

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**

**«НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ**  
**ЛИНГВИСТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ИМ. Н.А. ДОБРОЛЮБОВА»**  
**(НГЛУ)**

Кафедра экономики и управления

**Н.Ф. Чурсина**

**УПРАВЛЕНИЕ**  
**ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Учебно-методические материалы**

**Нижний Новгород**  
**2016**

Печатается по решению редакционно-издательского совета НГЛУ.  
Направление подготовки: 38.03.02 – *Менеджмент* (профили «Гостиничный и туристический бизнес», «Финансовый менеджмент»)  
Дисциплина: Управление человеческими ресурсами.

УДК 331.108.2(075.8)  
ББК 65.05  
Ч-938

Чурсина Н.Ф. Управление человеческими ресурсами: Учебно-методические материалы. – Н. Новгород: НГЛУ, 2016. – 47 с.

В учебно-методические материалы «Управление человеческими ресурсами» вошли общие указания по изучению дисциплины, тематическое содержание, планы практических занятий, вопросы для итогового контроля знаний студентов, задания для самоконтроля, тесты, рекомендуемая литература.

УДК 331.108.2(075.8)  
ББК 65.05

Автор Н.Ф. Чурсина, канд. экон. наук, доцент

Рецензент Р.И. Бутина, канд. экон. наук, доцент

© НГЛУ, 2016  
© Чурсина Н.Ф., 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Введение.....	4
1.1. Общие указания по изучению дисциплины .....	4
1.2. Тематический план дисциплины «Управление человеческими ресурсами» .....	5
1.3. Содержание тем дисциплины «Управление человеческими ресурсами».....	5
1.4. Планы проведения семинарских занятий .....	7
2. Тесты для самооценки студентов.....	9
3. Контрольный тест по дисциплине .....	14
4. Примерный перечень вопросов к зачёту по дисциплине «Управление человеческими ресурсами».....	19
5. Приложение.....	23
5.1. Развернутое и короткое резюме.....	23
5.1.1. Сокращенное резюме. Форма составления (образец).....	25
5.1.2. Полное резюме. Форма составления.....	26
5.1.3. Приложение к резюме.....	28
5.1.4. Интервью.....	28
5.2. Расчет баланса рабочего времени и численности рабочих по категориям.....	31
5.3. Собеседование при приеме на работу.....	33
5.3.1. План интервью.....	34
5.3.2. Конус собеседования.....	36
5.3.3. Оценочный лист установочного собеседования.....	36
5.4. Тест «Мотивационный профиль».....	37
6. Рекомендуемая литература .....	46

## 1. Введение

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» является дисциплиной профессионального цикла (Б.3) базовой части (Б.3.1). Имеет практико-ориентированный характер. Требования к входным знаниям, умениям и компетенциям студента формируются на основе программы среднего (полного) общего образования, а также на основе программ социальных и экономических дисциплин, предусмотренных федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.03.02 – *Менеджмент*.

### 1.1. Общие указания по изучению дисциплины

Процесс изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» состоит из:

- изучения тем, которые соответствуют содержанию курса;
- выполнения заданий для самостоятельной работы по соответствующим темам;
- выполнения тестов по соответствующим разделам;
- подготовки к семинарам;
- ответов на вопросы для итогового контроля знаний.

При изучении дисциплины нужно ознакомиться с тематическим планом, рабочей программой и рекомендациями.

#### **Основные задачи:**

- ознакомить студентов с законодательными и нормативно-правовыми актами, регламентирующими деятельность персонала;
- рассмотреть место и роль управления персоналом в системе управления предприятия;
- раскрыть принципы управления персоналом и организационную структуру службы управления персоналом;
- охарактеризовать кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение персоналом;
- анализировать кадровый потенциал организации, обосновывать планирование деловой карьеры, формирование кадрового резерва, вопросы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- изучить основные психологические закономерности управления персоналом;
- сформировать у студентов теоретические знания и практические навыки, которые будут способствовать быстрой профессиональной адаптации.

## 1.2. Тематический план дисциплины «Управление человеческими ресурсами»

№	Наименование темы дисциплины	Всего часов	Лекции Днев / з-в	Сем	Практ Днев / в-з	СРС часы Днев / в-з
1	Человеческие ресурсы трудовой деятельности	16	4 / 2	-	2 / 0	10 / 14
2	Методология управления персоналом организации	16	4 / 0	-	2 / 2	10 / 14
3	Система управления персоналом организации	16	4 / 0	-	2 / 0	10 / 16
4	Планирование работы с персоналом	16	4 / 2	-	2 / 2	10 / 12
5	Технология управления персоналом организации	16	4 / 2	-	2 / 2	10 / 12
6	Технология управления развитием персонала организации	16	4 / 2		2 / 0	10 / 14
7	Управление поведением персонала организации	23	6 / 2		2 / 0	15 / 21
8	Оценка результатов деятельности персонала организации	25	6 / 2		4 / 2	15 / 21
	Экзамен					
	Итого	144	36 / 12		18 / 8	90 / 124

## 1.3. Содержание тем дисциплины «Управление человеческими ресурсами»

### ***Тема 1. Человеческие ресурсы трудовой деятельности***

Теории управления о роли человека в организации. Социальная политика государства и организации. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации. Персонал как объект управления. Место и роль управления персоналом.

### ***Тема 2. Методология управления персоналом организации***

Философия управления персоналом. Концепция управления персоналом. Принципы управления персоналом. Методы управления персоналом.

### ***Тема 3. Система управления персоналом организации***

Методы построения системы управления персоналом. Цели и функции системы управления персоналом. Организационная структура

системы управления персоналом. Кадровое обеспечение системы управления персоналом. Характеристика кадровой документации. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом. Правовое обеспечение системы управления персоналом.

#### ***Тема 4. Планирование работы с персоналом***

Формирование кадровой политики организации. Основы кадрового планирования в организации. Оперативный план работы с персоналом. Планирование потребности в персонале, качественная и количественная потребность в персонале. Маркетинг персонала. Характеристика показателей по труду. Нормирование труда, виды норм, применяемые для расчета численности персонала.

#### ***Тема 5. Технология управления персоналом организации***

Набор, отбор и прием персонала; источники организации найма персонала; методы оценки и отбора персонала. Подбор и расстановка персонала. Деловая оценка персонала, понятие, основные задачи, показатели деловой оценки. Сущность и виды профориентации. Адаптация персонала при приеме на работу; виды и цели адаптации. Управленческий труд. Основы организации труда персонала; основные задачи организации труда. Основные направления научной организации труда; формы разделения труда; дисциплина труда.

#### ***Тема 6. Технология управления развитием персонала организации***

Организация обучения персонала; основные понятия и концепции обучения. Характеристика видов и методов обучения. Организация проведения аттестации персонала; характеристика типов аттестации по принадлежности к сферам деятельности. Характеристика целей и видов аттестации; этапы проведения аттестации. Управление деловой карьерой, понятие, виды и этапы карьеры. Управление кадровым резервом. Формирование системы кадрового резерва.

#### ***Тема 7. Управление поведением персонала организации***

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности, эволюция взглядов на мотивацию. Оплата труда персонала, государственное регулирование оплаты труда; принципы, функции, формы и системы оплаты труда. Организационная культура; характеристика основных типов организационных культур.

Конфликты в коллективе, объективные и субъективные причины возникновения конфликтов, конфликты в сфере управления, пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов; социальные и психологические мотивы конфликтов. Методы управления конфликтами.

## ***Тема 8. Оценка результатов деятельности персонала организации***

Анализ работы и рабочего места; основные методы анализа работы; описание рабочего места. Оценка результатов труда персонала, показатели оценки результатов труда. Оценка затрат на персонал. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

### **1.4. Планы проведения семинарских занятий**

#### ***Общие указания по проведению семинарских занятий***

Семинарские занятия по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» проводятся по итогам изучения каждого из разделов. На семинарах обсуждаются вопросы занятия по обозначенной теме, вопросы, которые были предложены для самостоятельного выполнения и вызвали затруднения, выполняются контрольные тесты по разделу (промежуточный контроль знаний студентов).

#### ***Семинар 1. Человеческие ресурсы трудовой деятельности***

1. Теории управления о роли человека в организации, классические теории управления, теории человеческих отношений, теории человеческих ресурсов.
2. Социальная политика государства и организации.
3. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации.
4. Персонал как объект управления.
5. Социально-трудовые отношения, рынок труда, занятость населения, формы занятости населения.
6. Государственная система управления трудовыми ресурсами.

#### ***Семинар 2. Методология управления персоналом организации***

1. Философия управления персоналом.
2. Концепция управления персоналом.
3. Принципы управления персоналом.
4. Методы управления персоналом.

