

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**
(Пензенский филиал)

Кафедра «Менеджмент, информатика и общегуманитарные науки»

Кузнецова Е.В.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

**Методические рекомендации для студентов направления подготовки 38.03.02
«Менеджмент» по написанию домашнего творческого задания**

*Одобрено кафедрой «Менеджмент, информатика и общегуманитарные науки »
(протокол №1 от 30 августа 2022 г.)*

1. Вводные данные и описание проблемной ситуации.

Компания X реализует стратегические планы по развитию и расширяет сеть своих представительств по стране. Компания является одним из российских лидеров по производству сантехники, санфаянса, мебели для ванных комнат. Представительство планирует осуществлять на территории региона оптовую и розничную реализацию своей продукции.

В аппарат управления деятельностью представительства планируется включить следующие основные *подразделения*:

1. *Юридический отдел* в составе: руководителя отдела, заместителя руководителя по работе с потребителями, заместителя руководителя по работе с внешними контрагентами, заместителя руководителя по претензионной работе.

2. *Отдел обеспечения экономической безопасности* в составе: руководителя отдела, заместителя по информационной безопасности, заместителя по техническим средствам безопасности, заместителя по работе с государственными органами, заместителя по противодействию криминалу, заместителя по работе со средствами массовой информации и пиар.

3. *Отдел делопроизводства* в составе: руководителя отдела, заместителя руководителя по конфиденциальному делопроизводству, заместителя руководителя по открытому делопроизводству.

4. *Финансово-экономический отдел* в составе: руководителя отдела, заместителя руководителя по учетной политике, главного бухгалтера, заместителя руководителя отдела по финансовому планированию.

5. *Отдел управления персоналом* в составе: руководителя отдела, заместителя руководителя по поиску и отбору персонала, заместителя руководителя по обучению и аттестации сотрудников, заместителя руководителя по расследованию инцидентов с участием персонала и периодической аттестации сотрудников.

6. **Отдел информационных технологий** в составе: руководителя отдела, заместителя руководителя по внедрению компьютерной техники и развитию компьютерного обеспечения, заместителя руководителя по программному обеспечению, заместителя руководителя по эксплуатации компьютерной сети.

7. **Отдел инновационной политики** в составе: руководителя отдела, заместителя руководителя по перспективным научным разработкам, заместителя руководителя по научной экспертизе, заместителя руководителя по внедрению инновационных решений, заместителя руководителя по стратегическому планированию.

8. **Отдел учета и контроля движения материальных ресурсов** в составе: руководителя отдела, заместителя руководителя по контролю наличия материальных ценностей, заместителя руководителя по ревизионной работе.

9. **Отдел охраны** в составе: руководителя отдела, заместителя руководителя по охране стационарных объектов, заместителя руководителя по охране перевозимых грузов, заместителя руководителя по личной охране.

10. **Технический отдел** в составе: руководителя отдела, заместителя руководителя по монтажу и настройке оборудования, заместителя руководителя по техническому обслуживанию и ремонту.

11. **Отдел продаж** в составе: руководителя отдела, заместителя руководителя по оптовой торговле заместителя руководителя по розничным продажам.

12. **Отдел логистики** в составе: руководителя отдела, заместителя руководителя по хранению, заместителя руководителя по транспортному обслуживанию.

13. **Информационно-аналитический отдел** в составе: руководителя отдела, заместителя руководителя по сбору и хранению данных, заместителя руководителя по аналитической работе, заместителя руководителя по

детективному обеспечению аналитической деятельности, заместителя руководителя по маркетингу.

Перечисленные выше подразделения входят в состав системы управления организацией, имеющей линейно-функциональную управленческую структуру, и находятся на одном иерархическом уровне управления, а их руководители подчинены непосредственно генеральному управляющему.

Основные функции управления в кадровой сфере приводятся в таблице 1.

Таблица 1

Основные функции управления в кадровой сфере.

