

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНБАССКАЯ АГРАРНАЯ АКАДЕМИЯ»  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ**



**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ»**

для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика, направленность  
(профиль): Экономика и управление АПК  
образовательного уровня магистратура  
заочной формы обучения

Макеевка, 2024 г.

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНБАССКАЯ АГРАРНАЯ АКАДЕМИЯ»  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ  
ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ  
«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»**

для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика, направленность  
(профиль): Экономика и управление АПК  
образовательного уровня магистратура  
заочной формы обучения

Макеевка, 2024 г.

**Удалых, О. А.** Методические рекомендации для проведения практических и семинарских занятий по учебной дисциплине «Управление человеческими ресурсами» для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика, направленность (профиль): Экономика и управление АПК образовательного уровня магистратура заочной формы обучения / О. А. Удалых. – Макеевка: ДОНАГРА, 2024. – 22 с.

**Рецензенты:**

*Герасименко И.Н.*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики

*Ягнюк И.М.*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и логистики ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»

Методические рекомендации составлены с целью организации семинарских занятий студентов по учебной дисциплине «Управление человеческими ресурсами». Содержат введение, планы семинарских занятий, задания и ситуации для семинарских занятий, вопросы для промежуточной аттестации по дисциплине, список основной и дополнительной литературы, периодических изданий, Интернет-ресурсов необходимых для выполнения самостоятельной работы. Методические рекомендации помогут студентам более глубоко усвоить материал дисциплины на семинарских занятиях. Предназначены для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика, направленность (профиль): Экономика и управление АПК заочной формы обучения.

*Рассмотрено на заседании  
предметно-методической комиссии  
кафедры экономики  
Протокол № 1 от “30” августа 2024 года*

*Утверждено на заседании кафедры экономики  
Протокол № 1 от “30” августа 2024 года*

*Утверждено на заседании Учебно-методического совета ДОНАГРА  
Протокол № 1 от “30” августа 2024 года*

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Общие положения	5
2. Планы практических занятий	6
3. Темы для подготовки реферата (доклада, сообщения, презентации)	10
4. Типовые задания для практических занятий	12
5. Вопросы для подготовки к промежуточному контролю (экзамен)	19
Список рекомендованной литературы	20

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Целями освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является подготовка специалиста, владеющего теоретическими основами управления человеческими ресурсами организаций, способного на основе знания современной концепции управления, места и роли управления персоналом в системе управления предприятием, основ планирования кадровой работы, технологий управления персоналом повысить эффективность управления человеческими ресурсами. Выработать устойчивый интерес и творческий подход к будущей профессиональной деятельности.

Задачи дисциплины:

- формирование комплекса знаний, умений и навыков в сфере управления человеческими ресурсами в условиях рыночной экономики;
- формирование знаний в области информационного, технического и правового обеспечения системы управления человеческими ресурсами организации;
- формирование знаний нормативных актов, регулирующих анализ кадрового потенциала, перемещения, работу с кадровым резервом, подбор персонала, его профориентацию, переподготовку и повышение квалификации;
- привитие умений применения современных методов научного исследования для изыскания новых эффективных способов управления человеческими ресурсами организации;
- привитие навыков оценки эффективности управления человеческими ресурсами, разрешения конфликтных ситуаций в коллективе.

## 2. ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Раздел 1. Теоретические положения управления человеческими ресурсами

#### Тема 1.1. Сущность и система управления человеческими ресурсами организации

*Цель занятия:* закрепление знаний о сущности и системе управления человеческими ресурсами организации

*Вопросы к обсуждению:*

1. Сущность управления человеческими ресурсами
2. Понятие системы управления человеческими ресурсами
3. Цели и функции системы управления человеческими ресурсами
4. Организационная структура системы управления человеческими ресурсами

*Контрольные вопросы:*

1. Что представляют собой «человеческие ресурсы»?
2. Что представляют собой «трудовые ресурсы»?
3. Охарактеризуйте категории персонала.
4. Из каких элементов состоит система управления персоналом?
5. Из каких подсистем состоит система работы с персоналом организации?
6. Определите ключевые цели системы управления персоналом.
7. Каковы функции системы управления персоналом организации?
8. В чем особенности организационной структуры системы управления персоналом?

