

**А.Л. Никишина**

# **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**



Учебно-методическое пособие по выполнению  
курсовой работы для студентов специальности 080505  
«Управление персоналом» всех форм обучения

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Тольяттинский государственный университет  
Институт финансов, экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент организации»

А.Л. Никишина

## **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Учебно-методическое пособие  
по выполнению курсовой работы  
для студентов специальности 080505 «Управление персоналом»  
очной и заочной форм обучения

Тольятти  
ТГУ  
2010

УДК 65.01(65.01(075.81))

ББК 65-640(65-640я73)

Н628

Рецензенты:

к.псх.н., доцент Тольяттинского филиала

Самарского государственного экономического университета

*С.Л. Вербицкая;*

к.э.н., доцент Тольяттинского государственного университета

*Н.М. Дегтярева.*

**Н628** Никишина, А.Л. Управление человеческими ресурсами : учеб.-метод. пособие по выполнению курсовой работы для студентов специальности 080505 «Управление персоналом» очной и заочной форм обучения / А.Л. Никишина. – Тольятти : ТГУ, 2010. – 24 с.

В методическом пособии изложены общие положения, структура, содержание и примерный перечень тем курсовых работ, представлены требования к оформлению курсовой работы в соответствии с нормативно-правовыми документами и рассмотрен порядок защиты курсовой работы.

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом Тольяттинского государственного университета.

© ГОУ ВПО «Тольяттинский государственный университет», 2010

## **1. ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К КУРСОВОЙ РАБОТЕ**

Курсовая работа является самостоятельной научной работой студента. Она не должна походить на реферат или доклад по теме. Поэтому к курсовой работе по управлению персоналом предъявляются следующие требования.

1. Тема курсовой работы выбирается студентом самостоятельно по согласованию с научным руководителем из утвержденного кафедрой перечня тем курсовых работ.

2. Работа должна быть написана на основе глубокого изучения учебно-методических пособий, периодических изданий, монографий и научных статей, посвященных избранной теме, законодательства по рассматриваемой проблеме.

3. Курсовая работа должна демонстрировать знание автором современных теоретических и методических основ управления персоналом.

4. Курсовая работа должна свидетельствовать о том, что автор умеет работать с литературными источниками: находить необходимый материал, анализировать точки зрения различных авторов, давать свои оценки и формулировать собственные выводы.

5. Курсовая работа должна содержать элементы анализа системы управления персоналом в российских организациях, сопоставление требований теории и фактического состояния в области управления персоналом, аргументированные выводы, конкретные предложения.

6. Курсовая работа должна соответствовать изложенным ниже указаниям относительно объема, структуры и в то же время содержать элементы оригинального, творческого подхода к решению тех или иных вопросов темы.

7. Написанная работа должна быть оформлена в строгом соответствии с требованиями раздела 5 данных методических указаний. Перечисленные требования являются критериями оценки студенческой курсовой работы.

Оценка курсовой работы складывается из оценки за текст работы и результатов процедуры защиты.

## **2. ПОДБОР ЛИТЕРАТУРЫ**

При обосновании актуальности и рассмотрении теоретических основ избранной темы необходимо использовать монографии, учебные пособия, периодическую литературу, законодательные акты по выбранной для исследования проблеме. В целях экономии времени и обеспечения полноты информации о законодательстве в области управления персоналом целесообразно использовать справочно-правовые системы «Гарант», «КонсультантПлюс» и др. Студент должен самостоятельно подобрать литературу по избранной теме, используя для этого тематические и алфавитные каталоги библиотек. За помощью при подборе литературы следует обращаться к библиографам библиотек и научному руководителю.

Если студент имеет возможность использовать Интернет, он может получить большой объем интересной информации с серверов многочисленных негосударственных агентств по трудоустройству и с серверов организаций, специализирующихся на оказании консалтинговых услуг в области управления персоналом. В том случае, если студент черпает информацию из всемирной сети, необходимо указывать соответствующие адреса страниц.

При подготовке к написанию курсовой работы надо обязательно ознакомиться с опубликованными по избранной теме статьями в журналах «Человек и труд», «Управление персоналом», «Кадры», «Секрет фирмы», «Деловые люди», «Проблемы теории и практики управления», «Компания», «Справочник по управлению персоналом», «Справочник кадровика», «Кадровое дело» и другие за последние 2–3 года.

