

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Пермский национальный исследовательский
политехнический университет»

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

**КУРСОВАЯ РАБОТА ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

Организационно-методические указания
для студентов заочного отделения бакалавриата
по направлению 38.03.03 «Управление персоналом
профиль «Управление персоналом организации»

Разработчики:

Эсаулова И.А., д.э.н., профессор

Нагибина Н.И., к.э.н., доцент

Пермь – 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ЗАДАНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ЕЁ ВЫПОЛНЕНИЮ	4
1.1. Структура курсовой работы	4
1.2. Содержание практических заданий и методические указания к их выполнению	9
ЧАСТЬ 1. Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия	9
ЧАСТЬ 2. Характеристика персонала предприятия	10
ЧАСТЬ 3. Анализ системы и технологий управления персоналом предприятия	14
Задание 3.1. Анализ системы управления персоналом	14
Задание 3.2. Анализ организации подбора персонала на предприятии....	18
Задание 3.3. Анализ процесса введения в работу	19
Задание 3.4. Анализ процесса оценки персонала	20
Задание 3.5. Анализ организации обучения и развития персонала	20
ЧАСТЬ 4. Совершенствование технологии управления персоналом предприятия	22
1.3. Оформление курсовой работы	23
2. ЗАЩИТА И ОЦЕНКА КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	25
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Титульный лист курсовой работы	26

ВВЕДЕНИЕ

Курсовая работа по дисциплине «Технологии управления персоналом» является индивидуальной, творческой, самостоятельно выполненной работой студента.

Целями курсовой работы являются:

- расширение знаний в области технологий управления персоналом;
- обучение студента методам аналитической и проектной работы в области технологий управления персоналом;
- подготовка студента к работе над дипломным проектом.

Умения и навыки, приобретаемые при выполнении курсовой работы:

В результате подготовки курсовой работы студент должен **приобрести и продемонстрировать** следующие умения и навыки:

- **Работа со специальной научной и методической литературой** – умение использовать учебную и научную литературу, регламенты и методические материалы в области технологий УП.
- **Применение специальных методов анализа** – сбор, систематизация и обобщение фактических данных и регламентов организации для анализа проблем в области ТУП.
- **Умение представлять выводы по результатам анализа - обоснование необходимости совершенствования ТУП** для рассматриваемой организации – доказательность, конкретность, объективность.
- **Оформление и представление проделанной работы.** Текст курсовой работы должен быть структурированным, логичным и грамотным, а ее оформление соответствовать требованиям.

1. ЗАДАНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ЕЁ ВЫПОЛНЕНИЮ

Курсовая работа оформляется по результатам практических заданий, выполняемых студентом в ходе учебной практики в целях углубленного практико-ориентированного обучения по дисциплине «Технологии управления персоналом» и приобретения первичного опыта организационно-управленческой деятельности в реальной компании.

Выполнение практических заданий подразумевает полную самостоятельность студента как при работе с информацией предприятия, так и оформлению курсовой работы.

1.1. Структура курсовой работы

Курсовая работа является документом, характеризующим работу студента во время учебной практики и отражающим результаты выполнения им всех предусмотренных программой заданий.

Структура курсовой работы с примерным объемом содержания по каждой части и заданию приведена в табл. 2.1.

Чтобы успеть выполнить все задания в установленные сроки, лучше всего придерживаться следующих правил:

1. Стараться придерживаться графика оформления курсовой работы;
2. Выполнять задания последовательно, а не откладывать на потом;
3. Сразу оформлять результаты выполнения отдельного задания в соответствии с требованиями (см. раздел 2.3), чтобы на итоговом этапе быстро сформировать курсовую работу;
4. При возникновении любых вопросов сразу же обращаться к руководителю практики от ПНИПУ.

СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Разделы курсовой работы	Содержание	Объем
Введение	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Обосновать актуальность технологий управления персоналом организации для выбранной компании ▪ Сформулировать цель и задачи курсовой работы 	1-2 стр.
1. Характеристика компании	<p>Краткая характеристика компании включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ сфера деятельности ▪ основные виды деятельности ▪ время существования ▪ успешность – конкурентоспособность ▪ бизнес-стратегия (цели на текущий период и на будущее) ▪ орг. структура 	1-2 стр.
2. Характеристика персонала	<p>Характеристика персонала предприятия включает описание: за последние 1-2-3- года; структура:</p> <p>А) <u>Структурные характеристики:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) численность персонала общая 2) численность персонала среднесписочная; 3) укомплектованность штата; <p>Б) <u>Социально-демографические характеристики:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) пол; 2) возраст; 3) образование; <p>В) <u>Динамические характеристики:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) текучесть персонала; 2) средний стаж работы; 3) внутренняя мобильность; 4) стабильность персонала 	2-4 стр.
3. Анализ организации управления персоналом	<p>3.1. Характеристика управления персоналом в компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Кадровая политика – основные положения, цели и задачи в области УП. Есть ли ее визуализация, знают ли сотрудники. ▪ Стратегия управления персоналом - основные положения. Есть ли ее визуализация, знают ли сотрудники. 	2-3 стр.
	<p>3.2. Характеристика службы УП</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Положение в организационной структуре компании ▪ Организационная структура службы УП ▪ Численность персонала службы УП, характеристика по должностям, возрасту и уровню образования. 	2-3 стр.
	<p>3.3. Выводы о соответствии организации УП бизнес-стратегии, текущим целям и задачам компании</p>	2-3 стр.

4. Анализ технологий управления персоналом	<p>4.1. Подбор персонала в компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Наличие регламентов (Положение о подборе, анкета кандидата, спецификация, документы по оценке кандидатов и т.д.) ▪ Организация процесса подбора персонала (бизнес процесс, взаимодействие с отделами заказчиками, отчетность) ▪ Методы оценки кандидатов (как оценивается профессионализм, личностные качества, мотивация) ▪ Оценка эффективности подбора персонала (показатели экономической, организационной и социальной эффективностей и их значения) ▪ Уникальные технологии подбора персонала (объявления, проекты (типа приведи друга получи 500 руб.), оценка кандидатов) ▪ Вывод об эффективности или неэффективности системы подбора персонала 	3-4 стр.
	<p>4.2. Адаптация персонала в компании (введение в работу):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Наличие регламентов (Положение об адаптации, программа адаптации и введения в работу, книга новичка и другие атрибуты и т.д.) ▪ Организация процесса введения в работу персонала (бизнес процесс, взаимодействие с отделами, отчетность) ▪ Оценка эффективности введения в работу (показатели экономической, организационной и социальной эффективностей и их значения) ▪ Уникальные технологии адаптации и введения в работу (системы обучения новичков, введение в корпоративную культуру, проекты ускорения введения в работу и т.д.) ▪ Вывод об эффективности или неэффективности системы адаптации и введения в работу персонала 	3-4 стр.
	<p>4.3. Система обучения персонала в компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Наличие регламентов (Положение об обучении, программа обучения, оценка эффективности обучения и т.д.) ▪ Организация процесса обучения персонала (бизнес процесс, взаимодействие с отделами заказчиками, отчетность) ▪ Методы обучения различных категорий персонала ▪ Оценка эффективности обучения (показатели экономической, организационной и социальной эффективностей и их значения) ▪ Уникальные технологии обучения (стажировки, наставничество, корпоративные университеты, проекты, кейсы и т.д.) ▪ Вывод об эффективности или неэффективности системы обучения персонала 	3-4 стр.

	<p>4.4. Система оценки персонала в компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Наличие регламентов (Положение об оценке, программа оценки, документы по аттестации и т.д.) ▪ Организация процесса оценки персонала по категориям и целям (бизнес процесс, цели оценки, сроки, бюджет отчетность, взаимодействие с отделами заказчиками, и т.д.) ▪ Методы оценки персонала по категориям и целям ▪ Оценка эффективности (показатели экономической, организационной и социальной эффективности оценки персонала и их значения) ▪ Уникальные технологии оценки персонала (привлечение внешнего консалтинга, дистанционные системы оценки, аттестация персонала, «зеркало руководителя», 360 и т.д.) ▪ Вывод об эффективности или неэффективности системы оценки персонала 	3-4 стр.
	<p>4.5. Система высвобождения персонала в компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Наличие регламентов (Положение о высвобождении, программа увольнения, увольнительный (обходной) лист и т.д.) ▪ Организация процесса высвобождения и увольнения персонала (бизнес процесс при различных случаях высвобождений и увольнений, взаимодействие с отделами заказчиками, отчетность, HR бренд после расставания с сотрудниками и т.д.) ▪ Оценка эффективности высвобождения и увольнения сотрудников (показатели экономической, организационной и социальной эффективности и их значения) ▪ Уникальные технологии высвобождения и увольнения персонала (собеседование при увольнении, подписание обходного листа, подарки при расставании, помощь (рекомендации) в поиске работы, актуализация в кадровом резерве и т.д.) ▪ Вывод об эффективности или неэффективности системы высвобождения и увольнения персонала 	2-3 стр.
<p>5. Совершенствованные системы подбора персонала в ООО «...»</p>	<p>На основании выводов об эффективности или неэффективности реализуемых технологий управления персоналом предложить усовершенствованную процедуру (бизнес-процесс, этапы, систему):</p> <ul style="list-style-type: none"> - подбора персонала - адаптации ... - обучения - оценки - высвобождения 	10-15 стр.