#### Тема 1.2. Эволюция подходов к управлению человеческими ресурсами

*Цель занятия:* закрепление знаний об эволюции подходов к управлению человеческими ресурсами

*Вопросы к обсуждению:*

1. Концепции административного управления персоналом
2. Принципы бюрократического метода управления персоналом
3. Доктрина «человеческих отношений»
4. Поведенческий подход в области управления персоналом (бихевиоризм)

*Контрольные вопросы:*

1. В чем сущность концепции административного управления персоналом?
2. Назовите основные принципы деятельности бюрократической системы по М.Веберу.
3. В чем сущность доктрины «человеческих отношений»?
4. Назовите основные идеи бихевиоризма.

5. Охарактеризуйте сущность теории «Х-У» Мак-Грегора.

### **Тема 1.3. Кадровая политика и кадровое планирование в организации**

*Цель занятия:* закрепление знаний о сущности кадровой политики и кадрового планирования в организации

*Вопросы к обсуждению:*

1. Формирование кадровой политики
2. Стратегия управления человеческими ресурсами
3. Понятие и этапы кадрового планирования

*Контрольные вопросы:*

1. Что представляет собой кадровая политика организации.
2. Назовите основные виды кадровой политики организации.
3. Определите порядок этапов формирования кадровой стратегии.
4. Что такое стратегия управления персоналом?
5. Какие направления стратегического управления персоналом Вы знаете?
6. Что представляет собой кадровое планирование?
7. Определите цели и задачи кадрового планирования организации.
8. Перечислите и охарактеризуйте этапы кадрового планирования.

### **Тема 1.4. Эффективность управления человеческими ресурсами**

*Цель занятия:* закрепление знаний по вопросам эффективности управления человеческими ресурсами

*Вопросы к обсуждению:*

1. Критерии эффективности системы управления человеческими ресурсами
2. Мониторинг системы управления человеческими ресурсами
3. Методы измерения эффективности управления человеческими ресурсами

*Контрольные вопросы:*

1. Назовите основные критерии оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами.
2. Для чего проводят аудит человеческих ресурсов на предприятии?
3. Назовите основные цели внедрения в организации информационной системы управления человеческими ресурсами.
4. Чем отличаются первичное и вторичное исследования в области управления персоналом?
5. Назовите основные методы проведения исследований управления человеческими ресурсами.

## **Раздел 2. Технологии управления человеческими ресурсами**

### **Тема 2.1. Наем, подбор, отбор персонала**

*Цель занятия:* закрепление знаний о технологиях управления человеческими ресурсами организации: наем, подбор, отбор персонала

*Вопросы к обсуждению:*

1. Наем персонала
2. Подбор персонала
3. Отбор персонала

*Контрольные вопросы:*

1. В чем суть наема персонала?
2. Назовите основные источники привлечения кандидатов в организацию.
3. В чем преимущества и недостатки внешних и внутренних источников набора?
4. Что представляет собой стратегия обеспечения персоналом организации?
5. Что такое отбор персонала?
6. Назовите основные этапы процесса отбора персонала.
7. Какие внутренние и внешние факторы влияют на процесс отбора кандидатов?
8. Как можно оценить качество найма персонала?
9. Какие методы отбора персонала Вы знаете?
10. Определите условия эффективности применения различных методов отбора и оценки персонала.

### **Тема 2.2. Адаптация персонала**

*Цель занятия:* закрепление знаний о сущности, видах и методах адаптации персонала организации

*Вопросы к обсуждению:*

1. Сущность и направления адаптации персонала
2. Виды адаптации персонала
3. Организация адаптации персонала
4. Управление процессом адаптации персонала

*Контрольные вопросы:*

1. Что понимается под адаптацией персонала?
2. В чем заключаются цели адаптации?
3. Чем отличается первичная и вторичная адаптация?
4. Что такое профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая адаптация?
5. В чем состоит особенность управления процессом адаптации персонала в организации?
6. Назовите основные задачи HR-менеджера по адаптации персонала.
7. Что такое профориентация?