## **3. ФАКТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ В КУРСОВОЙ РАБОТЕ**

Вторая, практическая глава позволит студенту разобраться в социально-экономических процессах и явлениях. Рекомендуется использовать фактический материал по конкретным ситуациям в организации. Термин «организация» охватывает кроме предприятий, находящихся в государственной и муниципальной собственности, коммерческие организации: хозяйственные товарищества, хозяйственные общества, акционерные общества, производственные кооперативы, а также не-

коммерческие организации, которые создаются в форме потребительских кооперативов, общественных и религиозных организаций (объединений), фондов и учреждений. Именно такое широкое толкование термина «организация» дается Гражданским кодексом Российской Федерации. По некоторым темам могут быть использованы республиканские и областные статистические сборники и справочники.

Фактический материал должен характеризовать конкретные, частные социально-экономические процессы и явления в организациях; давать возможность произвести анализ, сделать обобщения и выводы.

При сборе фактического материала нужно учитывать, что в курсовой работе могут быть использованы либо материалы об организации в целом, либо материалы об отдельном структурном подразделении — цехе, участке, отделе и т. д. Не существует ограничений и в отношении видов деятельности: в курсовой работе могут быть использованы материалы о промышленном предприятии, торговой организации, банке, инвестиционной или страховой компании и т. д.

#### **4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Курсовая работа имеет следующую структуру:

**ОГЛАВЛЕНИЕ**, в котором последовательно перечисляются названия глав и параграфов, показывается их расположение по страницам;

**ТЕКСТ** курсовой работы, включающий в себя введение, изложение материала исследования в двух главах, заключение;

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ;**

**ПРИЛОЖЕНИЯ**, содержащие материал, который в силу большого объема или второстепенной роли нецелесообразно помещать в текстовую часть курсовой работы.

Текст курсовой работы набирается на компьютере и не должен превышать по объему 25–35 страниц. Конкретное содержание курсовой работы, количество и состав параграфов определяются спецификой избранной темы, особенностью объекта исследования, объемом и характером используемого материала. При этом количество глав остается неизменным — 2, а количество параграфов в каждой главе может изменяться от 3 до 6. Если настоящие методические указания учтены

студентом полностью, то структура курсовой работы должна состоять из следующих составных частей или разделов (в скобках указано примерное количество страниц, отводимых каждому разделу):

- Введение (2–3 страницы);
- Глава 1. Теоретическая часть (8–12)
  - 1.1.
  - 1.2.
  - ...
- Глава 2. Практическая часть (15–20)
  - 2.1.
  - 2.2.
  - ...
- Заключение (2–3)

Объем каждой главы или параграфа может изменяться, но незначительно. Названия глав и параграфов должны быть четко сформулированы и должны соответствовать тексту.

**Введение** должно содержать обоснование актуальности избранной темы, ее значение для современных российских организаций. Здесь же формулируются задачи и цели исследования, обосновывается структура курсовой работы.

**Теоретическая часть** излагается на основе знаний студентом категорий и законов общей экономической теории, курсов «Экономика труда» и «Управление персоналом», здесь отражается сущность, социально-экономическая природа рассматриваемого явления, процесса. Она посвящена исследованию категорийно-понятийного аппарата, теоретико-методологических вопросов темы. Здесь рекомендуется затрагивать дискуссионные вопросы, при этом необходимо определить позицию автора по спорным теоретическим вопросам, не ограничиваясь описанием существующих в экономической литературе точек зрения. Теоретическое освещение вопросов в первой части должно быть увязано со второй и третьей частями курсовой работы.

**Практическая часть** – это описание конкретной ситуации на исследуемом предприятии, в отрасли, регионе. В данной части, как правило, анализируется современное состояние объекта исследования (действующая система организации деятельности по управлению персоналом учреждений, предприятий, страховых компаний, налоговой системы,

бюджетной системы РФ, финансового контроля, управления и др.). В этой части работы обязательно приводится статистический, фактический материал по анализируемому явлению, процессу, объекту.

Задача студента на этом этапе работы состоит не только в том, чтобы проанализировать действующую практику, но и критически осмыслить происходящее на основе проведенного анализа статистических данных или собранного материала. Целесообразно составлять аналитические таблицы, на основе которых проводится мониторинг явлений и процессов. Это позволит показать динамику происходящих изменений, выявить структурные сдвиги, определить закономерности и тенденции развития того или иного явления или процесса. В целях более наглядного представления материала целесообразно строить графики, диаграммы, схемы.

Проведенный в работе анализ обработанного и систематизированного фактического статистического материала позволит автору дать объективную оценку фактической действительности и представить обоснованное заключение.

