответствие: А) Традиционная; В) Обучающаяся

№	Утверждение	Тип компании
1	Низкий уровень инициативы	
2	Гибкость и адаптация	
3	Эффект пирамиды власти	
4	Активность инноваций и риск	
5	Контроль и стандартизация	

7. Назовите три ключевых преимущества обучающейся компании перед традиционной:

- 1)
- 2)
- 3)

8. Какие проблемы возникают в традиционных компаниях, препятствующие эффективному обучению сотрудников?

9. Основная цель традиционной компании заключается в:

- A. Сохранении устоявшихся процессов и стандартов
- B. Быстром реагировании на рыночные изменения
- C. Развитии творческого потенциала сотрудников
- D. Создании атмосферы постоянной неопределенности

10. Отличительная черта обучающейся компании:

- A. Строгая вертикальная структура управления
- B. Развитие коллективного обучения и обмен опытом
- C. Контроль всех действий сотрудников руководством
- D. Минимизация риска и избежание изменений

11. Что является основной проблемой традиционной компании в условиях нестабильного рынка?

- A. Низкая способность к адаптации и нововведениям
- B. Высокий уровень сотрудничества и взаимопомощи
- C. Активное внедрение современных технологий
- D. Постоянный рост производительности труда

12. Основным принципом функционирования обучающейся компании является:

- А. Жесткое регламентирование рабочих процессов
- В. Ориентация на постоянное обновление знаний и навыков
- С. Отсутствие возможности ошибок и неудач
- Д. Стабильность и неизменность организационной структуры

13. Какие методы чаще всего используются в обучающихся компаниях для поддержания креативности и инициативности сотрудников?

- А. Регулярные мозговые штурмы и проектные группы
- В. Строгий контроль исполнения поручений сверху вниз
- С. Фиксированные должностные инструкции и правила поведения
- Д. Запрет на эксперименты и самостоятельные решения

14. Установите соответствие: А) Традиционная; В) Обучающаяся

№	Признак	Тип компании
1	Долгосрочное стратегическое планирование	
2	Использование ситуационного подхода к управлению	
3	Приверженность проверенным методикам и процедурам	
4	Поощрение самостоятельного принятия решений сотрудником	
5	Полностью централизованное управление	

15. Решите практическую ситуацию (кейс): Компания Х придерживается четкой стратегии долгосрочного планирования и жестко контролирует выполнение планов каждым подразделением. Она имеет жесткую структуру подчинения и строго ограничивает возможность сотрудника самостоятельно решать возникающие рабочие вопросы. К какому типу относится данная организация? Ответ: _____

16. Решите практическую ситуацию (кейс): Организация У внедряет новые технологии каждый квартал, сотрудники регулярно участвуют в образовательных программах и делятся своими идеями с коллегами. Внутри компании существует практика оценки рисков, допускаются ошибки и неудачи, рассматриваются как повод для дальнейшего роста и анализа. К какой модели управления можно отнести данную организацию?

Ответ: _____

Критерии оценки теста:

За каждый правильный ответ начисляется один балл. Всего 16 баллов. Минимально допустимый проходной порог для оценки «зачтено» – 11 правильных ответов из 16 возможных.

Практическое занятие 6.

Задание 6.1. Сравнительный анализ традиционной и обучающейся компании

Представьте две российские компании: выбор студента самостоятельный (в качестве примера):

- ООО «Альфа», работающая на рынке строительных материалов более 20 лет, с устойчивым положением на рынке и четко выстроенной структурой управления;

- ООО «Омега», молодая IT-компания, созданная около пяти лет назад, активно развивающая новые направления и ставящая своей целью стать лидером на рынке цифровых решений.

Все компании сталкиваются с серьезными изменениями внешнего окружения: появлением новых конкурентов, ужесточением требований клиентов, технологическими переменами и необходимостью оптимизации затрат. Вашей задачей является провести сравнительный анализ указанных организаций, выявить сильные и слабые стороны каждой компании и предложить рекомендации по улучшению эффективности обеих моделей.

Критерии сравнения:

1. Структура управления:

Опишите различия в структуре управления («Альфа» традиционно управляется вертикально и иерархично, «Омега» практикует горизонтальные связи и сетевые команды).

