**Тема 1. Место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления предприятием**

**Практические задания:**

**Задание 1.** Составьте таблицу сравнительных отличий и сходств понятий «персонал», «кадры», «коллектив», «численность персонала», «человеческие ресурсы», «человеческий капитал», используя следующие характеристики: сущность, выполняемые функции, количественный и качественный состав.

*Сформулируйте обоснованное мнение по следующим вопросам.*

1. В чем смысл понятия «кадры»?
2. Можно ли говорить о персонале организации как о трудовых ресурсах?
3. Можно ли ставить знак равенства между персоналом и человеческими ресурсами?
4. Является ли человек ресурсом организации?
5. Является ли персонал объектом управления для руководителя организации?
6. В чем смысл управления человеческими ресурсами?

**Задание 2.** Как вы оцениваете следующее высказывание, касающееся различий между управлением человеческими ресурсами и управлением персоналом: «Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические» (Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин и др.)? Обоснуйте свою оценку.

**Задание 3.** Выполните кейс. По словам Павла Безручко генерального директора ЭКОПСИ Консалтинг у большинства компаний есть кадровая стратегия или кадровая политика. На данный момент чаще всего это некий гуманитарный документ, где вперемешку с красивыми и правильными «бла-бла-бла» сказано примерно следующее: «Персонал - наше все. У нас есть 3 цели. Одна цель - учить людей, делать их самыми квалифицированными в отрасли. Вторая -создавать нужную корпоративную культуру, нацеливать сотрудников на результат. Третья цель - быть хорошим, ответственным работодателем и всячески защищать интересы персонала».

Бизнес становится все более квалифицированным и профессиональным заказчиком по отношению к HR. И такие гуманитарные стратегии с «бла-бла-бла» его больше не устраивают. Ему нужна бизнес-стратегия, построенная на цифрах и расчетах. HR-стратегия должна отвечать на вопросы о том, за счет чего, какими ресурсами эти задачи будут решаться. Сейчас у HR по отношению к бизнесу есть всего 2 задачи: обеспечить необходимое количество профессиональных людей и создать условия для того, чтобы эти люди качественно и результативно работали.

**Задание 4.** Эссе на тему: Управление человеческими ресурсами: науки или искусство? Аргументируйте свой ответ.

*Вопросы и задания:*

1. Дайте определение HR-стратегии? Назовите ее составляющие?

2. Приведите примеры функций по управлению персоналом в условиях

стратегического управления

3. Что на Ваш взгляд мешает созданию таких стратегий, которые отвечают на вопросы о том, за счет чего, какими ресурсами будут решаться задачи организации?

**Тема 2. Принципы управления человеческими ресурсами**

**Практические задания:**

**Задание 1.** На каких принципах управления персоналом должна базироваться работа:

1. Фармацевтической компании;
2. Стоматологической клиники;
3. Клинической поликлиники.

**Задание 2. Выполните кейс.** Принципы построения системы управления персоналом.

Сегодня многие компании среднего бизнеса всерьез задумываются о создании в своей структуре полноценной службы персонала. Времена, когда руководитель компании сам и подбирал, и учил, и деньги платил всем сотрудникам, все больше уходят в прошлое.

Руководители постепенно делегируют функции по управлению персоналом и линейным менеджерам, и своим заместителям, и кадровикам. Но проблем в этой области у компаний становится все больше: кандидаты предъявляют слишком высокие требования, хотя сами не соответствуют и минимально необходимому уровню; работники жалуются на нечеловеческие условия труда: в компаниях появляются интриги, на которые уходят все силы персонала; сотрудники меняют места работы как перчатки, а работодатели не знают чем их удержать. Игнорировать вопросы централизованного управления персоналом больше не имеет смысла. Для этого необходимо создавать полноценную службу персонала, а не отдел кадров из двух человек. А построить службу с нуля, и не идеальную, а именно ту, которая нужна компании в текущий момент, - задача непростая. Подобную ситуацию и описывает данный кейс.

Характеристика организации

Профиль деятельности - торгово-промышленный холдинг, бытовая техника. Численность персонала - около 200 человек. Срок работы на российском рынке - 10 лет.

Общая ситуация

Вы возглавили вновь создаваемую службу персонала. Первое знакомство с компанией (из наблюдений, изучения документации и бесед с руководителями) выявило следующую ситуацию:

За 10 лет своего существования компания вышла на неплохие показатели и занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания интенсивно росла и продолжает расти, открыто собственное производство, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

Руководитель - харизматичная личность, решения привык принимать быстро и единолично. Он ясно представляет себе стратегию развития компании, но редко говорит о ней. Даже ближайшее окружение весьма смутно представляет себе перспективы развития. Свои решения руководитель обсуждать не привык, считает, что и так все понятно. У первого лица катастрофически не хватает времени, в итоге кто сумеет его «отловить», тот и решает вопрос.