8. С какой периодичностью проводят оценку персонала в организации?

### **Тема 2.3. Профессиональное развитие и обучение персонала**

*Цель занятия:* закрепление знаний о процессах профессионального развития и обучения персонала.

*Вопросы к обсуждению:*

1. Профессиональное развитие персонала
2. Обучение персонала

*Контрольные вопросы:*

1. Что понимается под обучением персонала? Какие цели преследуются в процессе обучения персонала?
2. В чем состоят задачи организации процесса обучения персонала?
3. Определите сущность обучающей функции в организации.
4. В чем состоит особенность подготовки рабочих кадров?
5. Какие виды и методы обучения Вы знаете?
6. Чем отличаются индивидуальная и групповая форма обучения?
7. Что понимается под повышением квалификации?

### **Тема 2.4. Мотивация персонала**

*Цель занятия:* закрепление знаний о сущности и видах мотивации персонала

*Вопросы к обсуждению:*

1. Сущность мотивации персонала
2. Теории содержания мотивации
3. Теории процесса мотивации
4. Самомотивация и мотивация руководителем
5. Практические методы мотивации работников

*Контрольные вопросы:*

1. В чем сущность мотивации персонала?
2. Охарактеризуйте мотивы и потребности персонала.
3. В чем сущность теории мотивации А. Маслоу?
4. В чем сущность теории ERG К. Альдерфера?
5. В чем сущность теории приобретенных потребностей МакКлелланда?
6. В чем особенности процессуальных теорий мотивации В.Врума, Д. Аткинсона, Л.Портера и Э.Лоулера, Ф. Тейлора?
7. Опишите самомотивацию как вид мотивации.
8. Назовите и охарактеризуйте практические методы мотивации работников.

### **Тема 2.5. Аудит персонала**

*Цель занятия:* закрепление знаний о сущности и необходимости аудита персонала

*Вопросы к обсуждению:*

1. Теоретические основы аудита персонала
2. Методологические основы аудита персонала
3. Аудиторские риски

*Контрольные вопросы:*

1. Назовите основные цели и задачи проведения аудита персонала.
2. Перечислите основные области аудита персонала.
3. Какие показатели и критерии оценки деятельности персонала Вы знаете?
4. Перечислите этапы аудита персонала и особенности их реализации.
5. Назовите основные методы и подходы к аудиту персонала.
6. Какие риски относятся к аудиторским? Какие меры необходимо принять для их снижения?
7. Что необходимо отразить в программе аудита персонала?
8. Назовите категории, на которые разделяется рабочая сила.
9. Какие соотношения, характеризующие структуру рабочей силы, отслеживают при анализе?
10. Перечислите группировки, которые применяются при изучении возрастного состава персонала.
11. Каким образом производится структурирование персонала по уровню образования?

### **3. ТЕМЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ РЕФЕРАТА (ДОКЛАДА, СООБЩЕНИЯ, ПРЕЗЕНТАЦИИ)**

1. Экономическое содержание понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «человеческий капитал».
2. Воспроизводство трудовых ресурсов и человеческого капитала.
3. Объект и задачи исследования управления человеческими ресурсами в контексте инновационного развития экономики.
4. Сущность и значение креативности для решения инновационных задач.
5. Определите динамику численности трудовых ресурсов за пятилетний период на конкретном примере (регион, страна в целом).
6. Проведите сравнительный анализ инвестиций на формирование человеческих ресурсов (на конкретных примерах).
7. Методы определения трудовых ресурсов и их применения (на конкретном примере).
8. Прогнозирование численности населения и трудовых ресурсов страны (региона).
9. Источники трудоустройства экономики.
10. Трудовая миграция и ее социально-демографические последствия.