1. Подбор и расстановка кадров
2. Составление плана потребности в персонале
3. Оформление приема, перевода, увольнения работников
4. Выявление, анализ и оценка причин текучести кадров
5. Осуществление контроля расстановки кадров
6. Создание резерва кадров и его обучение
7. Ведение и учет личных дел, кадрового делопроизводства
8. Оформление документации по дисциплинарной практике
9. Осуществление работы по профессиональному продвижению и перестановке кадров
10. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений сотрудников
11. Осуществление трудовой мотивации персонала
12. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом
13. Анализ профессионального, возрастного, гендерного, образовательного состава персонала и т.д.
14. Проведение расследования инцидентов
15. Проведение инструктажей сотрудников по правилам внутреннего распорядка и мерам безопасности.
16. Проведение тестирования сотрудников при приеме на работу.
17. Применение полиграфа (детектора лжи) в кадровой работе.
18. Проведение периодических аттестаций сотрудников.
19. Формулирование профессиональных требований к кандидатам на должность.
20. Проверка деловой репутации кандидатов на должность, контроль персонала в процессе трудовой деятельности.

Задание 1. Каждому студенту , вне зависимости от варианта задания, необходимо подготовить предложения по разделению труда указанных выше подразделений и генерального управляющего в сфере управления персоналом, действующих совместно с профильным подразделением (отделом управления персоналом).

Заполнить таблицу 2, в которой показать функциональные взаимосвязи отдела управления персоналом с другими подразделениями и должностными лицами аппарата управления организацией, указанными в перечне, согласно методике, предложенной ниже. Дать разъяснения по предложенному Вами каждому подразделению функционалу, отраженному в таблице 2.

Таблица 2.

Функции непрофильных подразделений фирмы в сфере управления персоналом

Основные функции управления в кадровой сфере	Функциональные подразделения и должностные лица													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Подбор и расстановка кадров														
2. Составление плана потребности в персонале														
3. Оформление приема, перевода, увольнения работников														
4. Выявление, анализ и оценка причин текучести кадров														
5. Осуществление контроля над эффективной расстановкой кадров														
6. Создание резерва кадров и их обучение														
7. Ведение и учет личных дел, кадрового делопроизводства														
8. Оформление документации по дисциплинарной практике														
9. Осуществление работы по профессиональному продвижению и перестановке кадров														
10. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений сотрудников														
11. Осуществление трудовой мотивации персонала														
12. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом														

13. Анализ профессионального, возрастного, гендерного, образовательного состава персонала и т.д.																				
14. Проведение расследования инцидентов																				
15. Проведение инструктажей сотрудников по правилам внутреннего распорядка и мерам безопасности.																				
16. Проведение тестирования сотрудников при приеме на работу.																				
17. Применение полиграфа (детектора лжи) в кадровой работе.																				
18. Проведение периодических аттестаций сотрудников.																				
19. Формулирование профессиональных требований к кандидатам на должность.																				
20. Проверка деловой репутации кандидатов на должность, контроль персонала в процессе трудовой деятельности.																				

Условные обозначения, используемые в табл. 2:

1. Юридический отдел.
2. Отдел обеспечения экономической безопасности.
3. Отдел делопроизводства.
4. Финансово-экономический отдел.
5. Отдел управления персоналом.
6. Отдел информационных технологий.
7. Отдел инновационной политики.
8. Отдел учета и контроля движения материальных ресурсов.
9. Отдел охраны.
10. Технический отдел.
11. Отдел продаж.
12. Отдел логистики.
13. Информационно-аналитический отдел.
14. Генеральный управляющий представительство.

Задание 2. Разработать непосредственно для сотрудников закрепленного за Вами подразделения (Смотрите ниже вариант задания, в котором указано подразделение, на примере которого проводится исследование.) систему их участия в управлении кадровой работой представительства. Перечень кадровых функций представительства дан в таблице 1. Предложить систему взаимодействия Вашего подразделения с кадровым подразделением представительства по профильному функционалу с учетом данных, представленных в таблице 2.