	<p><i>(Выбрать одну технологию, самую важную на ваш взгляд для компании по результатам аналитической части работы)</i></p> <p>Перечислить документы, необходимые для разработки в компании и поместить их в Приложения (Спецификация, профессиограмма, Положение о подборе персонала, анкета кандидата, перечень вопросов для собеседования.</p> <p>Оценить эффективность Ваших предложений: как изменятся показатели экономической, организационной и социальной эффективности (составить их перечень и их значения, показать разницу между тем как было в аналитической части и как стало в проектной части)</p>	
6. Заключение	<p>Формулируются выводы по всей проделанной работе: что именно сделано студентом в ходе распределенной практики и выполнения курсовой работы. За основу берутся задачи, сформулированные во введении.</p>	1-2 стр.
7. Список литературы	<p>Полный перечень <u>фактически</u> использованных студентом информационных источников, в том числе, учебная и научная литература, публикации в периодических изданиях, электронные ресурсы (Интернет), исследования, документы компании (сайт) и т.д.</p>	не менее 10
8. Приложения	<p>Все объемные материалы, которые были использованы студентом при выполнении работы: Кадровая политика, положение о службе УП, должностная инструкция HR-менеджера, Положения о подборе, адаптации, обучении, и т.д.- примененные в аналитической части работы и разработанные в проектной части работы</p>	Не ограничено, но по теме (например, устав компании не нужен)
Оформление Приложений	<p>С целью формирования профессиональных компетенций приветствуется оформление Приложений - документов по каждой изученной технологии управления персоналом (в том числе для формирования личного архива документов). Данный пункт следует выполнять не нарушая конфиденциальность компании.</p>	
<p>Примечание: все особенности и рекомендации по выполнению работы приведены в следующем разделе «Методические указания»</p>		

1.2. Содержание практических заданий и методические указания к их выполнению

ЧАСТЬ 1. Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия

Цель задания: выявить особенности предприятия, связанные со спецификой его деятельности, конкурентной средой и принятой бизнес-стратегией, которые оказывают непосредственное влияние на персонал, организацию УЧР на предприятии и применяемые технологии УП.

Характеристика предприятия включает в себя следующую информацию:

- Организационно-правовая форма и географическое расположение предприятия;
- Основные виды деятельности;
- Время существования;
- Перечень основных конкурентов;
- Цели на текущий период и на будущее (бизнес-стратегия);
- Организационная структура предприятия;
- Краткая характеристика основных подразделений;
- Общая численность персонала по подразделениям и в целом по организации.

Приложение к курсовой работе:

- *Положение об одном из основных подразделений.*
- *Организационная структура предприятия.*
- *Миссия, цели, идеология, бизнес-стратегия.*

ЧАСТЬ 2. Характеристика персонала предприятия

Цель задания: изучить и проанализировать состояние человеческих ресурсов на предприятии.

Для получения объективной информации о состоянии человеческих ресурсов предприятия, все характеристики персонала должны быть представлены за последние 1-2-3- года по основным подразделениям в разрезе должностных групп по следующим показателям:

- 1) численность персонала;
- 2) укомплектованность штата;
- 3) средний возраст персонала (возрастная структура);
- 4) средний стаж работы;
- 5) текучесть персонала;
- 6) стабильность персонала;
- 7) производительность труда;
- 8) абсентеизм

ПРИМЕЧАНИЕ 1. Все должности должны заноситься в таблицу в соответствии с их точным наименованием согласно штатному расписанию организации.

ПРИМЕЧАНИЕ 2. Все формулы для расчета показателей по человеческим ресурсам с пояснениями приведены в теме 2 основного учебника «Управление человеческими ресурсами».

Фактические и расчетные показатели заносятся в таблицы 2.1 и 2.2.