#### ***Семинар 3. Система управления персоналом организации***

1. Методы построения системы управления персоналом.
2. Цели и функции системы управления персоналом.
3. Организационная структура системы управления персоналом.
4. Характеристика кадровой документации.
5. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
6. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.
7. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.
8. Правовое обеспечение системы управления персоналом.

#### ***Семинар 4. Планирование работы с персоналом***

1. Формирование кадровой политики организации.
2. Система стратегического управления персоналом организации.
3. Основы кадрового планирования в организации.
4. Оперативный план работы с персоналом.
5. Планирование потребности в персонале, качественная и количественная потребность в персонале.
6. Маркетинг персонала.
7. Характеристика показателей по труду.
8. Нормирование труда, виды норм, применяемые для расчета численности персонала.

#### ***Семинар 5. Технология управления персоналом организации***

1. Набор, отбор и прием персонала; источники организации найма персонала; методы оценки и отбора персонала.
2. Подбор и расстановка персонала.
3. Деловая оценка персонала, понятие, основные задачи, показатели деловой оценки.
4. Сущность и виды профориентации.
5. Адаптация персонала при приеме на работу; виды и цели адаптации.
6. Управленческий труд.
7. Основы организации труда персонала; основные задачи организации труда.
8. Основные направления научной организации труда; формы разделения труда; дисциплина труда.

#### ***Семинар 6. Технология управления развитием персонала организации***

1. Организация обучения персонала; основные понятия и концепции обучения.
2. Характеристика видов и методов обучения.
3. Организация проведения аттестации персонала; характеристика типов аттестации по принадлежности к сферам деятельности.
4. Характеристика целей и видов аттестации; этапы проведения аттестации.
5. Управление деловой карьерой, понятие, виды и этапы карьеры.
6. Управление кадровым резервом.

#### ***Семинар 7. Управление поведением персонала организации***

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности, эволюция взглядов на мотивацию.
2. Оплата труда персонала, государственное регулирование оплаты труда; принципы, функции, формы и системы заработной платы.
3. Организационная культура, характеристика основных типов организационных культур.

4. Конфликты в коллективе, объективные и субъективные причины возникновения конфликтов.
5. Типология конфликтов; конфликты в общественной и индивидуальной деятельности, национально-этнические конфликты, конфликты в сфере управления, мировоззренческие и нормативно-ценностные конфликты.
6. Форма, структура и динамика конфликтов.
7. Пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов.
8. Роль конфликтов в социально-экономическом развитии; социальные и психологические мотивы конфликтов.
9. Методы управления конфликтами.

### **Семинар 8. Оценка результатов деятельности персонала организации**

1. Анализ работы и рабочего места; основные методы анализа работы; описание рабочего места.
2. Оценка результатов труда персонала, показатели оценки результатов труда.
3. Оценка затрат на персонал.
4. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

## **2. Тесты для самооценки студентов**

1. Представителями классических теорий управления являются:
  - а) А. Файоль;
  - б) Э. Мэйо;
  - в) А. Маслоу;
  - г) А.К. Гастев.
2. Концепция управления персоналом включает:
  - а) разработку должностных инструкций работников службы управления персоналом;
  - б) разработку методологии системы управления персоналом;
  - в) формирование организационной структуры управления организации;
  - г) формирование системы управления персоналом;
  - д) разработку технологии управления персоналом.
3. Совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы, подразделения и занятые преимущественно различными видами умственной деятельности называется:
  - а) рабочие;
  - б) управленческий персонал;
  - в) работники социальной инфраструктуры;
  - г) специалисты.

4. Персонал организации – это:
- а) совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы;
  - б) выделение работников по социально-демографическим группам;
  - в) совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку;
  - г) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками.
5. Философия организации разрабатывается на основе следующих документов:
- а) Административного кодекса;
  - б) Уголовного кодекса;
  - в) Устава организации;
  - г) Трудового кодекса;
  - д) правил внутреннего трудового распорядка.
6. К составу разделов документа «Философия организации» относятся:
- а) цель и задачи организации;
  - б) срок действия;
  - в) основные обязанности сотрудника;
  - г) социальные блага;
  - д) служебная и коммерческая тайны.
7. Основными группами методов управления персоналом организации служат:
- а) социально-психологические;
  - б) универсальные;
  - в) экономические;
  - г) прикладные;
  - д) административные.
8. К административным методам управления персоналом относятся:
- а) планирование;
  - б) участие работников в управлении;
  - в) экономические нормы и нормативы;
  - г) формирование структуры органов управления;
  - д) издание приказов и распоряжений.
9. Социально-психологические методы управления персоналом методы позволяют:
- а) выявить лидеров;
  - б) связать мотивацию людей с конечным результатом производства;

- в) оценить результаты деятельности структурного подразделения;
- г) принимать решения о материальном стимулировании работников;
- д) обеспечить эффективные коммуникации и решения конфликтов в коллективе.

10. Возможны следующие источники найма работника:

- а) внешний;
- б) промежуточный;
- в) смешанный;
- г) внутренний;
- д) временный.

11. Наиболее распространенными в настоящее время методами первичного отбора персонала являются:

- а) собеседование;
- б) анализ резюме;
- в) тестирование;
- г) анализ анкетных данных;
- д) графологическая экспертиза.

12. К классическому пакету заявительных документов относятся следующие документы:

- а) автобиография;
- б) трудовой договор;
- в) личный листок по учету кадров;
- г) резюме;
- д) медицинское заключение.

13. Начальным этапом процесса найма персонала является:

- а) определение источников и путей покрытия потребности в персонале;
- б) проведение собеседования с кандидатом;
- в) анализ содержания и требования работы;
- г) установление требований к кандидату на должность;
- д) проведение тестирования.

14. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах:

- а) полезности, экономности, объективности;
- б) соответствия, перспективности, сменяемости;
- в) надежности, адекватности, целесообразности;
- г) справедливости, моральной устойчивости;
- д) работоспособности.

15. Расстановка кадров – это:

- а) система мероприятий, включающая привлечение лиц, ищущих работу;
- б) отбор наиболее подходящих кандидатов и процедуру их зачисления в штат и ввода в должность;
- в) закрепление работников за рабочими местами;
- г) направление работников именно туда, где они могут быть использованы с максимальной эффективностью;
- д) система мер по оценке профессиональной пригодности человека.

16. К показателям деловой оценки относят:

- а) результативность труда;
- б) физические данные работника;
- в) профессиональное поведение;
- г) личностные качества;
- д) производственные отношения.

17. Одной из важнейших задач профориентации является:

- а) содействие быстрым структурным сдвигам в занятости;
- б) содействие дополнительному освоению профессиональных возможностей;
- в) включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями;
- г) включение работника в систему организационного механизма управления.

18. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности, называется адаптацией:

- а) единичной;
- б) первичной;
- в) открытой;
- г) вторичной;
- д) психофизиологической.

19. К факторам, влияющим на санитарно-гигиеническую адаптацию, относят:

- а) правила трудового распорядка;
- б) степень готовности рабочего места к трудовому процессу;
- в) состояние производственной и технологической дисциплины;
- г) нормы взаимоотношений в коллективе;
- д) профессиональную структуру коллектива.

20. Разделение труда, осуществляемое с учетом специальности работников и сложности выполняемых ими работ, это ... разделение труда.

- а) пооперационное;
- б) пропорциональное;

- в) функциональное;
- г) предметное;
- д) профессионально-квалификационное.

21. Управленческий труд – это:

- а) вид трудовой деятельности конкретного руководителя по организации работы его коллектива;
- б) совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил, оказывающих влияние на персонал;
- в) вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач;
- г) вид трудовой деятельности, направленной на достижение желательных перемен в социальной среде организации.

22. Увольнение – это:

- а) прекращение трудового договора между администрацией и сотрудником;
- б) доведение до сотрудников сообщения об увольнении;
- в) вид деятельности, связанный с сокращением персонала вследствие закрытия предприятия;
- г) прекращение соглашения между подразделениями на ведение совместной деятельности.

23. Перечень показателей оценки результатов труда руководителя службы управления персоналом составляют:

- а) количество вакантных мест;
- б) показатели по обучению и повышению квалификации персонала;
- в) удельный вес технически оборудованных норм;
- г) количество рекламаций и их динамика;
- д) доля на рынке.

24. Аудит персонала – это:

- а) вид профессиональной деятельности по независимой оценке операций организации;
- б) система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации;
- в) предпринимательская деятельность по осуществлению независимых вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и требований экономических субъектов;
- г) диагностический инструмент, обслуживающий информационные потребности процесса совершенствования управления организацией.