2. Принятие решений:

Оцените скорость и качество принятия решений в каждой компании («Альфа» принимает решения медленно и осторожно, «Омега» стремится экспериментировать и пробовать новое быстрее).

3. Инновационность:

Рассмотрите готовность компаний внедрять новые идеи и технологии («Альфа» ориентирована на стабильность и минимальные риски, «Омега» открыта к постоянным новшествам и новым продуктам).

4. Культура и мотивация сотрудников:

Проанализируйте условия работы и систему стимулирования сотрудников («Альфа» вознаграждает за исполнительность и опыт, «Омега» ценит творческий подход и инновационный вклад).

5. Эффективность реакции на внешние изменения:

Покажите разницу в способности компаний оперативно отвечать на требования рынка («Альфа» предпочитает стабильные процессы, «Омега» готова перестраиваться быстрее).

Рекомендации:

Подготовьте конкретные предложения для каждой компании по повышению ее конкурентоспособности и эффективности в сложившихся условиях рынка.

Подсказки для написания отчета:

- Используйте аналитический подход, выявляя ключевые факторы успеха и потенциальные ограничения каждой компании.

- Аргументируйте каждую рекомендацию, показывая ее влияние на повышение устойчивости и приспособляемости компании.

- Предложения должны учитывать специфику каждой отрасли и особенностей бизнес-модели.

Требования по выполнению задания: работа в мини-группах 2 или 4 человека. Письменный отчет в виде электронного файла или в тетради. При оценивании учитывается участие каждого члена в группе, аргументированность высказанного мнения с учетом достоверности использованной информации о компаниях из открытых источников.

Задание 6.2. Кейс «Разработка алгоритма адаптации новых сотрудников для компании с высоким уровнем текучести кадров»

Исходные данные: компания «АльфаТех» специализируется на разработке программного обеспечения и консалтинговых услугах в области IT-технологий. За последний год наблюдается высокий уровень текучести кадров: около 30 % сотрудников покидают компанию в первые полгода работы. Руководство компании обеспокоено данной проблемой, поскольку постоянная смена кадров негативно влияет на производственные процессы, снижает лояльность клиентов и увеличивает финансовые потери. Провели анализ причин и разработали алгоритм адаптации новых сотрудников, который снизит показатель текучести кадров и повысит удовлетворенность работой вновь принятых сотрудников.

Ознакомьтесь с ним.

Алгоритм адаптации нового сотрудника:

1. Предварительная подготовка:

- Назначение куратора-наставника из числа опытных сотрудников.
- Составление индивидуальной карты адаптации для каждого новичка.
- Подготовить вводные лекции и семинары по истории компании, политике, миссии и корпоративной культуре.

2. Первый рабочий день:

- Официальное знакомство с коллегами, куратором и непосредственным руководителем.
- Ознакомление с рабочим местом, оборудованием и доступом к информационным ресурсам.
- Посещение ознакомительной экскурсии по офису и встреча с отделом HR.

3. Первая неделя:

- Совместная работа с куратором по выполнению первых задач.
- Семинар по внутренним регламентам, правилам техники безопасности и информационной безопасности.
- Участие в учебных мероприятиях по профильным обязанностям.

4. Первые два месяца:

- Регулярные встречи с куратором для обратной связи и выявления проблем.
- Постановка промежуточных целей и оценка прогресса.

- Встреча с руководством подразделения для обсуждения итогов периода испытательного срока.

5. Испытательный срок (до полугода):

- Промежуточные аттестации и обсуждение успехов и трудностей.
- Постепенное увеличение самостоятельности в выполнении задач.
- Предоставление новому сотруднику пространства для инициативы и предложений по улучшению процессов.

6. Завершающая стадия:

- Завершение испытательного срока с финальной встречей с руководством.
- Оценка успешности прохождения этапа адаптации.
- Настройка регулярного цикла обучения и повышения квалификации.

Были предложены дополнительные меры:

- Внедрить онлайн-курсы и видеоматериалы для самостоятельного изучения.
- Ежегодный опрос сотрудников о качестве адаптации и предложениях по улучшению.
- Запуск программы наставничества и поощрения опытных сотрудников за помощь новым коллегам.