**Заключение** представляет собой резюме всей курсовой работы. Оно пишется автором по результатам проведенного исследования в целом, т. е. по итогам изучения теоретических основ избранной темы, разбора методических вопросов, анализа и т. д. В этой части курсовой работы студент должен:

- 1) сформулировать выводы, к которым он пришел в результате исследования;
- 2) систематизировать свои предложения по решению рассматриваемых проблем.

Все главы (параграфы) основной части курсовой работы должны быть логически взаимосвязаны и взаимообусловлены. Особое внимание следует уделять переходам от одной главы к другой, а в них — от параграфа к параграфу. После каждой главы целесообразно делать обобщающий вывод.



## **5. ОФОРМЛЕНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

### **5.1. Использование текстового редактора для оформления курсовой работы**

Завершенная курсовая работа представляет собой текстовое изложение содержания исследуемых в ней вопросов с соответствующими цифровыми и иллюстративными материалами. Текст курсовой работы должен быть набран на компьютере с использованием современного текстового редактора. Объем курсовой работы – 25–35 страниц текста. В основной объем работы не входят библиография (перечень использованной литературы) и приложения. Выполняется курсовая работа только на одной стороне стандартной бумаги формата А4 с соблюдением полей: размер левого поля – 3 см, правого – 1,5 см, верхнего и нижнего полей – 2 см. При использовании текстового редактора Microsoft Word рекомендуется использовать следующие параметры: тип шрифта – Times New Roman, размер шрифта – 12, межстрочный интервал – полуторный.

По согласованию с научным руководителем указанные параметры могут быть изменены.

Все страницы курсовой работы должны иметь сквозную нумерацию. Первой страницей является титульный лист, на котором номер не ставят. Второй лист предназначен для рецензии научного руководителя, в которой будут указаны результаты проверки курсовой работы – допущена до защиты, допущена до защиты с доработкой, дополнениями или исправлениями, не допущена. Нумерация начинается с 3-го листа, на котором располагается оглавление (содержание) курсовой работы и т. д. На всех последующих страницах номера проставляются арабскими цифрами вверху страницы по центру.

### **5.2. Оформление текста**

Курсовая работа должна быть написана экономически и грамматически правильным, хорошим литературным языком. Как в текстовом изложении, так и в таблицах, графиках или диаграммах нельзя допускать произвольного сокращения слов (З/пл., пр. тр. и так далее). Возможны к использованию только общепринятые аббревиатуры – НТП,

РФ и т. п. Главы и параграфы работы должны иметь содержательные заголовки. Подчеркивание, выделение цветом, шрифтом, перенос слов не допускаются, точку в конце заголовка не ставят. Названия глав и параграфов выделяются двухстрочным интервалом.

Изложение материала должно вестись логически и последовательно, в строгом соответствии с утвержденным ранее планом работы. Наименования основных ее разделов — глав, параграфов — должны быть четко выделены в тексте и соответствующим образом пронумерованы. Следует избегать повторений, общих мест, перегрузки текста курсовой работы цитатами. В то же время не допускается простой пересказ литературных источников без ссылок на их авторов.

При включении в текст курсовой работы цитат, использовании заимствованных из литературных источников цифр и фактов, изложении точек зрения различных ученых, применении описанных в литературе методов и т. д. необходимо делать ссылки на источники, из которых взяты эти материалы. Существуют два варианта оформления ссылок. Как правило, они оформляются в виде сносок, помещаемых под соответствующим порядковым номером внизу страницы и содержащих фамилии и инициалы авторов, название книги или статьи, место издания, наименование издательства и год издания, номера страниц. Если цитируются журнальные или газетные статьи, то после их названия указывается наименование журнала или газеты, год издания, номер страницы. Ссылки на использованную литературу нумеруются на каждой странице с 1 до... В отдельных случаях ссылки (при большом их числе) даются прямо в тексте в виде цифр, заключенных в квадратные скобки и разделенных между собой запятой, первая цифра соответствует порядковому номеру данного источника в списке использованной литературы, а вторая — номеру страницы цитируемого источника.

### **5.3. Оформление цифрового материала**

Цифровой материал, помещаемый в курсовой работе, следует оформлять в виде таблиц. Каждая таблица должна иметь содержательный заголовок, который помещают под словом «Таблица» над соответствующей таблицей. Слово «Таблица» и заголовок начинают с прописной буквы. Подчеркивать заголовок не следует.