Кроме таблиц, следует составить и разместить в отчете диаграмму или график, демонстрирующие изменение основных характеристик персонала.

Выводы формулируются в соответствии с полученными данными о состоянии человеческих ресурсов предприятия и могут, к примеру, заключаться в следующем:

- На предприятии наблюдается избыточная текучесть рабочего персонала в сервисной службе, что нарушает нормальную деятельность подразделения и вызывает нарекания со стороны клиентов из-за постоянной смены работников;
- В отделе продаж снизились показатели результативности менеджеров по продажам, что отражается на итоговых показателях предприятия;
- И др.

В приложения могут включаться:

- *Штатное расписание предприятия;*
- *Отчетные формы по показателям численности персонала и другим показателям, применяемые как внутри предприятия, так и для отчетности в государственные учреждения.*

Таблица 1.2

Основные показатели по персоналу (пример условной организации)

№ п/п	Показатель	Период анализа			Относи- тельное отклоне- ние, %
		2015	2016	2017	
1	Численность персонала				
1.1	В целом по предприятию				
1.2	Отдел маркетинга				
	<i>Руководители</i>				
	<i>Специалисты</i>				
1.3	Сервисная служба				
	<i>Руководители</i>				
	<i>Специалисты</i>				
	<i>Рабочие</i>				
2	Укомплектованность штата				
2.1	В целом по предприятию				
2.2	Отдел маркетинга				
	<i>Руководители</i>				
	<i>Специалисты</i>				
2.3	Сервисная служба				
	<i>Руководители</i>				
	<i>Специалисты</i>				
	<i>Рабочие</i>				
3	Производительность труда				
3.1	В целом по предприятию				
3.2	Отдел маркетинга				
3.3	Сервисная служба				
4	Текучесть персонала				
4.1	В целом по предприятию				
4.2	Отдел маркетинга				
	<i>Руководители</i>				
	<i>Специалисты</i>				
4.3	Сервисная служба				
	<i>Руководители</i>				
	<i>Специалисты</i>				
	<i>Рабочие</i>				
5	Абсентеизм				
5.1	В целом по предприятию				
5.2	Отдел маркетинга				
5.3	Сервисная служба				

Таблица 1.3

Социально-демографические показатели по персоналу
(пример условной организации)

№ п/п	Показатели	Отдел маркетинга		Сервисная служба		
		Руководи- тели	Специа- листы	Руководи- тели	Специа- листы	Рабочие
1	Образование					
	Высшее					
	Среднее профессиональное					
	<i>Начальное профессиональное</i>					
	Среднее общее					
2	Возраст					
	До 25 лет					
	25-30 лет					
	31-35 лет					
	36-40 лет					
	41-45 лет					
	46-50 лет					
	Старше 50 лет					
3	Стаж работы на предприятии					
	Средний стаж работы в среднем по предприятию					
	До 1 года					
	От 1 до 3 лет					
	От 3 до 5 лет					
	Более 5 лет					
4	Стабильность персонала					
	Стабильность					

ЧАСТЬ 3. Анализ системы и технологий управления персоналом предприятия

Задание 3.1. Анализ системы управления персоналом

Цель задания: изучить и проанализировать основные особенности организации УЧР на предприятии.

Анализ системы управления персоналом проводится на основе соответствующих регламентов с учетом специфики деятельности и размеров предприятия.

Вариант 1. Крупное предприятие с кадровой службой

Основные вопросы для анализа кадровой политики

- Формализована или не формализована кадровая политика. Если кадровая политика на предприятии не формализована, это не означает, что ее нет. В этом случае задача состоит в том, чтобы проанализировать все доступные документы, побеседовать с руководством и сотрудниками.
- Какие направления работы с персоналом отражены в кадровой политике компании? Эти направления касаются привлечения и подбора персонала, обеспечения эффективности труда, обучения и развития сотрудников, корпоративной культуры и мотивации. Часто ответ на этот вопрос можно получить от самих сотрудников, которые могут указать, каким вопросам УЧР руководство предприятия уделяет повышенное внимание.
- Связана ли кадровая политика с бизнес-стратегией предприятия? Это можно понять по тому, какие направления работы с персоналом являются приоритетными в компании. Например, выход на новый рынок должен сопровождаться мерами по привлечению и адаптации большого числа новых сотрудников. Если же такие меры не планируются, политика подбора персонала не соответствует стратегии предприятия.

Анализ кадровой политики проводится на основе документов по персоналу и оформляется в таблицу.