Результат представить в таблице 3 по аналогии с таблицей 2.

Дать разъяснения по функционалу каждого сотрудника, касающиеся Вашего решения о наделении их обязанностями, правами и полномочиями, представленными в таблице 3.

(Каждому из слушателей будет предложено для описания то или иное подразделение, в зависимости от варианта задания, представленного ниже).

Таблица 3

Функции отдела управления персоналом

Основные функции управления в сфере управления персоналом	Должностные лица описываемого подразделения			
	Руководитель	1	2	N*
1. Подбор и расстановка кадров				
2. Составление плана потребности в персонале				
3. Оформление приема, перевода, увольнения работников				
4. Выявление, анализ и оценка причин текучести кадров				
5. Осуществление контроля над эффективной расстановкой кадров				
6. Создание резерва кадров и их обучение				
7. Ведение и учет личных дел, кадрового делопроизводства				
8. Оформление документации по дисциплинарной практики				
9. Осуществление работы по профессиональному продвижению и перестановке кадров				
10. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений сотрудников				
11. Осуществление трудовой мотивации персонала				

12. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом				
13. Анализ профессионального, возрастного, гендерного, образовательного состава персонала и т.д.				
14. Проведение расследования инцидентов				
15. Проведение инструктажей сотрудников по правилам внутреннего распорядка и мерам безопасности.				
16. Проведение тестирования сотрудников при приеме на работу.				
17. Применение полиграфа (детектора лжи) в кадровой работе.				
18. Проведение периодических аттестаций сотрудников.				
19. Формулирование профессиональных требований к кандидатам на должность.				
20. Проверка деловой репутации кандидатов на должность, контроль персонала в процессе трудовой деятельности.				

*N**- число столбцов таблицы равняется количеству должностных лиц подразделения, указанных выше при описании вводных данных.

Задание 3 (в зависимости от варианта выбирается 3.1, 3.2 или 3.3).

Задание 3.1. Используя таблицу 3, разработать для руководителя Вашего подразделения краткую должностную Инструкцию в произвольной форме, в которой, в том числе, перечислить перечень ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ знаний, навыков и умений, позволяющих выполнять ему свои должностные обязанности в кадровой сфере наилучшим образом (профессиональные компетенции).

3.2. *Разработать методические рекомендации, касающиеся оценки эффективности работы сотрудников Вашего подразделения* в рамках их должностного функционала через систему количественных показателей (т.е.предложить систему KPI). Обосновать Ваше решение.

3.3. *Разработать систему мотивации для каждого из сотрудников Вашего подразделения, направленную на повышение эффективности их работы в рамках* их индивидуального должностного функционала, путем применения материальных и нематериальных стимулов. Обосновать Ваше решение.

Методические указания, касающиеся выполнения задания

Схема функциональных взаимосвязей отражает горизонтальные связи подразделений и должностных лиц, задействованных в управлении. Эту систему необходимо представить в виде таблицы, с левой стороны которой по вертикали указаны функции управления, возложенные на данное подразделение, а вверху по горизонтали - все функциональные подразделения (должностные лица аппарата управления).

На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и должностных лиц в выполнении конкретных функций данного подразделения. Применяются следующие символы:

И – непосредственно исполняет возложенную на него функцию;

К – контролирует выполнение отдельной функции, полученный результат;

О - организует исполнение данной функции, управляет процессом, подготавливает и оформляет окончательный документ;

П – поддерживает выполнение функции управления путем предоставления исходных данных и информации, необходимых для реализации исполнителями собственных функций;

Р - принимает окончательное решение, утверждает, подписывает документ;

С - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций.

Можете использовать апробированную на практике свою собственную методику, обосновав ее преимущества по сравнению с предложенной нами. Такой подход приветствуется.

Методика выбора варианта задания.