11. Классическая модель рынка труда и ее значение для определения спроса на рабочую силу.
12. Характеристика структуры рынка труда.
13. Спрос и предложение на рынке труда в контексте формирования заработной платы.
14. Макроэкономические взаимосвязи системы профессионального образования и рынка труда.
15. Функциональные институты рынка труда в контексте формирования эффективной занятости.
16. Внутренний рынок труда и его взаимосвязи.
17. Типология занятости и безработицы.
18. Новые формы занятости в контексте трудоустройства населения.
19. Разработка плана потребности организации в работниках на краткосрочную перспективу (на конкретном примере).
20. Разработка плана потребности организации в работниках на долгосрочную перспективу (на конкретном примере).
21. Системный подход в контексте УЧР.
22. Развитие теории УЧР.
23. Научные школы УЧР.
24. Взаимосвязь теории человеческого капитала и системы УЧР.
25. Зарубежные практики УЧР.
26. Информационные технологии УЧР.
27. Кросс-культурный менеджмент в контексте УЧР.
28. Виды мотивации и их применение (на примере).
29. Мотивация креативной деятельности.
30. Система институциональных стимулов к труду и ее применение (на примере).
31. Разработка системы оплаты и стимулирования работников (на предприятии).
32. Планирование фонда оплаты труда на предприятии.
33. Основные концепции стратегического управления людьми и их содержание.
34. Виды бизнес-стратегий и их влияние на УЧР.
35. Стратегия «связывания в один узел» и ее применение в УЧР.
36. Антикризисные стратегии УЧР.
37. Методы реинжиниринга и их применение в УЧР.

#### 4. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

##### Задание 1

Норма времени на изготовление одного изделия составляет 12 мин., часовая тарифная ставка при данной сложности труда - 15 руб., в месяце - 24 рабочих дня; продолжительность смены - 8 часов. За месяц изготовлено 1008 изделий.

Определите:

- 1) норму выработки в месяц (шт.);
- 2) сдельную расценку на изделие (руб.);
- 3) сумму сдельной заработной платы в месяц, если за каждый процент перевыполнения выплачивается 1,5% заработка по сдельным расценкам (руб.).

##### Задание 2

Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 600 чел. В течение года уволилось по собственному желанию 37 чел., уволено за нарушение трудовой дисциплины 5 чел., ушли на пенсию 11 чел., поступили в учебные заведения и призваны в Вооруженные Силы 13 чел., переведены на другие должности и в другие подразделения предприятия 30 чел.

Определите:

- 1) коэффициент выбытия кадров (%);
- 2) коэффициент текучести кадров (%).

##### Задание 3

Численность занятых - 90 млн. человек, численность безработных - 10 млн. человек. Месяц спустя из 90 млн. человек, имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн. человек; 1 млн. человек из числа безработных прекратили поиски работы.

*Постановка задачи.*

Определите:

- а) численность занятых;
- б) количество безработных;
- в) фактический уровень безработицы.

##### Задание 4

*Исходные данные.* В таблице представлены данные о трудовых ресурсах и занятости в первом и пятом году рассматриваемого периода (в тыс. человек).

	Первый год	Пятый год
Экономически активное население	84 889	95 453
Из них занятые	80 796	87 524

Естественный уровень безработицы составил в пятом году рассматриваемого периода 7% экономически активного населения.

*Постановка задачи.*

А) рассчитайте численность безработных и фактический уровень безработицы в первом году рассматриваемого периода.

б) как объяснить одновременный рост занятости и безработицы?

В) можно ли утверждать, что в пятом году рассматриваемого периода существовала полная занятость?

#### Задание 5

*Исходные данные.* Численность занятых в составе экономически активного населения - 85 млн. человек, численность безработных - 15 млн. человек. Месяц спустя из 85 млн. человек, имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн. человек, 1 млн. человек из официально зарегистрированных безработных прекратили поиски работы.

*Постановка задачи.*

А) определить начальный уровень безработицы;

б) определить численность занятых, количество безработных и уровень безработицы месяц спустя.

#### Задание 6

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов города при условии, что коэффициент естественного прироста составляет 20 промилле, коэффициент механического прироста 30 промилле. Доля трудовых ресурсов во всем населении будет выше на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого периода составляет 1 млн. человек, трудовых ресурсов 500 тыс. человек.