25. Кадровое планирование осуществляется в интересах:

- а) организации;
- б) безработных граждан;
- в) персонала;
- г) государства.

26. Вертикальная карьера означает:

- а) перемещение в другую функциональную область деятельности;
- б) подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
- в) выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре;
- г) расширение или усложнение задачи в рамках занимаемой ступени.

27. Кадровый резерв – это:

- а) отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится человек в данный момент своей карьеры;
- б) потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации;
- в) количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой человеком в организации, до высшей точки.

### **3. Контрольный тест по дисциплине**

1. К преимуществам внутренних источников привлечения персонала относят:

- а) низкие затраты на адаптацию персонала;
- б) уменьшение угроз возникновения интриг внутри организации;
- в) появление новых импульсов для развития;
- г) рост производительности труда;
- д) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

2. Доминирующие потребности персонала в период до 1900 года:

- а) повышение зарплаток на основе более высокой производительности;
- б) безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы;
- в) потребности самовыражения,
- г) интересы персонала практически не учитывались.

3. Совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы, подразделения и занятые преимущественно различными видами умственной деятельности называется:

- а) рабочие;

- б) управленческий персонал;
- в) работники социальной инфраструктуры;
- г) специалисты.

4. Персонал организации – это:

- а) совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы;
- б) выделение работников по социально-демографическим группам;
- в) совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку;
- г) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками.

5. Философия организации разрабатывается на основе следующих документов:

- а) Административного кодекса;
- б) Уголовного кодекса;
- в) Устава организации;
- г) Трудового кодекса;
- д) правил внутреннего трудового распорядка.

6. К составу разделов документа «Философия организации» относятся:

- а) цель и задачи организации;
- б) срок действия;
- в) основные обязанности сотрудника;
- г) социальные блага;
- д) служебная и коммерческая тайны.

7. Основными группами методов управления персоналом организации служат:

- а) социально-психологические;
- б) универсальные;
- в) экономические;
- г) прикладные;
- д) административные.

8. К административным методам управления персоналом относятся:

- а) планирование;
- б) участие работников в управлении;
- в) экономические нормы и нормативы;
- г) формирование структуры органов управления;
- д) издание приказов и распоряжений.

9. Социально-психологические методы управления персоналом позволяют:

- а) выявить лидеров;
- б) связать мотивацию людей с конечным результатом производства;
- в) оценить результаты деятельности структурного подразделения;
- г) принимать решения о материальном стимулировании работников;
- д) обеспечить эффективные коммуникации и решения конфликтов в коллективе.

10. Возможны следующие источники найма работника:

- а) внешний;
- б) промежуточный;
- в) смешанный;
- г) внутренний;
- д) временный.

11. Наиболее распространенными в настоящее время методами первичного отбора персонала являются:

- а) собеседование;
- б) анализ резюме;
- в) тестирование;
- г) анализ анкетных данных;
- д) графологическая экспертиза.

12. К классическому пакету заявительных документов относятся следующие документы:

- а) автобиография;
- б) трудовой договор;
- в) личный листок по учету кадров;
- г) резюме;
- д) медицинское заключение.

13. Начальным этапом процесса найма персонала является:

- а) определение источников и путей покрытия потребности в персонале;
- б) проведение собеседования с кандидатом;
- в) анализ содержания и требования работы;
- г) установление требований к кандидату на должность;
- д) проведение тестирования.

14. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах:

- а) полезности, экономности, объективности;
- б) соответствия, перспективности, сменяемости;
- в) надежности, адекватности, целесообразности;

- г) справедливости, моральной устойчивости;
- д) работоспособности.

15. Расстановка кадров – это:

- а) система мероприятий, включающая привлечение лиц, ищущих работу;
- б) отбор наиболее подходящих кандидатов и процедуру их зачисления в штат и ввода в должность;
- в) закрепление работников за рабочими местами;
- г) направление работников именно туда, где они могут быть использованы с максимальным эффектом;
- д) система мер по оценке профессиональной пригодности человека.

16. К показателям деловой оценки относят:

- а) результативность труда;
- б) физические данные работника;
- в) профессиональное поведение;
- г) личностные качества;
- д) производственные отношения.

17. Одной из важнейших задач профориентации является:

- а) содействие быстрым структурным сдвигам в занятости;
- б) содействие дополнительному освоению профессиональных возможностей;
- в) включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями;
- г) включение работника в систему организационного механизма управления.

18. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности, называется ... адаптацией.

- а) единичной;
- б) первичной;
- в) открытой;
- г) вторичная;
- д) психофизиологической.

19. К факторам, влияющим на санитарно-гигиеническую адаптацию, относят:

- а) правила трудового распорядка;
- б) степень готовности рабочего места к трудовому процессу;
- в) состояние производственной и технологической дисциплины;
- г) нормы взаимоотношений в коллективе;
- д) профессиональная структура коллектива.

20. Разделение труда, осуществляемое с учетом специальности работников и сложности выполняемых ими работ, – это ... разделение труда.

- а) пооперационное;
- б) пропорциональное;
- в) функциональное;
- г) предметное;
- д) профессионально-квалификационное.

21. Управленческий труд – это:

- а) вид трудовой деятельности конкретного руководителя по организации работы его коллектива;
- б) совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил, оказывающих влияние на персонал;
- в) вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач;
- г) вид трудовой деятельности, направленной на достижение желательных перемен в социальной среде организации.

22. Увольнение – это:

- а) прекращение трудового договора между администрацией и сотрудником;
- б) доведение до сотрудников сообщения об увольнении;
- в) вид деятельности, связанный с сокращением персонала вследствие закрытия предприятия;
- г) прекращение соглашения между подразделениями на ведение совместной деятельности.

23. Перечень показателей оценки результатов труда руководителя службы управления персоналом составляют:

- а) количество вакантных мест;
- б) показатели по обучению и повышению квалификации персонала;
- в) удельный вес технически оборудованных норм;
- г) количество рекламаций и их динамика;
- д) доля на рынке.

24. Аудит персонала – это:

- а) вид профессиональной деятельности по независимой оценке операций организации;
- б) система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации;

- в) предпринимательская деятельность по осуществлению независимых вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и требований экономических субъектов;
- г) диагностический инструмент, обслуживающий информационные потребности процесса совершенствования управления организацией.

25. Кадровое планирование осуществляется в интересах:

- а) организации;
- б) безработных граждан;
- в) персонала;
- г) государства.

26. Стратегическое планирование ориентировано в первую очередь на:

- а) определение проблемы;
- б) определение целей;
- в) определение задач;
- г) чёткое разграничение функций работников;
- д) определение кадровых мероприятий.

27. Оперативный план содержит:

- а) точно обозначенные цели;
- б) конкретные мероприятия, направленные на достижение оперативных целей;
- в) разработку основ будущей кадровой политики организации;
- г) глобальные цели организации;
- д) материальные средства с указанием их вида, количества и времени.

#### **4. Примерный перечень вопросов к зачёту по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**

1. Теории управления о роли человека в организации.
2. Характеристика классических теорий управления (представители, основные постулаты, задачи и ожидаемые результаты).
3. Характеристика теорий человеческих отношений (представители, основные постулаты, задачи и ожидаемые результаты).
4. Характеристика теорий человеческих ресурсов (представители, основные постулаты, задачи и ожидаемые результаты).
5. Социальная политика государства и организации.
6. Трудовые ресурсы, понятие, численность, экономически активное и не активное население.
7. Персонал, понятие, основные признаки, численность и структура персонала

8. Трудовой потенциал работника, методы измерения трудового потенциала работника.
9. Социально-трудовые отношения (СТО) в рыночной экономике, элементы системы СТО.
10. Персонал как объект управления.
11. Характеристика основных типов социально-трудовых отношений.
12. Рынок труда и его характеристики.
13. Занятость населения, формы занятости населения.
14. Безработица, формы безработицы и их характеристика.
15. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
16. Философия управления персоналом, сущность, сравнительная характеристика японской, американской и российской философии управления персоналом.
17. Концепция управления персоналом, определение; методология, система и технология управления персоналом; основные факторы воздействия на людей в организации.
18. Принципы управления персоналом, характеристика основных традиционных принципов, утвердившихся на российских предприятиях (научности, демократического централизма, плановости, единства распорядительства; отбора, подбора, расстановки; сочетания единоначалия и коллегиальности и т. д.).
19. Принципы управления персоналом, определение; принципы построения системы управления персоналом; принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом.
20. Принципы управления персоналом; принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.
21. Методы управления персоналом, определение; характеристика административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом.
22. Методы построения системы управления персоналом.
23. Цели и функции системы управления персоналом.
24. Организационная структура системы управления персоналом.
25. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
26. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.
27. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.
28. Правовое обеспечение системы управления персоналом.
29. Характеристика кадровой документации.
30. Формирование кадровой политики организации.
31. Система стратегического управления персоналом организации.
32. Основы кадрового планирования в организации, цели, задачи и уровни кадрового планирования.