Таблицу следует помещать после первого упоминания о ней в тексте. При этом располагать таблицу, как и любой другой иллюстративный материал, следует так, чтобы ее можно было читать без поворота текста курсовой работы. Если такое расположение невозможно, таблицу помещают так, чтобы для ее чтения надо было повернуть курсовую работу по часовой стрелке. Если таблица громоздкая, то при её переносе на следующую страницу нумеруют графы и повторяют их нумерацию на следующей странице, указав перед этим «Продолжение табл. ...». Заголовки таблицы не повторяют.

Таблицы должны иметь последовательную нумерацию арабскими цифрами. Над правым верхним углом таблицы помещают надпись «Таблица» с указанием ее порядкового номера. Знак «№» перед цифрой не ставится. При ссылке на таблицу указывают ее номер, а слово «Таблица» пишут в сокращенном виде, например: (табл. 1). Повторные ссылки на таблицу следует давать с сокращенным словом «смотри», например: (см. табл. 1).

#### **5.4. Оформление иллюстративного материала**

Необходимым элементом курсовой работы, способствующим более полному раскрытию ее содержания, придающим изложению ясность и наглядность, является иллюстративный материал – фотографии, графики, схемы, диаграммы, чертежи. Их количество и состав определяются особенностями курсовой работы, но во всех случаях они должны быть органически увязаны с текстом, грамотно выполнены и правильно оформлены.

Все иллюстрации именуется рисунками и нумеруются последовательно арабскими цифрами. Каждый рисунок должен сопровождаться содержательной подписью, которая располагается под рисунком в одну строку с номером.

Рисунки должны размещаться сразу после ссылки на них в тексте курсовой работы. При ссылке на рисунок указывается его порядковый номер, а слово «рисунок» пишется в сокращенном виде, например: (рис. 1). Повторные ссылки на рисунки следует давать с сокращенным словом «смотри», например: (см. рис. 1).

## 5.5. Оформление списка литературы

В курсовой работе должен быть приведен список использованной (изученной) автором литературы источников (минимальное количество библиографии – 25–30 источников). В начале списка приводятся законодательные акты Российской Федерации, указанные согласно их юридической силе и в хронологическом порядке. Далее располагаются статистические и архивные материалы и нормативные документы в хронологическом порядке. Затем все остальные источники в алфавитном порядке фамилий авторов. Если авторы работы не указаны, то источник в списке литературы располагается в алфавитном порядке, соответствующем его заглавию.

Сведения о книгах (монографиях, учебниках, справочниках и т. д.) должны включать: фамилию и инициалы автора, заглавие книги, издательство и год издания, общее количество страниц книги. Фамилию автора следует указать в именительном падеже. Если книга написана двумя или более авторами, то их фамилии с инициалами указывают в той последовательности, в какой они напечатаны в книге; перед фамилией последующего автора ставят запятую. При наличии трех и более авторов допускается указывать фамилию и инициалы только первого из них, а затем ставить слова «и др.».

Сведения о статье из периодического издания (журнала, сборника, газеты) должны включать: фамилию и инициалы автора, заглавие статьи, наименование издания (журнала), наименование серии (если таковая имеется), год выпуска, том (при необходимости, номер издания (журнала)), страницы, на которых помещена статья. Наименование издания пишут без кавычек. Автор и название статьи отделяются от параметров издания (журнала) двумя наклонными чертами ( // ).

## 6. ПОРЯДОК СДАЧИ И ЗАЩИТЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Выполненная работа должна быть сдана на кафедру для рецензирования. В течение 14 дней с момента сдачи работы на кафедру преподаватель проверяет ее и пишет рецензию. В ней указываются достоинства и недостатки работы, на которые студент должен обратить внимание.

При получении положительной рецензии студент допускается к защите курсовой работы. На титульном листе преподаватель делает запись «На защиту» или «На защиту с доработкой», либо «На доработку». В последнем случае студент обязан в установленный срок произвести доработку в соответствии с замечаниями руководителя и возвратить на повторную проверку, при этом следует приложить предыдущую рецензию. Работа, выполненная неудовлетворительно, возвращается для переделки (в соответствии с отзывом преподавателя). При повторной подаче работы студент представляет также первый вариант работы и отзыв на нее.

В процессе подготовки к защите студент должен:

- 1) внести исправления в текст работы в соответствии с замечаниями руководителя;
- 2) письменно ответить на вопросы руководителя, сформулированные в отзыве либо сделанные на полях курсовой работы.

По согласованию с руководителем исправления либо пишутся на обороте листа, где записано замечание, либо они оформляются в виде дополнения к курсовой работе.