#### Задание 7

*Исходные данные и постановка задачи.* Определите численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года, если численность населения трудоспособного возраста на начало года составила 1 млн. человек; вступило в трудоспособный возраст 30 тыс. человек; умерло из лиц трудоспособного возраста 5 тыс. человек; выбыло из трудоспособного возраста 35 тыс. человек; прибыло из других районов 350 тыс. человек; убыло в другие районы 100 тыс. человек.

#### Задание 8

*Исходные данные и постановка задачи.* Рассчитайте по региону перспективную численность трудовых ресурсов при условии, что коэффициент общего прироста населения составляет 10 промилле, доля трудовых ресурсов во всем населении будет ниже на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало

планируемого периода составляет 10 млн. человек. Трудовых ресурсов - 6 млн. человек.

#### Задание 9

*Исходные данные.* Численность трудоспособного населения области на начало года составила 1 млн. человек, работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет – 40 тыс. человек. В течение года в составе трудоспособного населения произошли следующие изменения: вступило в рабочий возраст 250 тыс. человек; прибыло из других областей 90 тыс. человек; вовлечено для работы в народном хозяйстве 20 тыс. человек пенсионного возраста; перешло в пенсионный возраст, на инвалидность и умерло 200 тыс. человек трудоспособного возраста; 15 тыс. пенсионеров перестали работать; выбыло в другие регионы 75 тыс. человек трудоспособного возраста.

*Постановка задачи.* Определите численность трудовых ресурсов на начало и конец года; общий, естественный и механический прирост трудовых ресурсов, а также соответствующие коэффициенты движения трудовых ресурсов.

#### Задание 10

Вы - руководитель службы управления персоналом крупной компании. Ваша компания планирует открыть филиал. Каковы Ваши действия по обеспечению персоналом?

#### Задание 11

Управляющий ювелирного магазина увольняется по собственному желанию. Перед собственником встал вопрос о замещении вакантной должности: назначить нового управленца из числа сотрудников в коллективе или искать «на стороне»? Среди сотрудников на место управляющего есть две кандидатуры:

1. Старший продавец - звезда. Великолепный продажник, работает индивидуально с большим количеством постоянных клиентов. Покупатели приходят к нему персонально и даже слышать не хотят о том, чтобы их обслуживал кто-то другой. Но «звезда» держится на расстоянии от коллектива, и не всегда умеет правильно расставить приоритеты.

2. Рядовой продавец - «свой парень». При текущей работе в продажах «не блещет», но в коллективе давно пользуется уважением и организовать его может на «раз-два».

#### *Вопросы:*

1. Может ли управленец, не имеющий опыта работы в ювелирном магазине, занять место управляющего? Каким опытом и профессиональными качествами он должен обладать?

2. Как грамотно провести назначение на должность управляющего из числа сотрудников коллектива:

1. Кого выбрать из сотрудников: продавца-звезду или управленца-середнячка?
2. Как представить нового руководителя коллективу и объяснить правильность данного решения, чтобы не потерять сотрудника, не занявшего должность?
3. Какие действия необходимо предпринять руководителю для адаптации вновь назначенного сотрудника?

#### Задание 12

Вам необходимо подобрать кандидата на вакансию менеджера по работе с ключевыми клиентами. Продукт является технически достаточно сложным, тип продаж: бизнес-бизнес, клиенты, принимающие решения - люди очень высокого статуса, преимущественно мужчины среднего и старшего возраста. Схема принятия решения достаточно сложна, участвуют в ней одновременно несколько человек. Продажи крупные, одна продажа может достигать несколько сот тысяч долларов, однако на ее подготовку требуется довольно много времени и усилий. Также большое значение имеет постоянное «ведение клиента» и продвижение расходных материалов. Рынок очень тесный, информация распространяется очень быстро. Внутри компании принят демократический стиль менеджмента, установка на взаимопомощь и высокую результативность. Степень текущего контроля очень незначительна, в основном оценивается конечный результат. Составьте профиль на 10-12 компетенций для подбора кандидата на данную вакансию, обоснуйте.