33. Оперативный план работы с персоналом, структура и содержание оперативного плана работы с персоналом.
34. Планирование потребности в персонале, качественная и количественная потребность в персонале.
35. Маркетинг персонала.
36. Характеристика показателей по труду.
37. Нормирование труда, виды норм, применяемые для расчета численности персонала.
38. Набор, отбор и прием персонала; источники организации найма персонала; методы оценки и отбора персонала.
39. Подбор и расстановка персонала.
40. Деловая оценка персонала, понятие, основные задачи, показатели деловой оценки.
41. Сущность и виды профориентации.
42. Адаптация персонала при приеме на работу; виды и цели адаптации.
43. Основы организации труда персонала; основные задачи организации труда.
44. Основные направления научной организации труда; формы разделения труда; дисциплина труда.
45. Организация обучения персонала; основные понятия и концепции обучения.
46. Характеристика видов и методов обучения.
47. Организация проведения аттестации персонала; характеристика типов аттестации по принадлежности к сферам деятельности.
48. Характеристика целей и видов аттестации; этапы проведения аттестации.
49. Управление деловой карьерой, понятие, виды и этапы карьеры.
50. Управление кадровым резервом.
51. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности, эволюция взглядов на мотивацию.
52. Оплата труда персонала, государственное регулирование оплаты труда.
53. Характеристика принципов, функций, форм и систем оплаты труда.
54. Организационная культура, характеристика основных типов организационных культур.
55. Конфликты в коллективе, объективные и субъективные причины возникновения конфликтов.
56. Типология конфликтов; конфликты в общественной и индивидуальной деятельности, национально-этнические конфликты, конфликты в сфере управления, мировоззренческие и нормативно-ценностные конфликты.
57. Форма, структура и динамика конфликтов.
58. Пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов.

59. Роль конфликтов в социально-экономическом развитии; социальные и психологические мотивы конфликтов.
60. Методы управления конфликтами.
61. Анализ работы и рабочего места; основные методы анализа работы; описание рабочего места.
62. Оценка результатов труда персонала, показатели оценки результатов труда.
63. Оценка затрат на персонал.
64. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

## 5. Приложение

### 5.1. Развернутое и короткое резюме

#### Как правильно составить резюме

Резюме – один из самых эффективных инструментов поиска работы. Оно представляет собой краткое изложение наиболее важных для потенциального работодателя фактов Вашей биографии, в основном связанных с Вашим опытом работы, навыками и знаниями. На прочтение резюме в среднем затрачивается не более одной минуты, поэтому очень важно сразу привлечь внимание работодателя, заинтересовать его и побудить назначить Вам интервью.

#### Структура резюме

Резюме должно содержать не более 2 страниц и включать:

- Контактную информацию: ФИО, адрес, телефон, адрес электронной почты.
- Опыт работы: название компании, направление ее деятельности, период Вашей работы в компании, должность, должностные обязанности, профессиональные навыки и достижения.
- Образование. Дается информация, как о фундаментальном образовании, так и о дополнительном: курсах, тренингах, стажировках.
- Дополнительные навыки. Указывается уровень владения иностранными языками, компьютером, специальными программами, наличие водительских прав, стаж вождения.
- Личные данные. Этот блок не является обязательным, однако для удобства работодателя можно указать ряд своих характеристик. Сюда же Вы можете включить информацию о своих увлечениях.

#### Типы резюме

В зависимости от того, как складывалась Ваша карьера, можно выбрать один из двух наиболее распространенных типов резюме – хронологическое или функциональное.

- Хронологическое резюме представляет собой список мест работы с перечнем профессиональных обязанностей, который представлен в обратном хронологическом порядке – от настоящего к прошлому. Такой тип резюме больше всего подходит для демонстрации профессионального продвижения в определенной области, карьерного роста в одной компании.
- Структура профессионального резюме такова: обязанности, достижения и профессиональные качества располагаются по

категориям – продажи, управление персоналом, планирование и пр. Каждая категория сопровождается описанием выполняемых обязанностей и Ваших достижений. В конце дается хронологический список мест работы. Основным преимуществом резюме такого типа является то, что оно позволяет акцентировать внимание на наиболее интересных и важных моментах Вашей карьеры, на Ваших навыках и достижениях, а не на месте и времени их приобретения.

Безусловно, деление резюме носит условный характер, и Вы, при желании, можете разработать собственный формат или использовать смешанный тип, сочетающий элементы хронологического и функционального резюме.

### **Правильное резюме должно быть:**

- Структурированным

Вся информация в резюме должна излагаться в определенной последовательности и вписываться в выбранную форму.

- Избирательным

Обдумывая свое резюме, определите его цель, то есть решите какую работу Вы хотите получить. Проанализируйте свой профессиональный опыт и выберите из него только то, что в точности соответствует поставленной цели.

- Объективным

Описывая свой опыт и навыки, будьте реалистичны и объективны. Вы должны быть готовы обосновать все, что указали в резюме.

- Кратким

Объем резюме не должен превышать двух страниц, поэтому информацию необходимо излагать кратко, делая акцент на наиболее важных и значимых для работодателя моментах.

- Конкретным

Необходимо быть предельно конкретным в выборе формулировок.

Не стоит писать: *быстро усваиваю новые знания.*

Следует писать: *освоил новые процедуры в 2-недельный срок.*

- Активным

Не будьте многословны и избегайте пассивных форм. Подчеркните достигнутые результаты, используя глаголы действия.

Не следует писать: *отвечал за выполнение.*

Следует писать: *выполнил.*

- Позитивным

Предпочитайте позитивную информацию негативной, концентрируйте внимание на Ваших достижениях.

Не следует писать: *улаживал жалобы на...*

Следует писать: *помогал клиентам в...*

Не следует писать: *проработал в компании три года.*

Следует писать: *за три года работы получил повышение в должности.*

### **О чем не надо писать в резюме**

Не стоит указывать или включать в резюме:

- Заголовок: «Резюме», «CV» и т. д. (из вида документа видно, о чем идет речь).

- Вашу трудовую биографию (на самом деле вашего потенциального работодателя интересуют только последние 3-5 мест работы и период не более 10 лет).

- Ваши физические данные и описание состояния здоровья.
- Вашу фотографию.
- Неудачные проекты.
- Причины, по которым вы уходили с работы.
- Требования к зарплате.
- Рекомендательные письма или имена людей, которые могут вас рекомендовать (подготовьте этот список отдельно, он может пригодиться на собеседовании).

Старайтесь не использовать в резюме местоимение «я».

#### ***5.1.1. Сокращенное резюме. Форма составления (образец)***

Иногда по обстоятельствам целесообразнее выслать на запрос сокращенное резюме. Имеет смысл заменять им полное резюме там, где первоначальный отбор кандидатов происходит за 1-2 минуты. Это нечто среднее между визитной карточкой и полным резюме.

##### **1. Персональная информация**

- Фамилия, имя, отчество.
- Дата рождения, страна, город.
- Семейное положение. Число детей в возрасте до 14 лет.
- Краткая характеристика своих профессионально важных и личностных качеств.

##### **2. Образование**

- Общее название (начальное / среднее / высшее). Время обучения (например, 2010-2015 гг.).
- Место обучения (город), название учебного заведения.
- Полученная специальность.

**Дополнительное образование.** Время обучения. Название учреждения, полученная специальность.

**Знание языков.** Язык. Уровень владения.

### **3. Опыт работы**

- 1-3 предложения на тему: «Что я умею и какую работу выполнял».

### **4. Специализация**

- Общее время работы по специальности с градацией 1-3 года.
- Разделите свою работу на несколько общепринятых специализаций и опишите, что Вы умеете в каждой из них.
- Если Ваша работа была связана с использованием какого-то оборудования, перечислите его марки / фирмы.

### **5. Достижения**

Кратко опишите те вершины в профессиональной карьере, которые вы достигли.

### **6. Хобби**

Коротко и только названия.

### **7. Цель написания резюме**

На какие должности претендуете.

Такое краткое резюме имеет смысл посылать, если вы в первый раз контактируете с работодателем. Не забудьте указать свои координаты для связи.