При защите студент должен уметь изложить основные положения темы, методы и результаты анализа, выводы и предложения, ответить на замечания, сделанные руководителем при ее проверке, ответить на вопросы, возникшие при защите. На изложение основных тезисов работы студенту дается 5–7 минут, после чего научный руководитель может задать дополнительные вопросы в пределах темы курсовой работы.

Курсовая работа оценивается по 4-балльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценка курсовой работы производится с учетом защиты и качества выполнения ее разделов. При неудовлетворительной оценке курсовая работа должна быть выполнена заново.

Без защиты курсовой работы студент не допускается к экзамену по предмету, по которому предусмотрено ее выполнение.

Курсовые работы хранятся на кафедре, студентам не возвращаются.

## 7. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Теория «человеческого капитала» и управление человеческими ресурсами (УЧР).
2. УЧР в России.
3. УЧР как стратегическая функция менеджмента.
4. Культурологические особенности в УЧР.
5. УЧР и стратегия развития бизнеса.
6. Роль и место кадровой службы в УЧР.
7. Психологический аспект в принятии эффективных кадровых решений.
8. Модели УЧР.
9. Стратегическое УЧР.
10. Интеллектуальный капитал: теория и её практическое значение.
11. Показатели интеллектуального потенциала человека с точки зрения его жизненных сил.
12. Интеллектуальный потенциал организации как элемент жизненных сил человека.
13. Критерии показателей интеллектуального потенциала человека.
14. Теоретические основы и организация тестирования в УЧР.
15. Технология проведения социально-психологического тестирования в УЧР.
16. Теоретические основы и организация деловых игр в УЧР.
17. Классификация и технология проведения деловых игр в УЧР.
18. Тренинг и его функции в УЧР.
19. Технология тренингов и их место в УЧР.
20. Назначения и функции центра оценки в управлении персоналом (УП).
21. Роль специалистов по человеческим ресурсам (ЧР).
22. Международное управление ЧР.
23. Теория и виды мотивации в УЧР.
24. Направления и сферы политики ЧР.
25. Аспекты УЧР, связанные с компетентностью.
26. Роль и место ЧР в управлении знаниями.
27. Процесс планирования ЧР.
28. Привлечение персонала и регулирование занятости в УЧР.
29. Практика проведения анализа работы в российских компаниях.
30. Технология подбора и отбора персонала.
31. Методика проведения отборочного собеседования.
32. Процесс планирования личного развития.

33. Управление карьерой: преемственность руководства и планирование карьеры.
34. Организационное и профессиональное обучение: цели, сущность и методы обучения.
35. Системы управления вознаграждением.
36. Вовлечение и участие работников в управлении организацией.
37. Проблемы коммуникации в организации.
38. Социальное обеспечение как одно из направлений эффективного УЧР.
39. Исследования в области УЧР.
40. Практика трудового найма в УЧР.
41. Процедура разрешения трудовых конфликтов: социально-психологический аспект.
42. Информационные системы УЧР.
43. Методы обучения в системе УЧР.
44. Классификация и назначение внешних источников подбора персонала в УЧР.
45. Нормативно-правовая база УЧР.
46. Оценка эффективности реализации кадровых решений.
47. Комплексная оценка эффективности кадровых решений.
48. Аудит управления ЧР.
49. Анализ трудовых показателей при аудите персонала.
50. Аудит рабочих мест.
51. Аудит найма и увольнений работников.
52. Аудит вознаграждений.
53. Аудит интеллектуального капитала.
54. Аудит работы службы УП.
55. Методы повышения корпоративного интеллекта.
56. Технология проведения тренингов ассертивного поведения (развитие навыков уверенного поведения).
57. Технология проведения тренингов эффективного поведения на рынке труда.
58. Технология и организация тренингов развития навыков публичного выступления.
59. Организация и методика тренингов по тайм-менеджменту (управлению временем).
60. Технология проведения тренингов развития карьеры.
61. Подбор и расстановка кадров в организации малого и среднего бизнеса.

## Список рекомендуемой литературы

### *Основная литература*

1. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 230 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : учеб. / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 831 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом : учеб. пособие / Т.Ю. Базаров. – 3-е изд., стер. – М. : Академия, 2005. – 219 с.
4. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 236 с.
5. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом : учеб. : электрон. б. // А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2002 : CD.
6. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: оценка эффективности / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М. : Экзамен, 2003. – 237 с.
7. Пугачев, В.П. Руководство персоналом: практикум : учеб. пособие для студентов вузов / В.П. Пугачев. – М. : Аспект-Пресс, 2006 : CD.
8. Управление человеческими ресурсами : энциклопедия. – СПб., 2002. – 456 с.