Специалисты низового звена довольно квалифицированны, но грамотных руководителей немного. Руководители часто работают как специалисты, пуская работу своих подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т. к. они постоянно выполняют несвойственные им функции, а также поручения первого лица. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают вроде бы различные задачи. Многие руководители выросли в компании с самых низов, есть даже такие, которые работают со дня основания компании.

В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти поговорить любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Бывает, что внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т. к. они не понимают ее смысла.

Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и способов начисления зарплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается сам при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если ходить и просить.

Текучесть небольшая, но кадры постоянно нужны, т. к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором, т. к. в отделе кадров всего два человека, которые успевают только вести кадровый учет. Кроме того, сам директор принимает активное участие в подборе, встречаясь со всеми кандидатами на все должности.

В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются.

*Вопросы и задания:*

1. Выявите проблемные области в сфере управления человеческими ресурсами.
2. Наметьте долгосрочный план работы службы персонала.
3. Определите структуру службы персонала, распределить функции между сотрудниками с учетом того, что принять сразу больше двух новых специалистов вам вряд ли удастся.
4. Определите принципы построения системы управления персоналом и первоочередные меры, которые можно реализовать быстро.

**Задание 3.** Ситуация:

Выполняя общие функции менеджмента, директор аптеки "Панацея" каждый календарный год начинает с анализа деятельности аптеки в предыдущем году. На основе проведенного анализа составляются планы по основным видам деятельности аптеки, определяются необходимые ресурсы, сроки и способы реализации намеченных планов. Придавая большое значение стимулированию труда, директор аптеки широко использует разработанную систему поощрений и наказаний. Непосредственно после разработки планов он приступает к мотивации труда персонала аптеки по их реализации. По результатам учета и контроля над ходом выполнения намеченных планов координация выполнения плановых заданий осуществляется систематически.

*Вопрос:*

1. Какие принципы управления персоналом применяются в данной организации?

**Тема 3. Функциональное разделение труда и организационная структура**

**службы управления человеческими ресурсами**

**Практические задания:**

**Задание 1. Заполните таблицу.** Перечислите преимущества и недостатки структурирования службы персонала по различным видам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **структурирование по группам (категориям) сотрудников** | **структурирование по функциям работы с персоналом** | **референтная модель** |
| Достоинства |  |  |  |
| Недостатки |  |  |  |

**Задание 2. Выполните кейс.** Положение HR-менеджера в компании 7 месяцев назад, летом прошлого года, Марину пригласили в компанию «Тойс Дистрибьюшн» на должность менеджера по персоналу. До этого Марина в течение трех лет работала в известном кадровом агентстве, пройдя путь от ресечера[[1]](#footnote-1) до старшего консультанта.

Компания «Тойс Дистрибьюшн» была клиентом агентства, и Марину пригласили не случайно: она успешно нашла сотрудников на несколько вакансий в течение последних месяцев. Сама Марина рассматривала переход в новую структуру как карьерный рост, поскольку ей предстояло, по сути, создать с нуля отдел персонала. «Тойс Дистрибьюшн» работает на рынке с 1999 года и является дистрибутером игрушек нескольких российских и зарубежных производителей. На настоящий момент в организации работают около 200 человек. До прихода Марины в компании управлением персоналом занимались руководители отделов, они самостоятельно подбирали сотрудников. Кадровое делопроизводство вела помощник бухгалтера, которая после прихода Марины должна была перейти ей в подчинение и стать инспектором по кадрам. Первоочередными задачами, поставленными перед Мариной, стали подбор и обучение персонала, а также формирование корпоративной культуры.

Оценивая результаты своей работы за прошедшее время, Марина понимала, что не все в реальности оказалось таким, как это ей виделось ранее. Главной проблемой было то, что она сама не понимала своего положения в компании.

Она чувствовала, что руководители отделов воспринимают ее больше как менеджера по подбору персонала, и это обстоятельство в последнее время стало ее тяготить. У нее практически не оставалось времени на ведение других дел. Разработка и проведение оценочных мероприятий для сотрудников отделов продаж и последующее формирование плана обучения   
персонала, как и многое другое, таки оставалось в проекте.  
Марина понимала, что она не участвует в формировании кадровой политики (да и политики как таковой нет), что она подчас является просто исполнителем, как, например, в случае, когда при проведении обучения коммерческий директор просто назвал имя тренера и тему тренинга, который ей предстояло организовать.