#### ***5.1.2. Полное резюме. Форма составления***

Все работодатели или кадровые агентства начинают разговор с вопроса о резюме. Именно оно может сыграть решающую роль в получении работы или выборе сотрудника.

#### **1. Первоначальная информация**

- Фамилия, имя, отчество.
- Дата рождения, страна, город.
- Семейное положение. Число детей в возрасте до 14 лет.
- Гражданство (одно или несколько и какие).
- Родной язык.
- Место прописки.
- Адрес проживания (если совпадает с «местом прописки», напишите – см. предыдущий пункт).
- Способ связи с Вами (телефон рабочий или домашний, абонентный ящик, *e-mail*).

#### **2. Полученное образование**

- Год окончания.
- Продолжительность обучения.
- Место обучения.
- Специальность.
- Полученная степень.

- Вид обучения (очное, заочное, вечернее).
  - Дополнительные курсы, которые вы прослушали за время учебы.
- 3. Знание языков** (для каждого языка)
- Язык.
  - Знание специфики (область использования).
  - Уровень владения, чтение, разговор, правописание (варианты: не владею, поверхностно, средне, свободно).
- 4. Предыдущая работа** (для каждого места работы в обратном хронологическом порядке)
- Период работы.
  - Название организации.
  - Вид организации (варианты: государственная организация, российская фирма, иностранная фирма, совместное предприятие, общественная / политическая организация, вооруженные силы).
  - Месторасположение.
  - Должность.
  - Профессия, специальность.
  - Тип занятости (постоянно / временно).
  - Число человек в подчинении.
  - Основные достижения в этой должности (краткое описание).
- 5. Знания и навыки** (для каждого знания и навыка)
- Год и период использования (с градацией 1-3 года).
  - Область применения.
  - Способ применения (документировал, оценивал, разрабатывал, руководил и др.).
  - Уровень владения (средний, выше среднего, эксперт).
- 6. Пожелания к новому месту работы**
- Желаемая должность, место работы.
  - Продолжительность рабочего дня (полный / неполный).
  - Вид занятости (постоянная / временная).
  - Минимальная заработная плата (в *USD* или рублях).
  - Возможность ездить в командировки (как часто).
  - Дополнительные пожелания.
- 7. Основные достижения**
- Общий трудовой стаж.
  - Ученая степень, звание.
  - Размер последнего оклада (в *USD* или в рублях).
  - Наличие персонального автомобиля, наличие прав на управление (какие категории и какой стаж).

- Наличие загранпаспорта, действующих виз и / или разрешений на работу (в каких странах).
- Другое.

### ***5.1.3. Приложение к резюме***

Приложение к резюме – желательный, но не обязательный пункт, который включает:

- **Рекомендации с последнего места работы; могут быть представлены в виде характеристики-справки кандидата на должность. Обязательно должны быть указаны фамилия, имя, отчество рекомендателя, контактный телефон (e-mail руководителя).**

В случае, когда возникает необходимость уточнить ту или иную информацию о кандидате на должность, проводится телефонное или личное интервью с бывшим работодателем (см. пример).

- **Фотографию.**
- Обычно фотография размещается в правом верхнем углу резюме (размер 3x4).

### ***5.1.4. Интервью***

#### **Рецепт успешного собеседования**

Цель прохождения интервью – показать, что Ваши навыки, знания, опыт как нельзя лучше соответствуют требованиям рассматриваемой позиции. Во время интервью Вы должны продемонстрировать сознательность Вашего выбора, знание профессии, компании и отрасли, к которой она относится, желание работать именно в этой компании. Проводя интервью, рекрутер проверяет Ваши коммуникативные навыки, уверенность в себе, мотивацию и инициативность.

#### **Как подготовиться к интервью?**

Первый шаг в подготовке к интервью – сбор сведений о компании, в которую вы идете на собеседование, и о людях, с которыми Вам предстоит встретиться.

Полезную информацию можно получить разными способами. Первый и самый доступный – знакомство с сайтом компании в интернете. Кроме того, многие организации распространяют свои проспекты и рекламные брошюры. Попробуйте найти статьи о компании в газетах или журналах. Побеседуйте с человеком, работающим или работавшим в этой организации.

От него можно узнать массу полезных вещей, но следует учитывать субъективную окраску таких рассказов. Вероятно, на некоторые из Ваших вопросов сможет ответить консультант рекрутинговой компании, в которую Вы обратились.

## **Что желательно знать о компании, в которую Вы идете на интервью:**

- какую продукцию или какие услуги предлагает компания;
- кто является непосредственным потребителем (конечным пользователем) продуктов или услуг компании;
- какова история создания компании, ее цели и задачи;
- стабилен ли состав руководства, или оно часто меняется;
- имеет ли компания региональные представительства в России;
- кто ее основные конкуренты;
- входит ли компания в какое-либо более крупное объединение;
- много ли внимания уделяет компании пресса;
- каковы отзывы прессы об организации;
- каково отношение к служащим в данной компании;
- каковы перспективы отрасли, к которой она относится.

Второе, что необходимо сделать в рамках подготовки к интервью, – это провести самоанализ и обдумать ответы на вопросы, которые Вам могут быть заданы на собеседовании. Одни вопросы могут носить чисто практический характер («Готовы ли вы проводить 30 % времени в командировках?»), другие – преследовать цель оценить Вашу мотивированность, определить круг Ваших интересов, проверить Вашу профессиональную компетентность, осведомленность о компании и отрасли, умение быстро находить правильные решения. Будьте готовы говорить о своих слабых и сильных сторонах.

### **Как вести себя на интервью**

- Будьте вежливы и доброжелательны со всеми, кого Вы встретите в офисе. Не забудьте улыбнуться, входя в кабинет интервьюера.
- Приветствуя представителя компании, не подавайте руки первым.
- Не садитесь, пока Вам не предложат этого сделать.
- Не забывайте, как важен язык жестов. Следите за своей осанкой, стремитесь смотреть в глаза.
- Если Вас кому-либо представят, приложите все усилия, чтобы правильно услышать и запомнить имя этого человека. Если Вы сразу сможете обратиться к собеседнику по имени, это произведет благоприятное впечатление. Переспрашивание же обнаружит излишнюю нервозность.
- Если Вам предложат заполнить какие-нибудь формы, помните, что все имеет значение: и грамотность, и аккуратность, и почерк, и четкость формулировок.
- Интервью, как правило, начинается с вопросов о Вашей профессиональной подготовке или с описания вакантной должности и организации в целом. Внимательно слушайте. Следуйте тому направлению беседы, которое задаст интервьюер. Прежде чем отвечать на вопрос,

постарайтесь понять, зачем он задан, как в ответе подчеркнуть свои сильные стороны и о чем говорить не следует.

– Ваши ответы на задаваемые вопросы должны быть прямыми (следует отвечать непосредственно на поставленный вопрос) и точным (Вы не должны выходить за пределы обсуждаемой темы). В то же время Вы можете дополнить свой ответ информацией, представляющей Вас в выгодном свете. Например, если Вас спросят, каковы были Ваши обязанности в отделе рекламы, Вы можете не только коротко рассказать о них, но и добавить, что за 6 месяцев Вашей работы реклама в печатных СМИ стала эффективней на 25 %. Это будет ответ по существу, и никто не сочтет подобное дополнение неуместным.

– Существуют ответы, которые повторяются миллион раз, например: «Мне нравится работать с людьми». Постарайтесь избегать штампов и банальностей, а также давать аргументированные ответы.

– Во время собеседования постоянно соотносите Ваш профессиональный опыт или образование с реальными требованиями к той позиции, на которую Вы претендуете.

– Говорите правду. Любые колебания будут заметны и заронят сомнения в правдивости Ваших ответов. Каждая неточность будет неизбежно углублять возникшие сомнения и вызывать дальнейшие вопросы, в которых Вы будете увязывать все глубже и глубже. Кроме того, Вы рискуете оказаться в очень неприятной ситуации, если на втором собеседовании забудете, что говорили на первом. Помните, что, когда Вас примут на работу, Вам придется продемонстрировать все то, о чем Вы говорили на интервью.

– Не начинайте обсуждения Ваших личных или финансовых проблем, если Вас об этом специально не спросят. Вы можете назвать зарплату, которая Вас удовлетворит, но не раньше, чем интервьюер сам затронет эту тему.

– При завершении встречи еще раз коротко изложите доводы в пользу своей кандидатуры, поблагодарите проводившего интервью за уделенное Вам внимание и договоритесь о том, когда и как Вы узнаете о результатах собеседования.

