**КУРСОВАЯ РАБОТА  
по дисциплине   
«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»  
Тема: «Анализ организации управления персоналом  
в «….»**

Оглавление

[1 Основные положения 2](#_Toc476059888)

[2 Структура и содержание курсовой работы 3](#_Toc476059889)

[3 Содержание практических заданий и методические указания к их выполнению 4](#_Toc476059890)

[ЧАСТЬ 1. Персонал предприятия 4](#_Toc476059891)

[Задание 1. Характеристика организации 4](#_Toc476059892)

[Задание 2. Анализ персонала 4](#_Toc476059893)

[ЧАСТЬ 2. Организация управления персоналом на предприятии 8](#_Toc476059894)

[Задание 3. Анализ организации управления персоналом 8](#_Toc476059895)

[4 Оформление курсовой работы 12](#_Toc476059896)

[5. Проверка, Защита и оценка курсовой работы 14](#_Toc476059897)

[Приложение. Форма титульного листа 15](#_Toc476059898)

# Основные положения

Курсовая работа по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» является индивидуальной, творческой, самостоятельно выполненной работой студента.

**Умения и навыки, приобретаемые при выполнении курсовой работы**

1. Работа со специальной научной и методической литературой – умение использовать учебную и научную литературу, регламенты и методические материалы по организации управления персоналом конкретной компании для разработки практических решений.
2. Применение специальных методов анализа – навыки сбора и систематизации фактических данных и регламентов организации для анализа проблем управления персоналом.
3. Обоснование выводов о состоянии организации управления персоналом в конкретной компании.
4. Оформление и представление проделанной работы. Текст курсовой работы должен быть структурированным, логичным и грамотным, а ее оформление соответствовать требованиям.

**Материалы для курсовой работы**

* Учебник, презентационные и дополнительные материалы, размещенные на студенческом портале;
* Дополнительные материалы: книги, журналы, статьи, аналитические обзоры и исследования по УЧР;
* Материалы исследуемой компании.

**Результат курсовой работы**

1. Подробная характеристика каждого элемента организации управления человеческими ресурсами компании.
2. Обоснованные выводы о состоянии УЧР.

# Структура и содержание курсовой работы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Разделы отчета** | **Содержание** | **Объем** |
| 1 | Титульный лист | *См. Приложение* |  |
| 2 | Введение | Дается краткая характеристика предприятия (название, юридический статус, виды деятельности), формулируются цель и задачи курсовой работы | 1-2 стр. |
| 3 | Часть 1.  Персонал  предприятия | Задание 1. Характеристика предприятия  Задание 2. Анализ человеческих ресурсов предприятия | Каждое задание 3-5 стр. |
| 4 | Часть 2.  Организация управления персоналом на предприятии | Задание 3. Анализ организации управления персоналом | 5-7 стр. |
| 5 | Заключение | Формулируются выводы о результатах курсовой работы: какие цели достигнуты, решены ли поставленные задачи, какие проблемы необходимо решить для улучшения деятельности по управлению персоналом предприятия | 1-2 стр. |
| 6 | Список литературы | Перечень использованных студентом информационных источников, в том числе, учебная и научная литература, публикации в периодических изданиях, интернет-ресурсы, HR-аналитика и бенчмаркинг и т.д. | Не менее 5 источ-ников |
| 7 | Приложения | В раздел «Приложения» выносятся все материалы, которые были использованы студентом при выполнении заданий, но при этом приведение их полного содержания в тексте не является необходимым или возможным (например, положение о подразделении, должностная инструкция и другие) | Не ограни-чивается |

## 

# Содержание практических заданий и методические указания к их выполнению

## ЧАСТЬ 1. Персонал предприятия

В этой части дается характеристика предприятия и анализ основных показателей по человеческим ресурсами.

### Задание 1. Характеристика организации

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

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 характристика основных подразделений;
* Общая численность персонала по подразделениям и в целом по организации.

Приложение к отчету:

* *Положение об одном из основных подразделений.*

### Задание 2. Анализ персонала

**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. укомлектованность 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 3.1 и 3.2.

Таблица 3.1

Основные показатели по персоналу (пример условной организации)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | Период анализа | | | Относительное отклонение, % |
| 2015 | 2016 | 2017 |
| **1** | **Численность персонала** |  |  |  |  |
| 1.1 | В целом по предприятию |  |  |  |  |
| 1.2 | Отдел маркетинга |  |  |  |  |
|  | *Руководители* |  |  |  |  |
|  | *Специалисты* |  |  |  |  |
| 1.3 | Сервисная служба |  |  |  |  |
|  | *Руководители* |  |  |  |  |
|  | *Специалисты* |  |  |  |  |
|  | *Рабочие* |  |  |  |  |
| **2** | **Укомплектованность штата** |  |  |  |  |
| 2.1 | В целом по предприятию |  |  |  |  |
| 2.2 | Отдел маркетинга |  |  |  |  |
|  | *Руководители* |  |  |  |  |
|  | *Специалисты* |  |  |  |  |
| 2.3 | Сервисная служба |  |  |  |  |
|  | *Руководители* |  |  |  |  |
|  | *Специалисты* |  |  |  |  |
|  | *Рабочие* |  |  |  |  |
| **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 |  |  |  |  |
|  | *Руководители* |  |  |  |  |
|  | *Специалисты* |  |  |  |  |
| 4.3 | Сервисная служба |  |  |  |  |
|  | *Руководители* |  |  |  |  |
|  | *Специалисты* |  |  |  |  |
|  | *Рабочие* |  |  |  |  |
| **5** | **Абсентеизм** |  |  |  |  |
| 5.1 | В целом по предприятию |  |  |  |  |
| 5.2 | Отдел маркетинга |  |  |  |  |
| 5.3 | Сервисная служба |  |  |  |  |