Основные показатели успешности предусматривали следующее:

Успешность разработанного алгоритма адаптации будет оцениваться по снижению уровня текучести кадров в первые шесть месяцев работы до уровня ниже 15 %. Дополнительно будут использоваться косвенные индикаторы, такие как индекс удовлетворенности новыми сотрудниками, снижение потерь времени на повторное обучение заменяющих сотрудников и положительная динамика увеличения доли лояльных работников.

Задача: выступите критиком данного алгоритма, объясните выбранные шаги, оцените возможные риски неудач, приведите аргументы в пользу выбора конкретного метода и ожидаемого результата. Подумайте: а с какими проблемами изначально столкнулась компания, что являлось причиной?

Проведите самостоятельный анализ любой российской компании и разработайте для нее аналогичный алгоритм.

Требования по выполнению задания: работа в мини-группах 2 или 4 человека. Письменный отчет в виде электронного файла или в тетради. При оценивании учитывается участие каждого члена в группе, аргументированность высказанного мнения с учетом достоверности использованной информации о компаниях из открытых источников. При соблюдении указанных требований работа получает отметку «зачтено». Если допущены значительные отступления хотя бы по одному пункту задачи, работа оценивается как «не зачтено».

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ ПО РАЗДЕЛУ 3. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Тема 7. Современные методы оценки и аттестации персонала

Лекционное занятие 13. Учебные вопросы: Сущность, цели, функции деловой оценки сотрудников и использование ее результатов в практической деятельности.

Краткий план-конспект лекции:

1. Сущность деловой оценки сотрудников
 - 1.1. Понятие деловой оценки и ее отличие от других видов оценки.
 - 1.2. Объекты и субъекты оценки.
 - 1.3. Стадии и циклы оценки.
2. Цели деловой оценки сотрудников
 - 2.1. Оценка эффективности деятельности сотрудников.
 - 2.2. Выявление потенциала и областей развития сотрудников.
 - 2.3. Обеспечение справедливых условий начисления зарплаты и премирования.
 - 2.4. Повышение управляемости персоналом и создание условий для карьерного роста.
3. Функции деловой оценки сотрудников
 - 3.1. Функция управления производительностью.
 - 3.2. Функция мотивации и стимулирования.
 - 3.3. Функция развития персонала.
 - 3.4. Функция кадрового резерва и повышения квалификации.
4. Использование результатов деловой оценки в практической деятельности:
 - 4.1. Повышение качества принимаемых управленческих решений.
 - 4.2. Совершенствование системы компенсаций и вознаграждений.
 - 4.3. Формирование кадрового резерва и продвижение сотрудников.
 - 4.4. Проведение корректирующих мероприятий по результатам оценки.

Лекционное занятие 14 (форма проведения – проблемная лекция).

Учебные вопросы: Условия формирования системы оценки сотрудников. Процедура деловой оценки. Проблемы проведения деловой оценки сотрудников. Ошибки и риски неправильного определения критериев оценки, которые считаются наиболее важными для конкретного предприятия. Как можно повысить объективность оценки сотрудников.

Краткий план-конспект лекции:

1. Условия формирования системы оценки сотрудников
 - 1.1. Соответствие целям и стратегии организации.
 - 1.2. Четкое понимание критериев и методов оценки.

- 1.3. Ресурсная обеспеченность процесса оценки.
- 1.4. Готовность сотрудников и руководства к проведению оценки.
2. Процедура деловой оценки:
 - 2.1. Основные этапы процедуры оценки.
 - 2.2. Методы сбора и анализа информации (оценка компетенций, методы 360 градусов, оценка результатов работы).
 - 2.3. Подготовка отчетов и вынесение решений по результатам оценки.
3. Практические рекомендации по проведению деловой оценки:
 - 3.1. Подходы к формированию критериев оценки.
 - 3.2. Влияние корпоративных ценностей и культуры на оценку.
 - 3.3. Подготовка руководителей и сотрудников к процессу оценки.

4. Сравнение деловой оценки и аттестации персонала по Трудовому кодексу РФ (таблица 4). Деловая оценка персонала – это добровольная процедура, используемая компаниями для оценки компетенций и потенциала сотрудников, служащая инструментами мотивации и развития персонала. Аттестация – это официальная процедура, предусмотренная Трудовым кодексом РФ, необходимая для проверки квалификации сотрудников и соответствия занимаемым должностям. Результаты аттестации могут иметь серьезные последствия для дальнейшей судьбы сотрудника в компании.