### **Это важно**

Перед собеседованием продумайте, как Вы будете одеты. Внешний вид и манера держаться имеют очень большое значение и часто определяют первое впечатление. Если Вы идете на собеседование в финансовое учреждение, выберите консервативно-деловую форму одежды. Если Вы собираетесь на интервью в рекламное агентство или дизайнерскую фирму, можно позволить себе одеться в более свободном стиле. В любом случае главное – выглядеть опрятно и аккуратно.

– Заранее убедитесь, что Вы знаете, как проехать к зданию компании. Отправляйтесь на интервью заблаговременно.

– Спланируйте свое время так, чтобы прийти на 5-10 минут раньше назначенного времени. Этим Вы покажете, что уважаете проводящего собеседование и цените его время. Если Вы всё же опаздываете, постарайтесь перезвонить и предупредить о задержке.

– Не забудьте взять с собой на интервью как можно больше документов, подтверждающих Вашу квалификацию, образование и дополнительные знания, а также рекомендательные письма и список рекомендателей.

– Помните, что при выборе из нескольких кандидатов, обладающих одинаковой квалификацией, решающую роль сыграет Ваше умение произвести благоприятное впечатление во время собеседования.

## ***5.2. Расчет баланса рабочего времени и численности работающих по категориям***

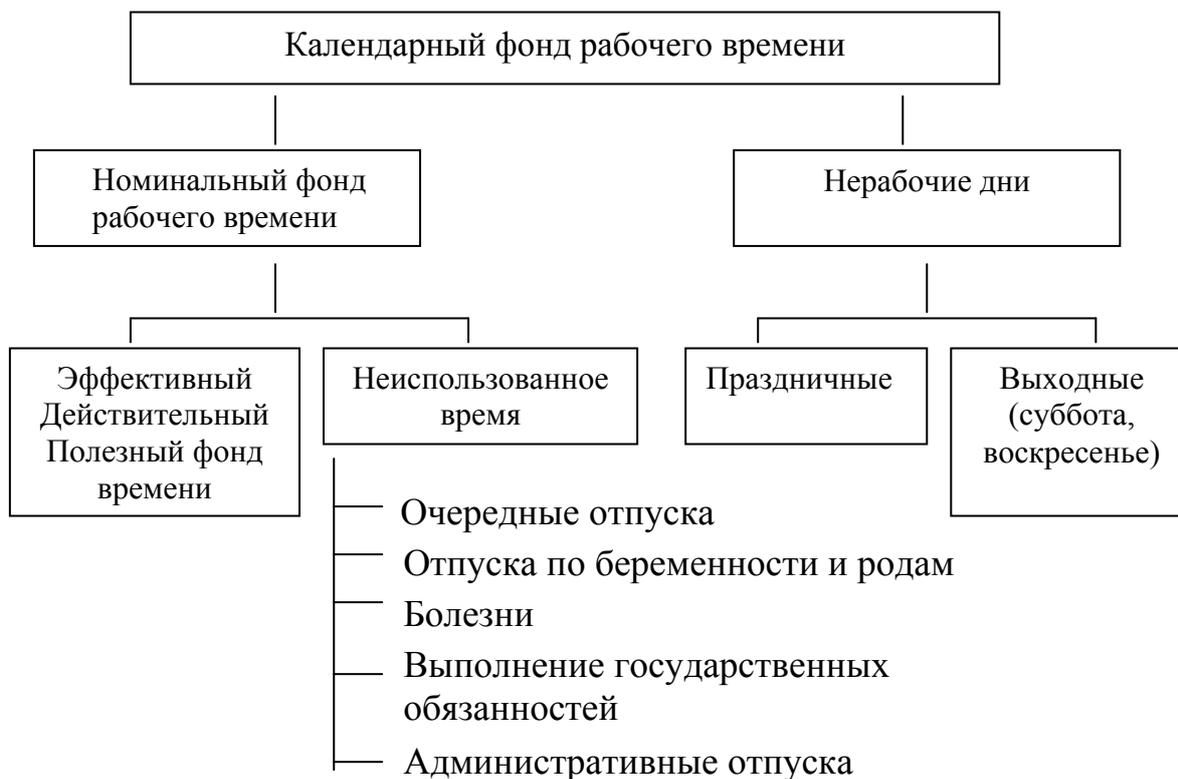
На предприятии рассчитывают **баланс рабочего времени**.

Баланс рабочего времени устанавливает число рабочих дней и часов, которые должны быть отработаны одним работающим в плановом периоде.

Баланс рабочего времени определяют по предприятию и по отдельным цехам.

Различают календарный, номинальный и эффективный фонд рабочего времени.

### **Структура фонда рабочего времени**



**Номинальный фонд рабочего времени** определяется путем вычитания из календарного фонда нерабочих дней.

**Эффективный фонд рабочего времени** – это номинальный фонд минус неиспользованное время.

**Коэффициент использования рабочего времени** – это эффективный фонд рабочего времени, деленный на номинальный фонд рабочего времени.

Пример:

$$F_{н.р.} = (365 - 104 - 8) * 8.0 - 3 * 1 = 2021 \text{ час}$$

365 – количество дней в году

104 – количество выходных (суббота, воскресенье)

8 – количество праздничных дней

8.0 – продолжительность рабочей смены

3 – количество предпраздничных дней, сокращенных на 1 час

$$F_{д.р.} = F_{н.р.} * K_{н.}$$

$K_{н.}$  – коэффициент, учитывающий неиспользуемое время.

Например,  $K_{н.} = 0.87$

$$F_{д.р.} = 2021 * 0.87 = 1758.27$$

**Квалификация** работника определяется уровнем специальных знаний, практических навыков и сложностью выполняемых работ.

Трудовой коллектив по численному составу и квалификации изменяется: увольняются одни работники, принимаются другие.

Для анализа изменения численности используются различные показатели.

1. Среднесписочная численность работников

$$\bar{P} = \frac{1/2 * P_1 + P_2 + \dots + P_{11} + 1/2 * P_{12}}{12},$$

где  $P_1, P_2 \dots P_{12}$  – численность работников по месяцам.

2. Коэффициент выбытия кадров

$$K_{в.к.} = \frac{P_{ув}}{P} * 100\%$$

где  $P_{ув}$  – количество работников, уволенных по всем причинам за данный период,

$P$  – среднесписочная численность работников.

### 3. Коэффициент приема кадров

$$Kn.k. = \frac{Pn}{P} * 100\%$$

где  $Pn$  – количество работников, принятых на работу за данный период.

### 4. Коэффициент текучести кадров

$$Kт.к. = \frac{Pув}{P} * 100\%$$

где  $Pув$  – численность работников, выбывших или уволенных за данный период,

$\bar{P}$  – среднесписочная численность работников.

### **Численность работающих определяют по категориям.**

Численность основных производственных рабочих определяется по формуле

$$Ч_{опр} = \frac{t_{шт} * N}{Fд.р. * 60 * Kв},$$

где  $t_{шт}$  – норма штучного времени на изделия,

$N$  – программа выпуска,

$Fд.р.$  – действительный фонд рабочего времени работающих,

$Kв.$  – коэффициент выполнения норм.

Численность вспомогательных рабочих определяется:

- по нормам обслуживания,
- в процентах к основным рабочим,
- по нормативам относительной численности.

### **5.3. Собеседование при приеме на работу**

Установочное собеседование представляет собой беседу претендента с представителем кадровой службы (или менеджером), при которой в процессе обмена информацией, с одной стороны, осуществляется сбор данных о профиле и потенциале пригодности будущего работника: квалификации, способностях, интересе, характере, дается заключение о его мотивах и ценностных установках, анализируются способности к ведению беседы, коммуникативность; с другой стороны, претендент получает сведения о рабочем месте, перспективах своего личностного роста в случае трудоустройства и стратегии предприятия.

### **5.3.1. План интервью**

#### **Взаимное представление**

Фамилия, имя, отчество

интервьюируемого \_\_\_\_\_

Фамилия, имя, отчество

интервьюера \_\_\_\_\_

***Напоминание о возможности уточнять непонятные вопросы.***

***Предложенный порядок вопросов не является обязательным, важно получить информацию по указанным в бланке критериям оценки.***

#### **1. Профессиональная определенность**

##### **Функции**

Где вы работаете?

Что входит в круг Ваших обязанностей? Чем вы занимаетесь?

Что в Вашей работе доставляет Вам наибольшее удовольствие, что Вам не нравится?

Что для Вас значит слово «проект»?

Приходится ли Вам самим осуществлять проекты и / или участвовать в их реализации?

В какой роли Вы выступали?

Что Вы конкретно делали?

**Подчиненные** (если нет подчиненных, переходите к пункту «коллеги»)

Сколько у вас подчиненных?