Что касается сотрудников, то, как ей казалось, они воспринимали ее как человека от администрации, и, несмотря на в целом позитивные взаимоотношения, Марина чувствовала напряженность в общении с ними.

Марина анализировала события последних месяцев…Примерно через месяц после того, как Марина приступила к своим обязанностям, один из менеджеров по продажам, который сам был новичком в компании, в частной беседе спросил ее о том, как часто повышается в компании заработная плата. Марина не знала ответа на этот вопрос применительно к отделу продаж, но она проявила инициативу и провела мониторинг заработных плат по рынку, на основе которого разработала предложение для коммерческого директора об изменении схемы оплаты труда и более сильной ее привязки к результатам продаж. И хотя впоследствии коммерческий директор признал ее предложение по оптимизации системы оплаты труда интересным, первоначально оно было воспринято им как лоббирование интересов сотрудников.

Одно из самых неоднозначных событий произошло в октябре. В одном из отделов продаж возник конфликт между руководителем и менеджером, проработавшим в компании около года. Коллектив отдела разделился на поддерживающих и осуждающих сотрудника. Руководитель отдела попросил Марину найти основание уволить сотрудника, аргументируя это интересами   
компании. Марина дала несколько советов, которые были применены руководителем на практике, и через некоторое время сотрудник сам написал заявление по собственному желанию. После этого Марина почувствовала негатив со стороны тех сотрудников, которые выступали на стороне уволенного.

После проведения тренинга для менеджеров по закупкам, Марина попросила   
тренера подготовить подробный отчет с рекомендациями по каждому из участников тренинга. В будущем она хотела использовать информацию при подготовке плана обучения сотрудников. Подготовленный отчет она передала руководителю отдела закупок, который сказал ей, что все недостатки своих подчиненных он знает сам и не хочет, чтобы "информация   
об их слабых сторонах…”

*Вопросы и задания:*

1. В чем причина сложившейся ситуации? Какие ошибки допустила Марина и когда потеряла контроль над ситуацией?

2. Разработайте и обоснуйте структуру службу управления персоналом   
компании, определите ее место в общей структуре управления компанией.

3. Какие действия ей стоит предпринять для изменения своего статуса в   
компании и завоевания большего доверия коллег и уважения руководства.

**Тема 9 «Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности»**

**Практические задания:**

*Практические задания*

Задание 1. Напишите эссе на тему «Эффективная система мотивации в российских условиях?»

Задание 2. Добиться успеха и закрепить свои позиции на рынке компания не сможет без хорошего руководителя. Но как мотивировать топ-менеджера на достижение целей организации? Можно прибегнуть к решениям, синтезирующим интересы управленцев и собственников бизнеса. Однако «Эффективный топ-менеджер: талант или хорошо продуманная и выстроенная схема мотивации?». Напишите эссе по данной теме и отразите свое мнение, а также назовите современные тенденции в развитии мотивационных схем для топ менеджеров.

**Рекомендуемая литература:**

1. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами [Текст] : учебник для слушателей образоват. учреждений, обучающихся по программе МВА и др. программам подготовки упр. кадров / Карташова Л. В. ; Ин-т экономики и финансов «Синергия» . - М. : ИНФРА-М , 2013 . - 235, [5] с.

2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации [Текст] : учебник для вузов по спец. «Менеджмент организации», «Управление персоналом», «Экономика труда» / Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Ворожейкин И. Е. и др. ; Гос. ун-т управления; под ред. А. Я. Кибанова . - 4-е изд., доп. и перераб. . - М. : ИНФРА-М , 2013 . - 694, [1] с.

3. Майкл Армстронг Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. - VIII, 328 с. Режим доступа: <http://isd82.narod.ru/books/258.pdf>

4. Ленская И. Ю., Шиндряева И.В., Ширяева В. А. Управление персоналом организации: конспекты лекций. Учебное пособие – М.: Мир науки, 2017.– Режим доступа: <http://izd-mn.com/PDF/06MNNPU17.pdf>

**Интернет-ресурсы**

1. elibrary.ru - научная электронная библиотека <https://elibrary.ru/>
2. ЭБС Лань <http://lib.ranepa.ru/base/abs-izdatelstva--lan-.html#>

1. Ресёчер – это, как правило, помощник HR менеджера, в его обязанности входит активный писк и приглашение кандидатов на собеседование. За частую, ресёчер позванивает все попавшиеся ему резюме и продаёт вакансию кандидатам, приглашает людей на собеседование, создаёт поток. [↑](#footnote-ref-1)