Таблица 4 – Сравнение деловой оценки персонала и аттестации

Параметр	Деловая оценка персонала	Аттестация сотрудников в силу ТК РФ
Назначение	Оценка деловых качеств, потенциала и результативности сотрудников	Определение уровня квалификации и пригодности сотрудника к занимаемой должности
Основание	Инициатива работодателя, отсутствует нормативно-правовая обязанность	Обязанность работодателя по ст. 81, 195 ТК РФ
Частота проведения	Регулярная, может проводиться периодически (ежегодно, ежеквартально)	Обычно проводится регулярно (например, каждые 3-5 лет)
Процедура	Свободная форма, используется большое разнообразие методов	Регламентирована нормами ТК РФ
Методы оценки	360-градусная оценка, анкетирование, наблюдение, собеседование	Экзамены, проверка знаний, выполнение практических заданий
Объект оценки	Работоспособность, компетенции, профессиональные навыки	Квалификация и соответствие занимаемой должности
Последствия	Используется для мотивации, карьерного роста, обучения, выплаты премий, перестановок персонала	Влияет на дальнейшее продолжение трудовых отношений, возможное расторжение контракта по статье ТК РФ
Проведение	Осуществляется внутренними специалистами или приглашенными консультантами	Должна проводиться специальной комиссией с участием профсоюза

Цель	Оценка текущей деятельности и перспектив сотрудников	Проверка наличия необходимой квалификации и уровня профессионализма
Законодательное основание	Нет обязательных правовых оснований	Ст. 81, ст. 195 ТК РФ
Применение результатов	Чаще всего носит позитивный характер (поощрения, повышение)	Может привести к увольнению, понижению в должности
Дополнительно	Более мягкая процедура, может быть необязательной	Строгая юридическая процедура, возможна судебная защита сотрудником

Практическое занятие 7.

Задание 7.1. Деловая игра «Документационное оформление оценки и аттестации персонала»

Цель игры: научить участников формировать полный пакет документов, регулирующих процедуры оценки и аттестации персонала, соблюдать юридические и правовые нормы, действующие в ПАО «Газпром», а также принимать обоснованные управленческие решения на основе результатов оценки.

Участники:

- Преподаватель/модератор игры.
- Группа студентов, разделенная на подгруппы (каждая команда выступает в роли представителя отдела кадров).

Предпосылки: Игроки представляют себя работниками отдела кадров ПАО «Газпром». Им предоставляется исходная информация о пяти условных сотрудниках компании, которые проходят аттестацию. После анализа данных, представленных преподавателем, участники разрабатывают итоговые документы и принимают кадровые решения.

Исходные данные по сотрудникам (таблица 5).

Таблица 5 – Исходные данные

ФИО сотрудника	Должность	Оценка по компетенциям
Иванов	Специалист по закупкам	4 балла из 5
Петров	Главный бухгалтер	2 балла из 5
Сидоров	Начальник участка	5 баллов из 5
Васечкина	Бухгалтер-экономист	3 балла из 5
Сергеев	Инженер-технолог	4,5 балла из 5

Ход игры:

Этап 1. Анализ исходных данных (15 мин.)

Преподаватель объясняет условия и распределяет исходные данные. Каждая команда внимательно изучает предоставленные сведения и определяет свою позицию касательно кадровых решений.

Этап 2. Разработка пакета документов (45 мин.)

Каждой команде ставится задача подготовить следующие документы: приказ о проведении аттестации; протокол заседания аттестационной комиссии;

отчет об итогах аттестации. Пакет распорядительных документов по каждому сотруднику (увольнение, повышение, отправка на повышение квалификации, понижение в должности, зачисление в кадровый резерв).

Этап 3. Защита решений (30 мин.)

Представители каждой команды презентуют разработанный пакет документов, подробно разъясняют принятые решения и приводят аргументированные доводы в пользу предлагаемых кадровых мер.

Этап 4. Экспертная оценка (15 мин.)

Модератор игры совместно с участниками проводят экспертизу представленных пакетов документов, оценивают правильность оформления, обоснованность принятых решений и законность процедур.

Этап 5. Рефлексия и итоги (15 мин.)