Нравится ли Вам то, что у Вас есть подчиненные, Вас устраивает такое положение дел?

Какой тип подчиненных Вам больше нравится, какой меньше? Почему?

Каков Ваш стиль руководства? Опишите наиболее характерные его черты.

Как Вы думаете, что отличает работу руководителя от работы организатора?

Почему сосуществуют эти два понятия?

Можно ли, на Ваш взгляд, организовать работу группы, не включаясь в содержание?

##### **Коллеги**

С каким количеством сотрудников Вам приходится взаимодействовать?

С группой какого размера (с каким количеством сотрудников одновременно) Вам удобно контактировать?

Вы контактный человек?

Какой тип коллег Вам нравится больше, какой не нравится вообще? Почему?

Опишите наиболее характерные черты присущего Вам стиля взаимоотношения с коллегами.

## **2. Личные данные**

**Происхождение** (среда, родители, братья и сестры)

Расскажите о своей семье.

**Образование, профессиональное становление**

Что Вы закончили? Когда?

Почему Вы выбрали именно эту специальность?

Трудно ли Вам было сделать выбор?

Приходилось ли Вам менять направление деятельности?

С чем это связано?

Каким Вы представляете «профессионала» в Вашей сфере деятельности? Опишите основные характерные черты?

Что бы (из того, что Вы сейчас не делаете на работе) Вам хотелось включить в круг Ваших профессиональных обязанностей?

Чему бы в Вашей профессии Вам хотелось бы научиться в первую очередь?

Расскажите, пожалуйста, чему Вы научились за последнее время?

**Взаимосвязи профессиональной и личной жизни**

Как у Вас складываются отношения между профессиональной и личной жизнью?

Возникают ли проблемы, если да, то в чем их суть?

Как Вы их преодолеваете?

**Хобби, свободное время, спорт**

## **3. Цели и ценности**

Как Вы думаете, Вы инициативный человек?

Как Вам удается проявлять инициативу?

Можно ли сказать, что Вы сейчас ставите перед собой какую-то определенную цель в жизни, хотите чего-либо конкретно добиться? Какова эта цель?

Чего бы Вы хотели достичь в ближайшие 5 лет в своей профессии?

Почему Вы поставили перед собой именно эти цели? Как Вы к этому пришли?

Что Вам необходимо, чтобы добиться поставленных целей?

#### 4. Завершение беседы

Благодарность за интервью.

Уточнение.

Прощание.

#### 5.3.2. Конус собеседования

##### Фаза 1

Приветствие и взаимное представление. Благодарность за заявительные документы и участие в собеседовании. Заверение, что доверительность разговора и содержание документов будут обеспечены.

##### Фаза 2

Вхождение в личностную ситуацию кандидата: происхождение, родительский дом, семья, место жительства.

##### Фаза 3

Образовательный путь кандидата: учебные заведения, намерения стажироваться внутри или за пределами предприятия, хобби.

##### Фаза 4

Прояснение профессионального развития кандидата: профессии родителей, занимаемые до этого должности, профессиональные планы.

##### Фаза 5

Информация о предприятии, отделе, группе, должности.

##### Фаза 6

Переговоры о контракте.

##### Фаза 7

Завершение разговора.

#### 5.3.3. Оценочный лист установочного собеседования

##### Баллы

	1	2	3	4	5	
Вялая реакция						Импульсивная реакция
Точки зрения, не вызывающие сомнения						Скептические точки зрения
Хаотичное построение предложений						Сложно-корректное построение предложений
Одностороннее мышление						Разностороннее мышление
Осмотрительное поведение						Активно-динамичное поведение

Вялая поза						Напряженно-судорожная поза
Холодный, металлический голос						Теплый, мягкий голос
Отклоняет строгое повиновение						Строгое повиновение подтверждает безусловно
Нерешительный						Энергичная решительность
Много говорит о бывшем работодателе						Почти не говорит о бывшем работодателе

#### **5.4. Тест «Мотивационный профиль»**

Этот тест разработан и апробирован специально для того, чтобы выявлять факторы мотивации, которые высоко оцениваются работником, а также те факторы, которым он придает мало значения как потенциальным источникам удовлетворения выполняемой работой. Он позволит выявить потребности и стремления работника и тем самым получить некоторое представление о его мотивационных факторах. В основу теста положено сопоставление значимости ряда мотивационных факторов, представляющих важность с точки зрения руководства персоналом.

Для получения наилучших результатов на вопросы следует отвечать быстро, не раздумывая подолгу. Ваш первый, может быть, не вполне осознанный ответ, вероятно, и есть наиболее верное отражение ваших истинных чувств.

Ответы на все вопросы «Мотивационного профиля» и подсчет результатов займут у Вас приблизительно один час.

Следует внимательно читать каждое утверждение вопросника и вписывать свои оценки непосредственно в таблицу ответов. Следите за тем, чтобы все 11 баллов были распределены между четырьмя предложенными в каждом вопросе утверждениями (a-d).

Необходимо распределить 11 баллов между четырьмя вариантами каждого из утверждений, обозначенными буквами (a), (b), (c) и (d). Всего утверждений 33, следовательно, получается в общей сложности 363 балла. Если Вам кажется, что один из факторов наиболее важен для Вас, оцените его в 11 баллов; если же Вы полагаете его вовсе не существенным, не присуждайте ему ни одного балла; в остальных случаях постарайтесь по собственному усмотрению распределить все 11 баллов между четырьмя предложенными в каждом утверждении факторами. Следите за тем, чтобы были присуждены все 11 баллов.

Совершенно не важно, каким образом Вы будете распределять 11 баллов между четырьмя вариантами, самое главное, чтобы оценки важности каждого варианта утверждения в сумме составляли бы 11 баллов.

Баллы, присуждаемые Вами каждому фактору, следует вносить непосредственно в таблицу ответов.

### Утверждения

Для оценки каждого из вариантов (a), (b), (c), (d) в рамках приведенных утверждений используйте все 11 баллов.

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где:
  - (a) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
  - (b) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
  - (c) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
  - (d) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.
2. Я не хотел бы работать там, где:
  - (a) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
  - (b) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
  - (c) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;
  - (d) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.
3. Для меня важно, чтобы моя работа:
  - (a) была связана со значительным разнообразием и переменами;
  - (b) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
  - (c) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
  - (d) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с кем я работаю.
4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая:
  - (a) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
  - (b) едва ли была бы замечена другими людьми;
  - (c) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;
  - (d) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.
5. Работа мне нравится, если:
  - (a) я четко представляю себе, что от меня требуется;
  - (b) у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;
  - (c) у меня хорошее вознаграждение и заработная плата;
  - (d) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.
6. Полагаю, что мне бы понравилось, если:
  - (a) были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня;
  - (b) у меня был бы очень хороший оклад;
  - (c) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовлетворение;
  - (d) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

7. Я не считаю, что работа должна:
- (a) быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;
  - (b) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;
  - (c) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
  - (d) оставаться непризнанной или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.
8. Работа, приносящая удовлетворение:
- (a) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;
  - (b) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;
  - (c) является полезной и значимой для общества;
  - (d) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.
9. Важно, чтобы работа:
- (a) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;
  - (b) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;
  - (c) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;
  - (d) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.
10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если:
- (a) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;
  - (b) оклад и вознаграждение не очень хорошие;
  - (c) я не могу установить и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;
  - (d) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.
11. Самой хорошей является такая работа, которая:
- (a) обеспечивает хорошие рабочие условия;
  - (b) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;
  - (c) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
  - (d) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.
12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если:
- (a) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
  - (b) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
  - (c) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;
  - (d) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13. При определении служебных обязанностей важно:
- (a) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
  - (b) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
  - (c) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
  - (d) обеспечить комфортность и чистоту места работы.
14. Вероятно, я не захочу работать там, где:
- (a) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
  - (b) не поощряются исследования и проявление научного любопытства;
  - (c) очень мало контактов с широким кругом людей;
  - (d) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.
15. Я был бы удовлетворен, если:
- (a) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
  - (b) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
  - (c) мои достижения были бы оценены другими людьми;
  - (d) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.
16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если:
- (a) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
  - (b) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
  - (c) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
  - (d) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.
17. Я полагаю, что должность должна предоставлять:
- (a) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
  - (b) возможность лучше узнать своих коллег по работе;
  - (c) возможности выполнять сложные производств. задания, требующие напряжения всех сил;
  - (d) разнообразие, перемены и поощрения.
18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если:
- (a) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
  - (b) осуществлялась бы изолированно, т.е. работник должен был бы работать в одиночестве;
  - (c) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором работник мог бы профессионально расти;
  - (d) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.
19. Я хотел бы работать там, где:
- (a) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;