### *Журналы*

9. Кадровик
10. Менеджмент в России и за рубежом
11. Методы менеджмента и качества
12. Справочник кадровика
13. Справочник по управлению персоналом
14. Стандарты и качество
15. Топ-менеджер
16. Управление персоналом
17. Человек и труд

### *Интернет-ресурсы*

18. <http://www.zhuk.net/forum/krs2006/14.ppt#1> Управление персоналом
19. <http://www.businesscom.biz/node/250> библиотека бизнес тренера
20. Справочник кадровика [<http://www.kadrovik.ru/archives.htm>]



**Образец примерного выполнения некоторых  
элементов курсовой работы**

**Исходные данные** для выполнения курсовой работы использовать в соответствии со списком рекомендуемой литературы.

Примерная структура курсовой работы представлена на следующих страницах.

*Титульный лист*

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Тольяттинский государственный университет  
Институт финансов, экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент организации»

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»  
Тема «Модели компетентностного подхода в УЧР»

Выполнил студент гр. УП-203

Д.И. Гуцану

Подпись, дата

Руководитель

А.Л. Никишина

Подпись, дата

Проверена \_\_\_\_\_

Оценка \_\_\_\_\_

Дата

Тольятти 2010

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>ГЛАВА 1. Теоретические основы компетентностного подхода в УЧР</b> .....	5
1.1. Понятия и виды компетенций.....	5
1.2. Понятия и типы компетентности.....	10
1.3. Отечественный и зарубежный опыт в использовании компетентностного подхода в УЧР.....	13
<b>ГЛАВА 2. Анализ моделей компетентностного подхода в УЧР</b> .....	20
2.1. Понятие модели компетенции и ее виды.....	20
2.2. Этапы разработки модели компетенций.....	22
2.3. Сравнительный анализ моделей компетенций.....	25
<b>ГЛАВА 3. Оценка эффективности использования моделей компетентностного подхода в УЧР</b> .....	27
3.1. Критерии оценки эффективного использования моделей компетентностного подхода в УЧР.....	27
3.2. Технологии, методы, приемы и способы оценки эффективности использования моделей компетентностного подхода.....	28
3.3. Рекомендации по использованию эффективной модели компетентностного подхода в УЧР.....	32
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	36
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	38

## Введение

В практике управления человеческими ресурсами современные компании пытаются решать проблемы, связанные с обеспечением эффективной работы персонала на основе подхода, выстроенного на модели профессиональных компетенций.

Порой на модели компетенций практически полностью выстраивается кадровая политика и система управления персоналом, но чаще она используется в отдельных направлениях деятельности HR-служб компаний.

Но несмотря на популярность использования компетенции в российском бизнесе, опыт практического применения моделей компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами в российских компаниях едва ли не единичный.

На наш взгляд, тема использования моделей компетенций является актуальной, если в стратегические задачи компании входит обеспечить организации конкурентное преимущество на рынке, руководству важно иметь четкое представление о том, что каждый сотрудник должен уметь делать, какими знаниями и практическими навыками обладать, чтобы «двигать» компанию вперед, и для решения этой задачи мы советуем использовать модели компетенций. Тем не менее эта проблема остается дискуссионной и недостаточно разработанной, поэтому ей стоит уделить особое внимание.

**Объектом** исследования является процесс эффективного использования моделей компетентностного подхода в УЧР.

**Предмет** — модели компетентностного подхода в УЧР.

**Целью** написания курсовой работы является изучение такого актуального и немаловажного вопроса, как модели компетентностного подхода в УЧР.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Рассмотреть теоретические основы компетентностного подхода в УЧР.
2. Провести сравнительный анализ моделей компетентностного подхода в УЧР.
3. Оценить эффективность использования моделей компетентностного подхода в УЧР.

При написании курсовой работы были изучены и проанализированы материалы учебной литературы, научно-публицистические и методические источники, а также Интернет-ресурсы по проблеме исследования.

## **ГЛАВА 1. Теоретические основы компетентностного подхода в УЧР**

### ***1.1. Понятия и виды компетенций***

Ввести определения «компетенция», «компетентность», «компетентностный подход»; рассмотреть американскую и европейскую точки зрения на понятия компетенции и компетентностного подхода, видовое разнообразие компетенций в условиях отсутствия HR-стандартов, виды компетенций, основанных на корпоративном масштабе и организационном уровне, профессиональные, корпоративные, управленческие, учебно-познавательные, информационные и коммуникативные компетенции.