Слушатель выбирает номер задания в зависимости от своего номера по списку группы. Например, слушатель под № 7 по списку учебной группы выполняет задание по варианту № А 7, согласно таблицы 4.

Таблица 4

Система распределения заданий слушателям по вариантам

№ по списку	№ варианта	Подразделение **	Задание 1	Задание 2	Задание 3.1	Задание 3.2	Задание 3.3.
1.	А 1	1	X	X	X		
2.	А 2	2	X	X		X	
3.	А 3	3	X	X			X
4.	А 4	4	X	X	X		
5.	А 5	6	X	X		X	
6.	А 6	7	X	X			X
7.	А 7	8	X	X	X		
8.	А 8	9	X	X		X	
9.	А 9	10	X	X			X
10.	А 10	11	X	X	X		
11.	А 11	12	X	X		X	
12.	А 12	13	X	X			X
13.	Б 1	1	X	X		X	
14.	Б 2	2	X	X			X
15.	Б 3	3	X	X	X		
16.	Б 4	4	X	X		X	
17.	Б 5	6	X	X			X
18.	Б 6	7	X	X	X		
19.	Б 7	8	X	X		X	
20.	Б 8	9	X	X			X
21.	Б 9	10	X	X	X		
22.	Б 10	11	X	X		X	
23.	Б 11	12	X	X			X
24.	Б 12	13	X	X	X		
25.	В 1	1	X	X			X
26.	В 2	2	X	X	X		
27.	В 3	3	X	X		X	
28.	В 4	4	X	X			X
29.	В 5	6	X	X	X		
30.	В 6	7	X	X		X	
31.	В 7	8	X	X			X
32.	В 8	9	X	X	X		
33.	В 9	10	X	X		X	
34.	В 10	11	X	X			X
35.	В 11	12	X	X	X		
36.	В 12	13	X	X		X	

****** обращаем внимание на тот факт, что подразделение № 5 «Отдел управления персоналом» в данной таблице отсутствует, так как на данное подразделение возлагаются ВСЕ функции по управлению персоналом.

Требования к отчету и решению заданий.

(Рассмотрим на примере слушателя, расположенного в списке группы под № 7).

В отчете необходимо представить

1. Титульный лист, на котором указать ФИО, номер варианта.
2. Исходные данные для анализа и постановки задачи.
3. Решения заданий:

Задание 1 (общее для всех).

Задание 2, слушателю, применительно к закрепленному за ним подразделению (в данном случае - подразделение 8 - Отдел учета и контроля движения материальных ресурсов) разработать для каждого его сотрудника систему участия в управлении кадровой работой представительства.

Задание 3.1, для руководителя Вашего подразделения разработать краткую должностную Инструкцию, в которой перечислить перечень его ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ знаний, навыков и умений, позволяющих выполнять свои должностные обязанности в кадровой сфере наилучшим образом (профессиональные компетенции).

Система оценки качества выполнения данного задания.

1. **Оценка «отлично»** выставляется в случае выполнения в полном объеме всех заданий при условии объективной, логично-последовательной аргументации управленческих решений, отраженных в таблицах 2 и 3, а также соответствия варианту задания.

2. **Оценка «хорошо»** выставляется в случае выполнения в полном объеме 1 и 2-го задания, и не полностью выполненным 3-м заданием.
3. **Оценка «удовлетворительно»** выставляется в случае не выполнения в полном объеме одного из предложенных заданий (1-3), а также при наличии не объективной и не логичной аргументации управленческих решений, разработанных автором, а также соответствия варианту задания.
4. **Оценка «неудовлетворительно»** выставляется в случае не выполнения предложенных заданий.

Список рекомендуемой литературы:

1. Трудовой кодекс РФ
2. Типовые должностные инструкции по подразделениям организации и сферам деятельности <https://base.garant.ru/6135453/#friends>
3. Общероссийский классификатор профессий рабочих , должностей служащих и тарифных разрядов.
4. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих

Желаю успехов, с уважением, Е.В. Кузнецова.