Таблица 2

Анализ кадровой политики

Объект анализа	Состояние	Краткая характеристика
Кадровая политика	Формализована / неформализована	Какое значение придается кадровой политике в компа-

		нии, какие ценности компании она отражает
Кадровая служба	Имеется / не имеется	Какое значение в компании придается деятельности кадровой службы (или кадровой работе в целом)
Основные документы по управлению персоналом	Список документов, например:	Цель: Задачи: (это всегда отражено в любом положении)
	Положение о кадровой политике	
	Корпоративный кодекс поведения	
	Правила внутреннего трудового распорядка	
	Положение об оплате труда	
	Положение об обучении	
И др.		
Дополнительно	Все, что имеет значение или интересно для лучшего понимания кадровой политики в данной компании. Например, новые проекты в области УП	

ВАЖНО! Если кадровая политика в компании не формализована, это не означает, что ее нет. В этом случае ваша задача состоит в том, чтобы проанализировать все доступные документы, побеседовать с руководством и сотрудниками.

Характеристика службы управления персоналом

Если на предприятии имеется служба УП как самостоятельное структурное подразделение, то анализ проводится по следующей структуре:

1. Организационная структура самой службы УП, численность и основные должности.
2. На основе документа «Положение о службе УП» приводятся цель, задачи и основные функции данного подразделения.
3. Составляется матрица распределения функций и ответственности в области управления персоналом между специалистами службы УП, руководителями и специалистами других подразделений (табл. 2.3).
4. Приводятся показатели, по которым оценивается эффективность работы службы УП.

Таблица 1.4

Матрица распределения функций УЧР

Функции УЧР	Сотрудники, участвующие в реализации функций УЧР			
	Служба УЧР (или HR-менеджер)	Директор	Руководитель подразделения	Другие
Организационное проектирование (штатное расписание)				
Планирование персонала				
Подбор и найм персонала				
Введение в работу				
Оценка результативности работы				
Обучение и развитие персонала				
Оплата труда и вознаграждения				
Организационная культура и коммуникации				
Условия труда и безопасность на рабочем месте				
Организационный порядок и трудовая дисциплина				
Администрирование кадровых процессов (документационное обеспечение, отчетность по персоналу)				
Трудовые отношения: заключение, расторжение трудовых договоров, социальное страхование (обязательное и добровольное), социальные программы (профилактика и оздоровление, досуг и др.)				
<p>ПРИМЕЧАНИЕ 1. Нужно указать форму участия данных сотрудников при реализации функций УЧР, используя обозначения: И – исполняет, У – участвует, Р – принимает решение, О – несет ответственность. В одной ячейке может быть несколько обозначений</p>				
<p>ПРИМЕЧАНИЕ 2. Могут быть и другие функции, характерные именно для данного предприятия</p>				

Вариант 2. Небольшое предприятие без кадровой службы

Если на предприятии отсутствует служба УП, в таком случае следует представить анализ функций в области УЧР по структуре:

1. Что ожидает руководство компании от управления персоналом? Например, вовремя принимать на работу сотрудников, приоритет – квалифицированным и опытным и т.д.
2. Составить список функций УЧР, реализуемых на данном предприятии.
3. Выявить всех руководителей и специалистов, участвующих в реализации функций УЧР.
4. Составить матрицу распределения функций УЧР между данными сотрудниками (табл. 2.3). Например, подбором персонала занимаются секретарь и руководитель отдела продаж: секретарь формулирует объявление о подборе и размещает его в источниках, принимает первичные звонки и назначает собеседование с руководителем; руководитель проводит собеседования и оценку кандидатов, выбирает наилучшего и вводит в работу).
5. Определить, является ли такое распределение функций оптимальным. Например, не удастся быстро заполнять вакансии, потому что руководитель часто бывает в командировках и т.п.

Выводы. По результатам анализа системы УП следует представить выводы о соответствии или не соответствии деятельности по УЧР бизнес-стратегии предприятия, выделить проблемы.

Приложениями могут быть:

- *Кадровая политика предприятия*
- *Кодекс поведения персонала*
- *Правила внутреннего трудового распорядка*
- *Положение о службе управления персоналом*
- *Корпоративная модель компетенций (профиль, матрица)*
- *Должностные инструкции*

Организация технологий управления персоналом на предприятии:

Цели заданий: изучить и проанализировать организацию основных процессов УЧР на предприятии – подбора, введения в работу, оценки персонала, обучения персонала, высвобождения персонала.