#### Задание 13

Руководитель компании узнал, что через две недели уходят 5 сотрудников. Компания небольшая, 15 человек, и фактически лишается целого подразделения (менеджер отдела плюс 4 сотрудника), а также кадрового обеспечения одного из направлений своего бизнеса.

Компания занимается рекламной деятельностью, один из отделов работает с городскими заказчиками, второй, уходящий, - с региональными. Сам руководитель работу с регионами оценивает как более перспективную, так как в городе «давно все поделено» и «развернуться негде». По его информации, велика вероятность, что сотрудники намерены всем отделом перейти в компанию-конкурент.

У директора осталось еще 2 недели, чтобы попытаться отговорить сотрудников: другого выхода сохранить компанию на прежнем уровне он не видит.

*Вопрос:* что должен предпринять директор?

#### Задание 14

Директор по маркетингу крупной производственной компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников отдела работает в компании

дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя отдела продаж. При этом есть другой сотрудник, который по управленческим способностям более соответствует этой должности.

Назначение второго сотрудника на должность руководителя отдела продаж вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников отдела.

*Вопросы:*

1. Как поступить директору?
2. Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?

Задание 15.

В компании, занимающейся продажей торгового оборудования, работает сотрудница, которая по праву носит звание «лучший продавец». Ее работа приносит огромную прибыль руководству организации. Единственным ее недостатком можно считать то, что она постоянно опаздывает на 20-30 минут. Руководство фирмы пошло на то, чтобы официально позволить ей приходить на 20 минут позже, чем остальным. Тогда женщина начала опаздывать на 40 минут.

Руководство решило оставить все как есть, так как лучше этой продавщицы никто не работает и потери от ее опозданий ничтожно малы. Но остальные сотрудники фирмы начали возмущаться, позволять себе опоздания, оправдываясь «а почему ей можно», таким образом, в коллективе начало назревать недовольство.

*Вопрос:* что можно предпринять руководству, чтобы решить ситуацию с пользой для компании?

Задание 16

В популярном сериале «Доктор Хаус» главный герой говорит: «Все лгут». А мы скажем по-другому: большинство людей на интервью дают социально желательные ответы, то есть говорят не всю правду, «причесанную» правду, правду, но не совсем про себя. К этому ведет и само желание получить работу, и привычка, которую нам прививают с детства: существуют «неприличные» темы или высказывания (нельзя ведь сказать учителю, что урок был скучным). В этом и есть проблема.

Скажите, как вы считаете, что ответят на такие вопросы большинство кандидатов:

1. Вы будете брать на себя ответственность или перекладывать?
  2. Будете ли вы брать откаты?
  3. Будете ли вы лояльны к компании?
  4. Ориентированы ли вы на достижение результата?
  5. Есть ли у вас свое мнение?
  6. Будете ли вы строить позитивные отношения с пользователями?
- (вопрос для сисадмина)



7. Будут ли вас раздражать клиенты? (вопрос для человека, работающего в продажах)

Кажется совершенно очевидным, что ответят на такие вопросы кандидаты. По крайней мере, те из них, кто вполне вменяем и адекватен. Вопрос в том, насколько они будут правдивы.

А теперь попробуйте определить, какой вопрос в первом варианте соотносится с вопросами во втором и какой ответ будет «правильным» в случае, если мы задаем вот такие вопросы:

1. Почему так много бестолковых пользователей?
2. Опишите свою работу за последний год.
3. Почему одни люди успешны в работе, а другие - нет?
4. Почему в одних компаниях бывают случаи финансовых злоупотреблений, а в других - практически нет?
5. Почему многие клиенты такие агрессивные?
6. Вы хороший сотрудник? Почему вы так считаете?
7. Почему некоторые люди могут уволиться без предупреждения, а другие заранее предупреждают об этом?