### ***1.2. Понятия и типы компетентности***

Дать определение компетентности в редакции различных авторов; выделить виды компетентности (социальная, социально-психологическая, концептуальная, профессиональная).

### ***1.3. Отечественный и зарубежный опыт в использовании компетентностного подхода в УЧР***

Дать определение компетентностного подхода; рассмотреть консolidированную модель компетенций в редакции отечественных и зарубежных исследователей; сделать аргументированный вывод по итогам сравнения модели компетентностного подхода в российских и западных компаниях.

## **ГЛАВА 2. Анализ моделей компетентностного подхода в УЧР**

### ***2.1. Понятие модели компетенции и ее виды***

Рассмотреть функции модели компетенций в построении системы управления персоналом в организации; включить модели компетенций в систему управления персоналом; рассмотреть возможность использования компетентностного подхода в процедуре подбора, обучения и аттестации персонала.

### ***2.2. Этапы разработки модели компетенций***

Рассмотреть метод репертуарных решеток Дж. Келли, метод критического инцидента и др.; последовательность разработки модели ком-

петенции, методы сбора информации для построения модели; разработать профили компетенций.

### ***2.3. Сравнительный анализ моделей компетенций***

Разработать технологию сравнения компетенций, предложить пример модели корпоративных компетенций производственной компании; провести сравнительный анализ различных моделей компетенций.

## **ГЛАВА 3. Оценка эффективности использования моделей компетентностного подхода в УЧР**

### ***3.1. Критерии оценки эффективного использования моделей компетентностного подхода в УЧР***

Разработать критерии оценки в соответствии с моделью компетентностного подхода в УЧР для конкретной организации.

### ***3.2. Технологии, методы, приемы и способы оценки эффективности использования моделей компетентностного подхода***

Рассмотреть методы оценки на основе компетенций (ассесмент-центр, методика «360 градусов»); технологию, приемы и способы оценки эффективности использования компетентностного подхода.

### ***3.3. Рекомендации по использованию эффективной модели компетентностного подхода в УЧР***

Представить наиболее часто встречающиеся дефекты моделей и компетенций (приветствуется графическая интерпретация); рассмотреть причины некачественного составления моделей компетенций; предложить способы устранения ошибок в построении моделей.

## **Заключение**

В условиях постоянного изменения среды – появления новых технологий, товаров и услуг, а также повышения конкуренции на рынке – компании особенно заинтересованы в том, чтобы найти уникальный «рецепт», позволяющий им оставаться успешными и быть хотя бы на шаг впереди в борьбе за потребителя.

Многие бизнес-рецепты уже подтвердили свою состоятельность, например внедрение эффективных методов организации деятельности (управление результативностью через систему сбалансированных показателей, управление качеством), совершенствование процессов

(«шесть сигм») и др. Естественно, для успеха нужны и ресурсы – финансы, сырье, оборудование, информация и, конечно же, люди. Уверены, что в правильности слов Питера Друкера «самым ценным активом любой организации XXI века станут работники умственного труда и их производительность» уже никого не надо убеждать.

С повышением уровня автоматизации и совершенствованием технологий все сложнее найти людей, которых можно отнести к «синим воротничкам». Интеллектуальный труд, в отличие от физического (например, сборки изделия на конвейере), в меньшей степени регламентирован, «запрограммирован» на выполнение строго определенных действий. Для достижения поставленных задач работник умственного труда должен самостоятельно планировать свои действия, а ценность его вклада определяется тем, насколько правильно он понимает свою роль и насколько рационально выбирает пути достижения намеченных целей. Расширение автономности и самостоятельности сотрудников – это ресурс для роста производительности труда, а значит, и расширения конкурентных преимуществ компании.

Бизнес совершенствуется через развитие работников, но желание и способности развиваться нельзя в готовом виде «купить на рынке». Эффективность труда можно повысить за счет реализации уникальных индивидуальных способностей людей – их знаний, умений и опыта, личностных особенностей, которые проявляются в поведении и отношении к делу, в увлеченности и инновативности. Способности конкретного человека проявляются по-разному в зависимости от организации, в которой он работает. Поэтому одной из важнейших задач управления персоналом является обеспечение условий для реализации внутреннего потенциала каждого сотрудника. Это позволит компании осуществлять самые смелые стратегии.

В мире труда и менеджмента «компетенция» составляет важнейший аспект работы человека в коллективе.