В связи с существенными отличиями в управлении различными категориями работников, анализ процессов и технологий УЧР следует проводить по конкретным целевым группам персонала. Выбор целевой группы сотрудников можно обосновать следующим образом:

- Сотрудники ключевого подразделения, непосредственно влияющего на результаты деятельности предприятия. Например, в торговой компании такими сотрудниками являются менеджеры по продажам или торговые представители; в розничном магазине – консультанты, продавцы-кассиры; в автосервисе – автослесари и механики; на производственном предприятии – рабочие и т.д.;
- Персонал с высокими показателями текучести;
- Персонал подразделения с низкими показателями производительности;
- Другие.

Задание 3.2. Анализ организации подбора персонала на предприятии

С целью всестороннего и объективного анализа организации подбора персонала на предприятии необходимо выполнить следующее:

- Представить список имеющихся регламентов и форм документов, используемых на предприятии в процессе подбора персонала («Положение о подборе», «Анкета кандидата», «Спецификация должности», «Модель компетенций», регламенты по оценке кандидатов и т.д.). Сами регламенты или образцы документов помещаются в приложения.
- Представить организацию процесса подбора конкретной категории персонала (в виде бизнес-процесса или по этапам подбора).
- Дать характеристику применяемых методов привлечения, оценки (как оценивается профессионализм, личные качества и мотивация на работу именно на данной должности в данной компании) и отбора кандидатов.

- Описать порядок найма – оформления трудовых отношений с новыми сотрудниками.
- Привести показатели оценки эффективности подбора персонала. Если такие показатели на предприятии не используются, необходимо их рассчитать самостоятельно.
- Привести примеры уникальных технологий подбора персонала (объявления, проекты (типа приведи друга получи 500 руб.), оценка кандидатов)

Выводы по заданию заключаются в оценке эффективности организации процесса подбора персонала на основе конкретных показателей – закрываются ли вакансии в срок, соответствует ли качество претендентов заявленным компетенциям и т.д.

Приложениями могут быть:

- *Положения и стандарты, касающиеся подбора персонала;*
- *Формы документов, использующиеся в процессе подбора персонала;*
- *Программы, проекты и мероприятия, реализуемые в области подбора персонала.*

Задание 3.3. Анализ процесса введения в работу

С целью всестороннего и объективного анализа организации введения в работу персонала на предприятии необходимо выполнить следующее:

- Представить перечень регламентов и документов по процессу («Положение об адаптации», «Положение о наставничестве»; «Программа введения в работу новичка»; «Книга/справочник новичка/сотрудника»; «Оценка результатов испытательного срока» и т.д.). Сами регламенты или образцы документов необходимо поместить в приложения.
- Представить организацию процесса введения в работу конкретной категории сотрудников (в виде бизнес-процесса или по этапам).
- Дать характеристику применяемым методам адаптации и введения в работу новичков (например, обучение при поступлении на работу, наставничество и т.д.).
- Представить систему показателей оценки эффективности процесса введения в работу. Если такие показатели на предприятии не используются, необходимо их рассчитать самостоятельно.

Выводы по заданию заключаются в оценке эффективности организации процесса введения в работу на основе конкретных показателей –

способен ли новый сотрудник выполнять работу наравне с опытным персоналом по окончании испытательного срока, какова доля уволившихся новичков и т.д.

Приложениями могут быть:

- *Все регламенты и стандарты, касающиеся адаптации и введения в работу новых сотрудников.*
- *Формы документов, использующиеся в процессе введения в работу;*
- *Программы, проекты и мероприятия, реализуемые в области введения в работу новых сотрудников.*

Задание 3.4. Анализ процесса оценки персонала

С целью всестороннего и объективного анализа организации оценки персонала на предприятии необходимо выполнить следующее:

- Представить перечень регламентов и документов по процессу («Положение об оценке персонала»; «Программа оценки персонала»; «Бланк текущей деловой оценки»; «Оценка по результатам труда за месяц» и т.д.). Сами регламенты или образцы документов необходимо поместить в приложения.
- Представить организацию процесса оценки конкретной категории сотрудников (в виде бизнес-процесса или по этапам).
- Дать характеристику применяемым методам оценки персонала.
- Представить систему показателей эффективности процесса оценки персонала. Если такие показатели на предприятии не используются, необходимо их рассчитать самостоятельно.

Выводы по заданию заключаются в оценке эффективности организации процесса оценки персонала на основе конкретных показателей.