#### Задание 17

Нас в отделе персонала работало три человека. У каждого был свой фронт работы, с которым мы успешно справлялись. Один из нас занимался подбором, другой - кадровым делопроизводством, а третий - обучением и развитием. Мы были очень дружны. Всегда друг друга выручали, ходили вместе на обеды, поздравляли друг друга с праздниками, делились радостями и трудностями. Все вопросы решали сообща. Неожиданно генеральный директор решил назначить нам руководителя. Им оказалась молодая женщина, в два раза моложе каждой из нас, с незаконченным коммерческим образованием, которая в первый же день предложила перейти на «ты». Хотя мы даже друг к другу обращались на «Вы».

С приходом новой начальницы стали происходить странные вещи. Мы почему-то практически перестали общаться. Каждый стал сам по себе. В комнате стоит тишина, изредка нарушаемая телефонным звонком. Она ввела правила - общение только по ICQ. Разговаривает начальница только один на один. По одному каждую из нас выдергивает время от времени в переговорную комнату для обсуждения вопросов - зарплаты, объема работы, заданий и т.д. Поскольку ситуация в нашем небольшом коллективе резко изменилась, это отразилось также и на компании в целом. Выросла текучесть персонала, стало много конфликтов, судебных исков, штрафов и т.д. От многих проектов пришлось отказаться в силу отсутствия бюджета и специалистов, а ранее успешные проекты стали убыточными. Все сотрудники компании ходят нам сочувствуют. Никакой конфронтации вроде бы нет с новой начальницей, но и работать с ней особого желания тоже нет. Ходим на работу отбывать часы и потихоньку подыскиваем для себя вакансии.

*Вопросы:*

1. Как понять, что произошло?
2. Как безопасно вывести на чистую воду новую начальницу? Ведь пока ее не было, компания была успешной.

*Задание 18*

Екатерина Светикова работала в одной крупной проектной компании, которая находилась в фешенебельном офисном здании в Центре Москвы. Компания регулярно получала крупные заказы и выигрывала тендеры. У каждого сотрудника было удобное рабочее место, оборудованное по последнему слову техники. Кругом была изумительная чистота, даже картины висели на стенах. Правда, зарплата сотрудников была невысокая. Но на новом месте работы Екатерине предложили зарплату в два раза больше, и она согласилась перейти.

Первое, что бросилось в глаза, офис и кабинеты сотрудников напоминали помойку. Кругом валялись пластиковые бутылки из-под воды, оберточная бумага, фантики, на рабочих столах и подоконниках месяцами собирала пыль грязная посуда. Здание не ремонтировалось лет двадцать. Люди, вроде бы, по возрасту те же самые, профиль бизнеса схожий, только было ощущение, что Екатерина попала в другой мир. Зарплата здесь была в среднем у всех сотрудников выше, чем в предыдущей организации. Перед Светиковой как HR-директором была поставлена задача по изменению уже существующей стратегии компании по управлению персоналом. Компания существовала за счет инвестиций от управляющей компании, сама не зарабатывала, на самоокупаемость так и не вышла за три года. Управляющая компания была не довольна такими результатами.

Основную причину неудач руководство видело в неправильной работе с персоналом, и поставило перед Екатериной задачу разработать план изменений, необходимых для улучшения качества и эффективности работы персонала. Проанализировав ситуацию, она поняла, что проблема лежит не в профессиональной плоскости. Все сотрудники достаточно компетентные и образованные люди.

*Вопрос:* с чего начать перестройку?

## **5. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРОМЕЖУТОЧНОМУ КОНТРОЛЮ (ЭКЗАМЕН)**

1. Сущность управления человеческими ресурсами
2. Понятие системы управления человеческими ресурсами
3. Цели и функции системы управления человеческими ресурсами
4. Организационная структура системы управления человеческими ресурсами
5. Концепции административного управления персоналом
6. Принципы бюрократического метода управления персоналом
7. Доктрина «человеческих отношений»
8. Поведенческий подход в области управления персоналом (бихевиоризм)
9. Формирование кадровой политики
10. Стратегия управления человеческими ресурсами
11. Понятие и этапы кадрового планирования
12. Критерии эффективности системы управления человеческими ресурсами
13. Мониторинг системы управления человеческими ресурсами
14. Методы измерения эффективности управления человеческими ресурсами
15. Наем персонала
16. Подбор персонала
17. Отбор персонала
18. Сущность и направления адаптации персонала
19. Виды адаптации персонала
20. Организация адаптации персонала
21. Управление процессом адаптации персонала
22. Профессиональное развитие персонала
23. Обучение персонала
24. Сущность мотивации персонала
25. Теории содержания мотивации
26. Теории процесса мотивации
27. Самомотивация и мотивация руководителем
28. Практические методы мотивации работников
29. Теоретические основы аудита персонала
30. Методологические основы аудита персонала
31. Аудиторские риски