Итоговая беседа о ходе игры, обсуждение затруднений, возникших в процессе разработки документов, обобщение опыта и рекомендация к дальнейшему развитию навыков документального сопровождения процедур оценки и аттестации персонала.

Результат игры:

Требования по выполнению задания и оценивание: по завершении игры каждая команда должна представить полный пакет документов, оформить решения по сотрудникам, пройти защиту и получить оценку преподавателя по правильности выполненной работы. При оценивании учитывается участие каждого члена в группе, аргументированность высказанного мнения с учетом достоверности использованной информации из открытых источников. При соблюдении указанных требований работа получает отметку «зачтено». Если допущены значительные отступления хотя бы по одному пункту задачи, работа оценивается как «не зачтено». Если обучающийся отсутствует, присутствует, но отказывается или не участвует в деловой игре, его работа оценивается как «не зачтено».

Тема 8. Подготовка кадрового резерва

Лекционное занятие 15. Учебные вопросы: Подготовка кадрового резерва и резерва руководителей, планирование и развитие карьеры. Работа с кадровым резервом.

Краткий план-конспект лекции:

Определение понятий «кадровый резерв», «резерв руководителей», «планирование карьеры». Актуальность и важность работы с кадровым резервом в современных условиях.

1. Подготовка кадрового резерва и резерва руководителей

1.1. Определение кадрового резерва и резерва руководителей.

1.2. Цели и задачи формирования кадрового резерва.

- 1.3. Основные этапы подготовки кадрового резерва: выявление и отбор кандидатов; обучение и развитие резервистов; оценка и сопровождение кандидатов.
2. Планирование и развитие карьеры
 - 2.1. Понятие и цели планирования карьеры.
 - 2.2. Этапы и методы планирования карьеры: самоанализ и диагностика карьерных предпочтений; формирование индивидуальных планов развития; контроль и коррекция карьерного маршрута.
3. Работа с кадровым резервом
 - 3.1. Формирование и ведение реестра кадрового резерва.
 - 3.2. Методы оценки и развития сотрудников кадрового резерва.
 - 3.3. Мероприятия по поддержке и сопровождению сотрудников кадрового резерва: программы наставничества и коучинга; участие в проектах и программах развития; проведение регулярных проверок уровня подготовки резервистов.
4. Инструменты и технологии работы с кадровым резервом
 - 4.1. Оценочные методы и технологии (оценка компетенций, интервью, 360-градусная оценка).
 - 4.2. Современные инструменты управления карьерой (порталы развития, мобильные приложения, электронные сервисы).
 - 4.3. Практические примеры успешных программ подготовки кадрового резерва.
5. Взаимосвязь кадрового резерва и стратегического развития организации
 - 5.1. Роль кадрового резерва в достижении стратегических целей компании.
 - 5.2. Связь кадрового резерва с общей кадровой политикой организации.
 - 5.3. Влияние кадрового резерва на устойчивость и развитие компании.

Вопросы для обсуждения:

- Какие трудности могут возникнуть при формировании кадрового резерва?
- Как правильно планировать карьеру сотрудников, чтобы повысить их мотивацию и вовлеченность?
- Какие современные инструменты могут облегчить работу с кадровым резервом?

Лекционное занятие 16. Учебные вопросы: Понятие и этапы карьеры. Профессиональная карьера.

Краткий план-конспект лекции:

Определение понятия «карьера», актуальность изучения карьеры в условиях современной экономики.

1. Понятие и этапы карьеры: определение карьеры и профессиональная карьера. Отличие понятий «служебная карьера» и «профессиональная карьера». Этапы карьеры (ориентация, старт, восхождение, стабилизация, завершение).

2. Профессиональная карьера: основные аспекты профессиональной карьеры, цели и задачи профессиональной карьеры, разновидности профессиональной карьеры (вертикальная, горизонтальная, ступенчатая, скрытая).

3. Классификация карьеры. Практическое применение классификаций: для планирования личной карьеры, в организациях для разработки программ карьерного роста персонала.

Практическое занятие 8.

Задание 8.1. Построение карьерограммы

Студенты должны научиться составлять карьерограмму (график профессионального развития) для отдельной профессии, а также приобрести навыки прогнозирования и планирования профессиональной карьеры.