- (b) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
  - (c) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;
  - (d) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.
20. Вряд ли я захотел бы работать там, где:
- (a) не существует разнообразия или перемен в работе;
  - (b) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;
  - (c) заработная плата не слишком высока;
  - (d) условия работы недостаточно хорошие.
21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать:
- (a) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
  - (b) возможность проявлять креативность;
  - (c) возможность встречаться с интересными людьми;
  - (d) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.
22. Работа не будет доставлять удовольствие, если:
- (a) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
  - (b) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
  - (c) работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других;
  - (d) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.
23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне:
- (a) множество контактов с широким кругом интересных людей;
  - (b) возможность установления и достижения целей;
  - (c) возможность влиять на принятие решений;
  - (d) высокий уровень заработной платы.
24. Я не думаю, чтобы мне нравилась бы работа, если:
- (a) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;
  - (b) мало шансов влиять на других людей;
  - (c) мало возможностей для достижения поставленных целей;
  - (d) я не мог бы проявлять креативность и предлагать новые идеи.
25. В процессе организации работы важно:
- (a) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
  - (b) создать условия для проявления работником самостоятельности;
  - (c) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
  - (d) обеспечить человеку широкие возможности контактов с другими людьми.
26. Скорее всего, я не захотел бы работать там, где:
- (a) условия работы некомфортны, т. е. шумно или грязно и т. д.;
  - (b) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
  - (c) работа не является интересной или полезной;

- (d) работа рутинная и задания редко меняются.
27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда:
- (a) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
  - (b) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;
  - (c) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
  - (d) существует возможность лучше узнать своих коллег.
28. Мне бы не понравилась работа, которая:
- (a) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
  - (b) не содержала бы в себе стимула к переменам;
  - (c) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
  - (d) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.
29. Я бы проявил стремление работать там, где:
- (a) работа интересная и полезная;
  - (b) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;
  - (c) меня окружали бы интересные люди;
  - (d) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.
30. Я не считаю, что работа должна:
- (a) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;
  - (b) давать мало шансов на признание личных достижений работника;
  - (c) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;
  - (d) состоять в основном из рутинных обязанностей.
31. Хорошо спланированная работа обязательно:
- (a) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;
  - (b) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;
  - (c) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;
  - (d) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.
32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если:
- (a) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;
  - (b) было бы мало возможностей для проявления креативности;
  - (c) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
  - (d) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.
33. Наиболее важными характеристиками должности являются:
- (a) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;
  - (b) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
  - (c) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;
  - (d) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

### Таблица ответов

Утве ржд.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	(a)...				(b)...			(c)...			(d)...	
2		(d)...	(a)...			(b)...						(c)...
3			(c)...	(b)...	(d)...				(a)...			
4			(c)...	(a)...		(b)...			(d)...			
5	(c)...	(b)...	(a)...								(d)...	
6	(b)...	(a)...				(d)...						(c)...
7			(a)...		(b)...	(d)...						(c)...
8									(a)...	(d)...	(b)...	(c)...
9						(a)...		(d)...	(c)...		(b)...	
10	(b)...			(a)...	(c)...						(d)...	
11		(a)...	(b)...			(d)...						(c)...
12		(d)...				(c)...	(a)...				(b)...	
13		(d)...			(a)...		(b)...			(c)...		
14	(d)...			(c)...						(b)...	(a)...	
15			(d)...			(c)...		(a)...	(b)...			
16	(c)...		(b)...				(a)...	(d)...				
17			(a)...		(b)...		(c)...		(d)...			
18				(b)...				(d)...		(a)...	(c)...	
19	(c)...					(a)...		(b)...		(d)...		
20	(c)...	(d)...						(b)...	(a)...			
21			(a)...	(c)...						(b)...		(d)...
22	(a)...	(b)...						(c)...		(d)...		
23	(d)...			(a)...			(b)...	(c)...				
24		(a)...					(c)...	(b)...		(d)...		
25		(a)...		(d)...					(c)...		(b)...	
26		(a)...		(b)...					(d)...			(c)...
27					(d)...	(a)...	(c)...				(b)...	
28					(c)...		(d)...		(b)...			(a)...
29				(c)...	(b)...			(d)...				(a)...
30				(a)...	(c)...	(b)...			(d)...			
31	(a)...		(b)...				(c)...			(d)...		
32							(a)...			(b)...	(c)...	(d)...
33					(c)...		(d)...			(a)...		(b)...
Итог												

## Ключ к тесту

Завершив работу над тестом, вы получите общий результат по каждому из 12 мотивационных факторов. Большое количество баллов, присужденных какому-либо фактору, свидетельствует о его высокой значимости для вас, малое количество баллов показывает низкий уровень потребности относительно прочих факторов. По каждому мотивационному фактору рекомендуется определить моду распределения (наиболее часто встречающееся значение), медиану (среднее значение) и диапазон разброса (самое низкое и самое высокое значение) каждого фактора, и построить гистограмму, с помощью которой вы сможете понять форму кривой распределения и для сравнения отложить на графике полученный результат.

### Номер фактора

**1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок.** Данная потребность выявляет тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни; увеличение трат обуславливает повышение значения этой потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств, дополнительные или тяжелые финансовые обязательства).

**2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.**

**3. Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы,** потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы. (Мерило потребности в руководстве и определенности; потребность, которая может служить индикатором стресса или беспокойства и которая может возрасти или падать, когда человек сталкивается с серьезными изменениями в своей личной жизни или на работе.)

**4. Потребность в социальных контактах:** общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами. (Это показатель стремления работать с другими людьми, который не следует путать с тем, насколько хорошо человек относится к своим коллегам. Этот фактор может иметь очень низкое значение, тем не менее человек может быть достаточно социально адаптированным.)

**5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения,** малое число коллег по работе,

значительная степень близости взаимоотношений, доверительности. (Потребность в более тесных контактах с другими. Как и в случае с фактором 4, низкое его значение не свидетельствует о слабой социальной адаптации и отсутствии социальных навыков.)

**6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей,** в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума. (Этот показатель указывает на симпатии к другим и хорошие социальные взаимоотношения, это потребность личности во внимании со стороны других людей, желание чувствовать собственную значимость.)

**7. Потребность ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их;** это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным. (Показатель стремления намечать и завоевывать сложные, многообещающие рубежи.)

**8. Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими;** настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности. (Это показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния.)

**9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции;** стремление избегать рутины (скуки). (Указывает на тенденцию всегда находиться в состоянии приподнятости, готовности к действиям, любви к переменам и стимуляции.)

**10. Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей.** (Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства и нетривиальном мышлении. Но идеи, которые вносит и к которым стремится данный индивидуум, не обязательно будут правильными или приемлемыми.)

**11. Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности.** (Показатель желаний самостоятельности, независимости и самосовершенствования.)

**12. Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно-полезной работе.** (Это показатель потребности в работе, наполненной смыслом и значением, с элементом общественной полезности.)

## **6. Рекомендуемая литература**

### **Базовые учебники**

1. Ресурсы ЭБС «Университетская библиотека онлайн» ([www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)).
2. Дейнека А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров. М.: Дашков и Ко, 2013. 389 с.
3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.

### **Нормативные документы**

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Юрайт, 2002. 168 с.

### **Интернет-ресурсы**

1. Экономический портал: <http://economicus.ru>.
2. Сайт Правительства Российской Федерации: <http://правительство.рф>.  
[www.fsgs.ru](http://www.fsgs.ru) – Федеральная служба государственной статистики, ФСГС.
3. Интернет-экзамен в сфере профессионального образования: [www.fepo.ru](http://www.fepo.ru)
4. [www.pro-personal.ru/journal/SUP/index.php](http://www.pro-personal.ru/journal/SUP/index.php).
5. Электронный журнал про управление персоналом: [HR-Journal.ru](http://HR-Journal.ru).
6. [rodborkadrov.ru](http://rodborkadrov.ru) (в данном разделе сайта публикуется информация о журналах, связанных с трудовыми отношениями, работой отделов кадров и служб по управлению персоналом).
7. Правовая система Консультант плюс: <http://www.consultant.ru>.

# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебно-методические материалы

Составитель Чурсина Нина Федоровна

Редакторы: А.О. Кузнецова  
Д.В. Носикова  
А.С. Паршаков

Лицензия ПД № 18-0062 от 20.12.2000

---

Подписано к печати

Печ. л.

Цена договорная

Тираж 50 экз.

Формат 60 x 90 1/16

Заказ

---

Типография НГЛУ

603155, Н. Новгород, ул. Минина, 31а