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература

1. Гончарова, Н. В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда: учебное пособие / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева ; под общ. ред. Е. В. Зайцевой ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 162 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://disk.yandex.ru/i/eUIoQZJN5dZ0\\_w](https://disk.yandex.ru/i/eUIoQZJN5dZ0_w)
2. Гунина, И.А. Управление человеческими ресурсами: учеб.- метод. пособие / И.А. Гунина, И.В. Логунова, В.Ю. Пестов. – Воронеж: ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», 2017, 218 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://disk.yandex.ru/i/4sJx2GpozPx0Vw>
3. Живенок, Н. В. Управление человеческими ресурсами: учеб.-метод. пособие / Н. В. Живенок. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. – 70 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://disk.yandex.ru/i/WEtqWV8tPOD\\_ag](https://disk.yandex.ru/i/WEtqWV8tPOD_ag)
4. Литвина, М.И. Управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие / М.И. Литвина, П.В. Фурсова. – М.: МАДИ, 2019. – 200 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://disk.yandex.ru/i/hEDfZlnIbda5FA>
5. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / Н.В. Соловова [и др.]. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2019. – 138 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://disk.yandex.ru/i/ua5XjBzvzwYoeq>

### Дополнительная литература

1. Герасимов, К.Б. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учеб. пособие / К.Б. Герасимов; Самарский государственный аэрокосмический университет. – Самара: Изд-во Самарский государственный аэрокосмический университет, 2012. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://disk.yandex.ru/i/iAKWg3Z7dEBnOQ>
2. Евтихов О. В. Психология управления персоналом: теория и практика. – СПб.: Речь, 2010. – 319 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://disk.yandex.ru/i/5B0IEJMTarbDig>
3. Епишкин И.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие для бакалавров направления 080200 «Менеджмент». – М.: МИИТ, 2013. – 157 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://disk.yandex.ru/i/pbezsaRNCignKg>
4. Магомедов А.К. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. – Махачкала: ДГИНХ, 2011. – 129с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://disk.yandex.ru/i/bz\\_DXNsfsRzSfA](https://disk.yandex.ru/i/bz_DXNsfsRzSfA)

5. Никишина, А.Л. Управление человеческими ресурсами : сборник учебно-методических материалов для студентов специальности 080505 «Управление персоналом» всех форм обучения / А.Л. Никишина. – Тольятти : ТГУ, 2010. – 198 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://disk.yandex.ru/i/Tgkln5KpQDs5Qg>

6. Рябова, Т. Г. Управление человеческими ресурсами: курс лекций для студентов направления 080200.62 «Менеджмент» очной, заочной и очно-заочной форм обучения / Т.Г. Рябова. – Красноярск: СибГТУ, 2014. – 108 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://disk.yandex.ru/i/vlnnzgxLa2oFgg>

7. Управление персоналом организации: учебник / под ред. Н.А. Александровой. – Екатеринбург: Изд-во УрГАУ, 2017. 225 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://disk.yandex.ru/i/Oh8mVC9AQweGog>

Ольга Алексеевна Удалых

Управление человеческими ресурсами

Методические рекомендации  
для проведения практических и семинарских занятий  
по учебной дисциплине «Управление человеческими ресурсами»  
для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика, направленность  
(профиль): Экономика и управление АПК  
образовательного уровня магистратура  
заочной формы обучения

Редакция в авторском исполнении

Компьютерная верстка: О.А. Удалых

286157, ДНР, г.Макеевка, ул. Островского, 16

ФГБОУ ВО «Донбасская аграрная академия»