Приложениями могут быть:

- *Все регламенты и стандарты, касающиеся оценки персонала.*
- *Формы документов, использующиеся в процессе оценки персонала;*
- *Программы, проекты и мероприятия, реализуемые в области оценки персонала.*

Задание 3.5. Анализ организации обучения и развития персонала

С целью всестороннего и объективного анализа организации обучения и развития персонала на предприятии необходимо выполнить следующее:

- Составить перечень имеющихся на предприятии регламентов об обучении и развитии персонала («Положение об обучении персонала», «Положение о кадровом резерве», «Программа обучения/развития»; «Оценка результатов обучения» и т.д.). Сами регламенты или образцы документов необходимо поместить в приложения.
- Представить организацию обучения/развития конкретной категории персонала (в виде бизнес-процесса или по этапам/ задачам).
- Охарактеризовать применяемые формы, виды и методы обучения/развития конкретной категории сотрудников.
- Представить показатели оценки эффективности обучения/развития персонала, используемые на предприятии.

Выводы по заданию заключаются в оценке эффективности организации обучения и развития персонала – достигаются ли цели обучения, улучшаются ли показатели результативности и поведения сотрудников, удовлетворены ли руководители и сами сотрудниками применяемыми технологиями обучения и т.д.

Приложениями могут быть:

- *Все регламенты и стандарты, касающиеся обучения/развития персонала.*
- *Программы, проекты и мероприятия, реализуемые в области обучения и развития персонала.*

ЧАСТЬ 4. Совершенствование технологии управления персоналом предприятия

Цели задания: разработать усовершенствованный процесс (технология) УЧР в зависимости от выявленных проблем по областям анализа.

Структура проекта:

- На основе научных подходов и бенчмаркинга (практики лучших компаний) разработать идеальную технологию УЧР (процесс), наиболее отвечающую потребностям организации (бизнес-стратегии и HR-стратегии) и решающую выявленные проблемы. Представить визуальный образ разработанной технологии УЧР в виде бизнес-процесса или схемы или плана или этапов реализации или рисунка.

- Разработать документационное обеспечение проектных предложений: **а)** составить перечень обязательных регламентов предприятия по выбранной технологии УЧР для совершенствования: «Положения», нормативы, стандарты и т.д.. Разработать эти регламенты, обеспечивающие внедрение усовершенствованной технологии управления персоналом и представить их в Приложении; **б)** в случае необходимости применения информационных (цифровых) технологий, предложить их суть, названия.

- Представить затраты на реализацию проекта и оценку эффективности проектных предложений с позиции экономической, организационной и социальной эффективности, а также количественных и качественных показателей. Представить показатели эффективности до внедрения проекта совершенствования и после его внедрения. В случае невозможности проведения точных расчетов применяется метод экспертной оценки.

Выводы по заданию заключаются в разработанном процессе, технологии или плане мероприятий по решению выявленных проблем анализируемой технологии УЧР; в оценке эффективности проектных предложений; в разработанном документационном обеспечении.

Разработанные документы размещаются в Приложениях.

Обязательными из них являются:

– *Все регламенты, стандарты и нормативы, касающиеся области совершенствования: например, для технологии подбор персонала: Положение о подборе персонала, модель компетенций, спецификация,*

профессиограмма, пример объявления по источникам размещения, перечень методов оценки кандидатов, принципы выбора лучшего кандидата и т.д.

– Результаты опросов руководителей и персонала по итогам проектных предложений.

1.3. Оформление курсовой работы

Результаты учебной практики, изложенные в курсовой работе, должны быть оформлены в соответствии с требованиями ГОСТ 7.32–2001 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления».

Основные правила оформления текста

Формат текста: шрифт – 14 пт., Times New Roman, межстрочное расстояние – полтора интервала, отступ абзаца – 1,25 см. Поля: левое – 3 см, правое – 1,5 см, верхнее и нижнее – 2 см.

Содержание включает наименование всех частей и разделов работы с обязательным использованием функции «автособираемое оглавление».

В работе должны применяться **термины и определения**, принятые в современной научной и учебной литературе, а также в профессиональной среде.

В заголовках разделов точки не ставятся.

Нумерация страниц – автоматическая по центру нижней части листа. На титульном листе номер страницы не проставляется.

Оформление таблиц. Каждая таблица должна иметь номер и название. Нумерация таблиц – привязанная к определенному разделу отчета. Например, таблица 1.3 означает, что она размещена в Части 1, третьей по порядку.