Постановка задачи:

Разработайте карьерограмму для профессии «Бизнес-аналитик» в крупной коммерческой организации, специализирующейся на ИТ-решениях для банков и страховых компаний. Карьерограмма должна содержать следующие элементы:

1. Описание профессии: кто такой бизнес-аналитик, какими компетенциями он должен обладать, какие задачи решает на начальной, средней и высшей ступеньке карьеры.

2. Профильные образовательные программы: какие знания и навыки необходимы для начала карьеры, а также какие образовательные курсы и сертификаты повышают шанс занять ведущие позиции.

3. Возможные маршруты карьерного роста: возможные пути развития бизнес-аналитиков, их позиции и уровни (например, младший аналитик → ведущий аналитик → старший аналитик → руководитель отдела → директор департамента аналитики).

4. Условия и предпосылки для карьерного роста: требования к знаниям, навыкам и опыту, необходимым для перехода на каждую последующую ступень.

5. Формы и способы повышения квалификации: описание возможностей дополнительного обучения, повышения квалификации и профессионального развития (курсы, конференции, стажировки, сертификации).

6. Срок пребывания на каждой позиции: ориентировочные временные интервалы нахождения на той или иной позиции (среднестатистический срок в годах).

7. Специфические навыки и компетенции: критически важные навыки и компетенции на каждой ступени карьерной лестницы.

8. Пример персональной карьерограммы: подробный личный план развития для гипотетического выпускника вуза, пожелавшего начать карьеру бизнес-аналитиком и продвинуться до руководителя аналитического отдела за определенный промежуток времени (например, 10 лет).

Требования по выполнению: индивидуальная работа, письменный отчет (электронный файл или в тетради) с устной презентацией.

Примечание:

- Используйте официальные данные о зарплатах, сроках обучения и квалификациях для реалистичного построения карьерной траектории.

- Включите в отчет практические рекомендации по карьерному росту, основанные на опыте реального бизнеса и тенденциях рынка труда.

При соблюдении указанных требований работа получает отметку «зачтено». Если допущены значительные отступления хотя бы по одному пункту задачи, работа оценивается как «не зачтено». Если обучающийся отсутствует, присутствует, но отказывается работать, он получает оценку «не зачтено».

Тема 9. Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом

Лекционное занятие 17. Учебные вопросы: Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом.

Краткий план-конспект лекции:

1. Характеристика экономической эффективности совершенствования управления персоналом
 - 1.1. Понятие экономической эффективности управления персоналом.
 - 1.2. Основные показатели экономической эффективности (продуктивность труда, рентабельность персонала, окупаемость вложений в персонал).
 - 1.3. Влияние экономического эффекта на финансовое состояние организации.
2. Характеристика социальной эффективности совершенствования управления персоналом
 - 2.1. Понятие социальной эффективности управления персоналом.
 - 2.2. Основные показатели социальной эффективности (уровень удовлетворенности сотрудников, снижение текучести кадров, повышение уровня вовлеченности и лояльности сотрудников).
 - 2.3. Влияние социальной эффективности на мотивацию и удовлетворенность сотрудников.
3. Анализ существующих подходов к измерению экономической эффективности управления персоналом
 - 3.1. Подходы, основанные на финансовых показателях (ROE, ROI, ROS).
 - 3.2. Балансовая методика оценки эффективности персонала.
 - 3.3. Современные методы оценки эффективности управления персоналом (метод DuPont, модель EVA, концепция TQM).
4. Анализ существующих подходов к измерению социальной эффективности управления персоналом
 - 4.1. Индекс удовлетворенности сотрудников (ESI).
 - 4.2. Оценка уровня вовлеченности сотрудников (Employee Engagement Index).
 - 4.3. Методики измерения уровня текучести кадров и потерь, вызванных снижением производительности.

5. Современные тенденции в оценке эффективности управления персоналом

5.1. Современные технологии и инструменты для оценки эффективности (CRM-системы, ERP-системы, BI-инструменты).

5.2. Международные стандарты и методики оценки эффективности управления персоналом (ISO 9001, EFQM Excellence Model).

6. Практические рекомендации по повышению экономической и социальной эффективности управления персоналом

6.1. Совершенствование системы подбора и адаптации персонала.

6.2. Создание и развитие системы мотивации и стимулирования.

6.3. Организация программ обучения и развития сотрудников.

6.4. Внедрение систем оценки и аттестации персонала.