По большей части работа выполняется наиболее эффективно, если сотрудник обладает и проявляет совокупность навыков, умений и поведения (и их отношений). Различные виды «компетенции» определяют каждую из этих составляющих эффективной работы.

Компетенции используются при оценке персонала компании. В этом случае совокупность компетенций представляет собой модель компетенций, описывающую качества, необходимые персоналу в данной компании для того, чтобы быть успешными. Можно выделить корпоративные компетенции – необходимые всем сотрудникам компании, менеджерские компетенции – необходимые руководителям компании (всем или только определенного уровня), а также специальные (специфические) компетенции, необходимые только какой-то определенной категории сотрудников (например, менеджеры по продажам).

## Список использованной литературы

### Основная литература

1. Арефьев, А.О. Управление компетенцией и ротация человеческих ресурсов проектно-ориентированного предприятия / А.О.Арефьев, А.Д.Баженов // Портал Пеам.ру 2007г. – 260 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. СПб. : Питер, 2007. – 832 с. : ил.
3. Большой коммерческий словарь / под ред. Т.Ф. Рябовой. – М., 1996. – 671 с.
4. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 236 с.
5. Чернова, С. Методы разработки моделей компетенций / С. Чернова // Кадровик. – 2007. – № 5. – Кадровый менеджмент. – 2007. – № 5. – С. 55–56.

### Интернет–ресурсы

6. [http://www.bizeducation.ru/library/management/hrm/assess/6/assess\\_parkison2.htm](http://www.bizeducation.ru/library/management/hrm/assess/6/assess_parkison2.htm)
7. <http://bank.orenipk.ru/Text/uch-sait2.htm>
8. <http://mashinva.narod.ru/safety.html>. – Машин, В.А. Руководство по разработке моделей компетенций.
9. <http://www.asiacg.com/index.php?id=modelkomp>
10. <http://www.classs.ru/hrclub/market/market33/>
11. <http://www.ft-group.ru/info355.htm>
12. [http://www.hrland.com/pages/ocenka\\_po\\_kompetencyam:\\_sistemoobrazyushchaya\\_model\\_.html](http://www.hrland.com/pages/ocenka_po_kompetencyam:_sistemoobrazyushchaya_model_.html)
13. <http://www.hr-portal.ru/article/chto-est-kompetentsiya-konstruktivistskn-podkhod-kak-vykhod-iz-zameshatelstva>
14. <http://www.hr-portal.ru/article/model-kompetentsii-na-sluzhbe-efektivnoi-raboty-organizatsii>
15. <http://www.hr-portal.ru/node/14540>
16. <http://www.hr-portal.ru/node/14540>
17. <http://www.hr-zone.net/node/1808>
18. [http://www.ht.ru/press/articles/print/art\\_106.htm](http://www.ht.ru/press/articles/print/art_106.htm)
19. <http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=24400>
20. [http://www.pozmetod.ru/postech/Management\\_of\\_competention.html#m32](http://www.pozmetod.ru/postech/Management_of_competention.html#m32)
21. [ru.wikipedia.org](http://ru.wikipedia.org)

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К КУРСОВОЙ РАБОТЕ.....	3
2. ПОДБОР ЛИТЕРАТУРЫ.....	4
3. ФАКТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ В КУРСОВОЙ РАБОТЕ.....	4
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.....	5
5. ОФОРМЛЕНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	8
5.1. Использование текстового редактора для оформления курсовой работы.....	8
5.2. Оформление текста.....	8
5.3. Оформление цифрового материала.....	9
5.4. Оформление иллюстративного материала.....	10
5.5. Оформление списка литературы.....	11
6. ПОРЯДОК СДАЧИ И ЗАЩИТЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	11
7. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ.....	13
Список рекомендуемой литературы.....	15
Приложение.....	16



Учебное издание

*Никишина Антонина Львовна*

## УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебно-методическое пособие  
по выполнению курсовой работы  
для студентов специальности 080505 «Управление персоналом»  
очной и заочной форм обучения

Редактор *Т.Д. Савенкова*  
Технический редактор *З.М. Малявина*  
Компьютерная верстка: *Л.В. Сызганцева*  
Дизайн обложки: *Г.В. Карасева*

Подписано в печать 21.10.2010. Формат 60×84/16.  
Печать оперативная. Усл. п. л. 1,5. Уч.-изд. л. 1,4.  
Тираж 100 экз. Заказ № 1-37-10.

Тольяттинский государственный университет  
445667, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14