Таблица 3.1

Характеристика персонала (пример)

№ п/п	Показатель	2015	2016
1	Численность		
2	Средний возраст		
3	Текучесть		
4	Средний стаж работы		
5	Производительность труда		

Таблицы должны сопровождаться краткими комментариями.

Оформление рисунков. Графики, схемы и диаграммы относятся к рисункам, имеют обозначение «Рис. __» и нумеруются в таком же порядке как и таблицы. Номер рисунка и его название располагаются в одну строку под графическим объектом.

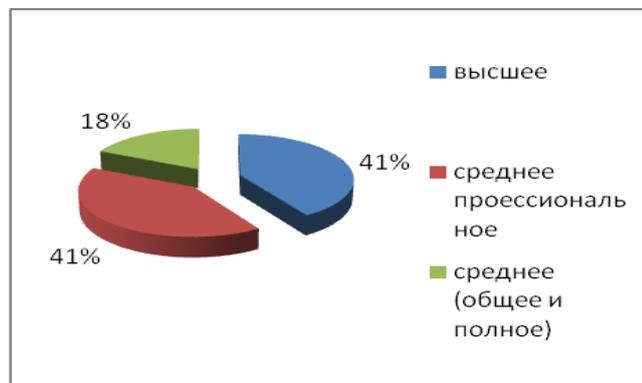


Рис. 3.1. Структура персонала по уровню образования (пример)

Список источников. Все виды использованной в отчете информации, включая внутренние регламенты предприятия, учебную и др. литературу, должны быть отражены в отдельном списке, составленном в алфавитном порядке. Первыми в списке должны быть указаны учебная и научная литература, потом – регламенты организации. Примеры оформления:

- Эсаулова И.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / И. А. Эсаулова. – 2 - е изд., испр. и доп. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2014. – 375 с.
- Сбербанк России. Отчет о корпоративной социальной ответственности, 2014 [Электр.ресурс]. URL: www.sberbank.ru (дата обращения 20.11.2015).
- Словарь терминов и определений по управлению персоналом [Электронный ресурс]. URL: <http://metropolys.ru> (дата обращения 24.01.2015).

Приложения помещаются в отчет после списка источников. Объем приложений не регламентируется. Отчет должен быть отпечатан на бумаге формата А4 и подшит в папку.

2. ЗАЩИТА И ОЦЕНКА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

К защите допускаются студенты, полностью выполнившие программу учебной практики в установленные сроки и представившие оформленную согласно методическим указаниям курсовую работу.

Защита курсовой работы проводится у преподавателя, ведущего дисциплину от ПНИПУ в форме собеседования по содержанию курсовой работы, по итогам которого проставляется оценка. Оценка по курсовой работе приравнивается к оценкам по теоретическому обучению и учитывается при подведении итогов общей успеваемости студентов, относится к результатам предшествующего семестра.

Основные критерии оценки курсовой работы:

- Полнота и качество выполнения заданий, предусмотренных программой учебной практики и методических указаний к оформлению курсовой работы;
- Качество выполнения и оформления курсовой работы;
- Устные ответы при защите отчёта по заданиям курсовой работы;
- Оценка прохождения практики руководителями практики от ПНИПУ и организации.

Курсовая работа каждого студента хранится на кафедре в течение всего периода его обучения.

Студенты, не выполнившие программу учебной практики и не оформившие курсовую работу по уважительной причине, направляются на практику повторно, в течение последующего семестра в свободное от учебы время. При этом в приказе устанавливается срок отчетности по учебной практике. Студенты, не выполнившие программу практики без уважительной причины, или получившие неудовлетворительную оценку, могут быть отчислены из учебного заведения как имеющие академическую задолженность в порядке, предусмотренном уставом ПНИПУ.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Титульный лист курсовой работы



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«Пермский национальный исследовательский
политехнический университет»**

Гуманитарный факультет
кафедра «Менеджмент и маркетинг»
направление программы бакалавриата:
38.03.03 – Управление персоналом
профиль «Управление персоналом организации»

КУРСОВАЯ РАБОТА **по дисциплине «Технологии управления персоналом»**

**Тема: «Анализ и совершенствование технологии управления
персоналом в ООО «название предприятия»**

Выполнил студент

гр. _____

(Фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Проверил:

к.э.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга
Нагибина Н.И.

(оценка)

(подпись)

(дата)

Пермь – 2017 г.