Практическое занятие 9.

Задание 9.1. Кейс «Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом в компании «Техноконсалт»

Ситуация:

Компания «Техноконсалт» занимается разработкой и внедрением IT-решений для промышленных предприятий. Недавно генеральный директор заметил, что несмотря на значительный прирост доходов компании, прибыль остается на прежнем уровне, а мотивация сотрудников заметно снижается. Чтобы выяснить причину сложившейся ситуации, было принято решение проанализировать экономическую и социальную эффективность управления персоналом. Вы входите в команду консультантов, назначенную генеральным директором для проведения детальной оценки эффективности системы управления персоналом компании.

Ваши задачи:

1. Оценить экономическую эффективность управления персоналом:

- Определите основные показатели экономической эффективности (такие как производительность труда, рентабельность персонала, окупаемость инвестиций в персонал).
- Сделайте расчеты на основе предложенных данных.
- Предложите рекомендации по увеличению экономической эффективности.

2. Оценить социальную эффективность управления персоналом:

- Проведите диагностику уровня удовлетворенности сотрудников, текучести кадров и вовлеченности.
- Сформируйте индексы социальной эффективности (например, Employee Satisfaction Index, Employee Turnover Rate).
- Предложите меры по повышению социальной эффективности.

3. Подведите итог и сделайте общий вывод об эффективности системы управления персоналом, предложите комплексные меры по улучшению обеих составляющих (экономической и социальной).

Исходные данные:

1. Экономические показатели:

- Годовой оборот компании: 1 миллиард рублей.
- Фонд оплаты труда: 200 миллионов рублей.
- Валовая прибыль: 300 миллионов рублей.
- Производительность труда: средняя выработка на одного сотрудника составляет 1 миллион рублей.
- Инвестиции в персонал (обучение, мотивация, развитие): 30 миллионов рублей.

2. Социальные показатели:

- Уровень текучести кадров за прошлый год составил 20 %, среднее значение в отрасли – 15 %.
- Уровень удовлетворенности сотрудников (по данным анонимного опроса): 65 % удовлетворены своей работой, 20 % нейтральны, 15 % недовольны.
- Уровень вовлеченности сотрудников (по шкале Gallup Q12): низкий (30 %).

Дополнительные вопросы:

1. Какие еще показатели могли бы дополнить Вашу картину эффективности управления персоналом?
2. Какая дополнительная информация необходима для принятия обоснованного решения?
3. Какие сценарии улучшения показателей вы можете предложить?

Итог:

Напишите отчет с выводами и предложениями по улучшению экономической и социальной эффективности управления персоналом в компании «Техноконсалт».

Требования по выполнению задания: в мини-группах 2-4 человека, письменно, отчет должен содержать ответы на все поставленные задачи. При соблюдении указанных требований работа получает отметку «зачтено». Если допущены значительные отступления хотя бы по одному пункту задачи, работа оценивается как «не зачтено». Если обучающийся отсутствует, присутствует, но отказывается работать он получает оценку «не зачтено».

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для допуска к экзамену студент должен иметь оценку «зачтено» минимум по 10 из 17 заданий домашних и практических занятий, для стремящихся получить оценку «отлично» на экзамене, должны правильно и своевременно выполнить за период обучения 15 из 17 заданий.

Список теоретических вопросов для подготовки к экзамену:

1. Суть терминов «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы». Классификация персонала современной организации
2. Суть современной концепции управления человеческими ресурсами. Задачи и функции управления персоналом.
3. Особенности человеческих ресурсов по сравнению с другими видами ресурсов.
4. Экономические и социальные цели управления персоналом.
5. Исторические этапы возникновения функции «управление человеческими ресурсами» в современной организации.
6. Системы управления персоналом.
7. Структура и функции службы управления персоналом.
8. Соотношение линейных и функциональных полномочий при управлении персоналом.
9. Профессионально-квалификационные требования к руководителю и работникам службы управления персоналом.
10. Сущность процесса планирования человеческих ресурсов в современной организации. Классификация видов планирования.
11. Внешние и внутренние факторы, определяющие потребность организации в человеческих ресурсах.
12. Термины «валовая потребность в персонале», «чистая потребность в персонале», «наиболее вероятное прогнозируемое количество персонала».
13. Методы планирования количественной потребности в персонале.
14. Этапы процесса обеспечения организации персоналом.
15. В чем заключается суть процесса детализации требований к вакантным рабочим местам. Анализ работы, формулировка требований к исполнителю, составление должностных инструкций.
16. Этапы и методы подбора кандидатов.
17. Отбор персонала в организацию. Этапы отбора. Методы первичного отбора.
18. Особенности проведения собеседования по отбору персонала. Виды и типы собеседований. Этапы проведения собеседования. Характерные ситуации, возникающие при собеседовании.
19. Заключение трудового договора при приеме на работу. Срочные и бессрочные трудовые договоры.
20. Документы, предъявляемые при приеме на работу.
21. Прием на работу с испытательным сроком.
22. Адаптация в коллективе. Значение, виды и этапы процесса адаптации. Роль руководителя в процессе адаптации.
23. Цели и значение процесса профессионального развития и обучения персонала.
24. Методы обучения персонала. Их сравнительная характеристика. Преимущества и недостатки.

25. Особенности обучения взрослых людей: принципы обучения, цикл обучения Колба и Фрая, воздействие на мотивацию.
26. Планирование карьеры в современной организации.
27. Цели системы оценки персонала в организации.
28. Суть и методика проведения деловой оценки персонала.
29. Традиционные и нетрадиционные методы деловой оценки персонала.
30. Аттестация персонала: порядок и периодичность проведения, принятие решений по результатам аттестации.
31. Суть процесса мотивации персонала современной организации. Термины и определения.
32. Сравнительная характеристика существующих теорий мотивации.
33. Содержательные теории мотивации (Маслоу, МакГрегора, Герцберга, МакКлелланда): практическое значение и применение в современных компаниях.
34. Процессуальные теории мотивации (теория ожиданий, теория справедливости, теория Портера-Лоулера): практическое значение и применение в современных компаниях.
35. Современные формы и системы оплаты труда персонала организации.
36. Подготовка резерва руководителей. Работа с кадровым резервом
37. Планирование и развитие карьеры. Понятие и этапы карьеры.
38. Профессиональная карьера.
39. Подходы к оценке эффективности персонала организации.
40. Теория балльной оценки эффективности персонала.

Примеры практико-ориентированных заданий:

1. На предприятии было выявлено снижение производительности по одному из подразделений, по предложению руководства было принято решение о срочной аттестации сотрудников через два дня.

Сотрудникам в устной форме было сообщено о необходимости явиться на собеседование с аттестационной комиссией. Сотрудники проигнорировали требование, и были уволены тем же числом за грубое нарушение дисциплины. Проанализируйте ситуацию: дайте оценку действиям руководства, составьте рекомендации по выходу из нее. Составьте перечень документов необходимых для сопровождения процедуры, опишите особенности их оформления и движения в организации.

2. Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего. Какая и почему:

А. Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности.

Б. Все это мелочи. Главное в оценке людей – это деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено.

В. Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его.

Г. Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия.

Порядок проведения промежуточной аттестации в форме устного экзамена.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ (последняя ред. от 07.04.2025) // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
2. Профессиональный стандарт: 08.037 – бизнес-аналитик. – URL: <https://classinform.ru/profstandarty/08.037-biznes-analitik.html>
3. Королева, Л. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л. А. Королева. – 2-е изд. – Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 376 с. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/81502.html>
4. Иванов, С. Ю. Социальное управление человеческими ресурсами : учебное пособие / С. Ю. Иванов. – Москва : Московский педагогический государственный университет, 2024. – 152 с. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/145478.html>
5. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: уровни и стадии : монография / К. Г. Кязимов. – Саратов : Вузовское образование, 2018. – 195 с. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/73627.html>

Учебное издание

Жужома Юлия Николаевна

Управление персоналом

Практикум

Редактор и корректор А. А. Чернышева
Техн. редактор М. Д. Баранова

Учебное электронное издание сетевого распространения

Системные требования:
электронное устройство с программным обеспечением
для воспроизведения файлов формата PDF

Режим доступа: http://publish.sutd.ru/tp_get_file.php?id=202016, по паролю.
- Загл. с экрана.

Дата подписания к использованию 26.08.2025 г. Рег. № 5130/24

Высшая школа технологии и энергетики СПбГУПТД
198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4.