Таблица 3.2

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 |  |  |  |  |  |
|  | Начальное профессиональное |  |  |  |  |  |
|  | 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 |  |  |  |  |  |

*ПРИМЕЧАНИЕ. Показатель стабильности рассчитывается по категориям персонала, требующим повышенного внимания. Например, по ключевому персоналу, по молодым сотрудникам и т.п. Это уточнение должно быть отражено в таблице.*

Кроме таблиц, в курсовой работе следует составить и разместить диаграммы или графики, 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.*

## ЧАСТЬ 2. Организация управления персоналом на предприятии

### Задание 3. Анализ организации управления персоналом

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

Анализ организации УЧР проводится на основе соответствующих регламентов с учетом специфики деятельности и размеров предприятия и включает:

1. Анализ кадровой политики предприятия;
2. Анализ функциональной организации УЧР.

**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.

*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 фунции данного подразделения.
3. Составляется матрица распределения функций и ответственности в области управления персоналом между специалистами службы УП, руководителями и специалистами других подразделений (табл. 3.3).
4. Приводятся показатели, по которым оценивается эффективность работы службы УП.

**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 реализаци функций УЧР.
4. Составить матрицу распределения функций УЧР между данными сотрудниками (табл. 3.3). 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 удается быстро заполнять вакансии, потому что руководитель часто бывает в командировках и т.п.
6. Имеется ли необходимость создания кадровой службы или должности HR-специалиста? В этом случае требуется обоснование, опирающееся, в первую очередь, на норматив численности персонала на 1 HR-специалиста (бенчмаркинг[[1]](#footnote-1)). Далее нужно выделить функции нового подразделения – кадровой службы или должности HR-специалиста (в соответствии с табл. 3.3).

Таблица 3.3

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.) |  |  |  |  |
| 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 | | | | |
| ПРИМЕЧАНИЕ 2.  Могут быть и другие функции, характерные именно для данного предприятия | | | | |

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

Могут следующие варианты выводов:

* Соответствует: объяснить, почему вы сделали такое заключение, т.е. какие данные позволили сделать такой вывод.
* Не соответствует:
* в каких аспектах?
* в чем это выражается?
* чем подтверждается?
* что нужно изменить?
* Частично соответствует: в чем именно соответствует и не соответствует? Далее так же как в предыдущем пункте.

**Приложениями по заданию 3 могут быть:**

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

# Оформление курсовой работы

Результаты курсовой работы 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 | 2016 | 2017 |
| 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](http://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.

# Проверка, Защита и оценка курсовой работы

Проверка курсовой работы происходит так:

1. Студент должен выполненную работу отправить преподавателю по электронной почте не позднее 1 недели до начала сессии.
2. Если преподаватель делает заключение о готовности курсовой работы, студент должен отправить файл с работой через специальный ресурс на страничке дисциплины на студенческом портале <http://portal-hsb.pstu.ru/course/view.php?id=71>
3. На консультацию перед экзаменом по расписанию сессии необходимо принести распечатанную работу (это документ!).

**Все работы в обязательном порядке   
проходят проверку на плагиат!**

Защита курсовой работы проводится в форме собеседования на консультации перед экзаменом (по расписанию сессии), по итогам которого в ведомости и зачетной книжке проставляется дифференцированный зачет (зачет с оценкой). Оценка по курсовой работе приравнивается к оценкам по теоретическому обучению и учитывается при подведении итогов общей успеваемости студентов.

При выполнении курсовой работы студент может консультироваться с преподавателем любым способом: лично или по телефону кафедры – в часы консультаций, по электронной почте.

1. **Что оценивается и как учитывается в общей оценке:**

* **Знание теоретических основ – 15 %;**
* **Владение методикой анализа персонала – 25 %;**
* **Владение методикой организационного анализа – 40 %;**
* **Умение самостоятельно формулировать выводы и проводить их обоснование на основе результатов проведенного анализа – 20 %.**

1. **При положительном результате защиты курсовой работы студент получает допуск к экзамену.**
2. **Если курсовая работа не соответствует требованиям, ее защита и сдача экзамена переносятся на следующий семестр.**

## Приложение. Форма титульного листа

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»

Гуманитарный факультет  
Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**

**Тема: Анализ организации управления**

**человеческими ресурсами в «……..»**

Выполнил(а) студент(ка)   
дневного отделения,

группа \_\_\_\_\_\_\_

Ф.И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Проверил:

профессор И.А. Эсаулова

Пермь, 2016 г.

1. Укрупненный норматив численности персонала на 1 HR-специалиста – 100 чел., однако он может сдвигаться в любую сторону в зависимости от поставленных перед кадровой службой или HR-специалистом задач. [↑](#footnote-ref-1)