

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине
«HR-ТЕХНОЛОГИИ»
для студентов направления подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Ставрополь
2026

Введение

Цель освоения дисциплины «HR-технологии» заключается в формировании у студентов общекультурной компетенции по направлению подготовки «38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Задачами дисциплины является:

- формирование общекультурной компетенции, предполагающее знание и понимание теоретических особенностей современных технологий управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности;
- формирование компетенций, направленных на понимание методик определения социально-экономической эффективности системы и технологий управления персоналом и умение использовать результаты расчета для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом, или отдельных ее подсистем;
- формирование умений оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации;
- формирование навыков разработки и организации применения современных методов и технологий управления персоналом, способности и умения формировать систему индивидуальных инструментов управления персоналом, разработанную на основе новейших методов и методик в данной области, и эффективно реализовывать ее в управленческой практике;
- формирование навыков разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности.

В результате усвоения тем и разделов дисциплины, работы на практических занятиях у обучающихся должны сформироваться следующие компетенции: ПК-2, ПК-4.

Методические указания к самостоятельной работе разработаны в соответствии с программой дисциплины «HR-технологии» и предназначены для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Современные персонал-технологии в системе управления организацией

Теоретическая часть

Одной из разновидностей социальных технологий являются технологии управления персоналом (персонал-технологии, кадровые технологии, технологии управления человеческими ресурсами). Подход к управлению человеческим ресурсом организации может и должен быть *технологичным* – учитывать все три составляющие организации: организацию в целом, отдельные группы и конкретных работников, и реализовывать достижение запланированного результата через последовательное осуществление различных вариантов действий.

Персонал-технологии – это совокупность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование «человеческого ресурса» организации. Как правило, они:

- 1) создаются для конкретного случая и реализуются через консультационный процесс;
- 2) носят междисциплинарный характер и обеспечиваются командой специалистов;
- 3) адаптируются к культуре организации и отвечают требованию практической результативности.

Технология управления персоналом регламентируется специально разработанными нормативно-методическими документами: нормы и нормативы, положения, должностные инструкции, стандарты организации, схемы документооборота, функциональных взаимосвязей и др.

Разработка и внедрение технологии управления, умение следовать предписанным образцам, соблюдать технологическую дисциплину – один из важнейших показателей профессиональной культуры менеджера по кадрам.

В современном кадровом менеджменте имеются технологии, которые соответствуют всем параметрам эффективности. К ним относятся традиционные технологии управления персоналом: наем, отбор и прием персонала, деловая оценка, адаптация персонала, высвобождение персонала, технологии развития и использования персонала.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Современные персонал-технологии как совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения
2. Теоретические подходы и принципы разработки технологий управления персоналом
3. Ключевые факторы эффективной системы управления персоналом.

Самостоятельное изучение темы 2

Совершенствование системы и технологии работы с персоналом

Теоретическая часть

Основными концепциями подбора персонала на современном этапе являются:

1. Найм для соответствия или поиск «новой крови». Предпочтение «новой крови» отдается в случае очевидной необходимости изменений на предприятии.
2. Найм для текущей работы или долгосрочной организационной карьеры. Философия найма «текущая работа или долгосрочная карьера» фокусируется на сиюминутных требованиях в работе или на потенциальной приспособляемости работника

к изменениям в организации, его профессиональной гибкости.

3. Найм подготовленных или подготавливаемых сотрудников. Руководители могут придерживаться мнения о том, что учить легче, чем переобучать, выбирая для работы подходящих кандидатов.

К традиционным методам отбора персонала относятся британский и китайский методы. *Британский метод* основан на личной беседе, в которой соискателю необходимо проявить свою компетентность и необходимые психологические качества личности. *Китайский метод* сводится к письменным испытаниям. Во времена династии Мин экзамен для самых способных устраивали каждые три года. Современные методы отбора являются синтезом данных методов и сводятся к проверке компетентности и собеседованию.

В целом, подбор персонала осуществляет поиск людей (для этого делается запрос, например через объявление), а отбор персонала состоит в выборе из нескольких претендентов тех, кто будет выполнять данные производственные функции.

Основными методами отбора, которые могут использоваться после анализа предъявленных документов и изучения рекомендаций, являются собеседование, тестирование и испытание в «центре оценки» – Ассесмент центре.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности
2. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность
3. Структура и условия отбора
4. Основные функции и принципы отбора, способы замещения должностей
5. Методы отбора.
6. Отборочное собеседование как ведущий метод отбора персонала в современную компанию

Самостоятельное изучение темы 3

Современные методы управления знаниями персонала в организации

Теоретическая часть

Методы управления персоналом — способы воздействия на сотрудников, которые компания применяет для достижения целей. Они отличаются эффективностью, материальными и временными затратами. Использование базовых и дополнительных методик позволяет добиваться хорошего результата, увеличивать лояльность сотрудников и уровень мотивации. Методы управления персоналом кратко можно разделить на несколько основных групп: организационно-распорядительные, социально-психологические, экономические. В комплексе они образуют гармоничную систему, которая удовлетворяет все имеющиеся потребности. Все группы методов управления персоналом характеризуются: содержанием; направленностью воздействия; способом воздействия; организационной формой исполнения. От того, насколько правильно вы подберете способы влияния на подчиненных, напрямую зависит успешность компании. *Источник:* <https://www.hr-director.ru/article/66636-qqq-17-m4-metody-upravleniya-personalom>

Вопросы для собеседования

1. Рассмотрите современные методы управления.
2. Оцените наиболее эффективные методы организации труда персонала

Самостоятельное изучение темы 4

Учет личностного фактора при кадровых назначениях и перемещениях.

Теоретическая часть

Основными источниками информации при проведении оценки индивидуума являются его непосредственный начальник, коллеги и подчиненные.

Оценка также может включать в себя информацию от других заинтересованных лиц, таких как внешние потребители, клиенты и поставщики. В этом случае данный метод принимает название метода оценки 540 градусов. Процесс самооценки индивидуума может быть также использован, как и любой другой источник обратной связи.

Необходимость тесного взаимодействия между участниками и информационным департаментом компании является ключевым фактором при внедрении метода. При этом необходимо ответить на вопрос: существуют ли при ближайшем рассмотрении какие-либо проблемы, которые могли бы сказаться на функционировании всей системы?

При подготовке к аттестации очень важен качественный подбор критериев оценки (перечень того, что должен уметь сотрудник, чтобы исполнять свои должностные обязанности).

Вопросы к самостоятельной работе

1. Цели и задачи метода оценки 360 градусов
2. Общие принципы и правила проведения оценки 360 градусов
3. Формирование рабочей группы
4. Формирование и организация работы группы экспертов для проведения оценки 360 градусов

Самостоятельное изучение темы 5

Развитие персонала

Теоретическая часть

В современной ситуации организации все в большей степени занимаются не только подбором персонала и кадровым делопроизводством, но и содействуют в развитии сотрудников. Развитие персонала в организации рассматривается как особый вид инвестиции в собственный персонал, в компанию в целом.

Часто возникают вопросы: в чем разница между развитием и обучением персонала? идентичны ли это понятия или все же различные?

Развитие персонала – это целая система, действие которое направлено на развитие сотрудников, и которая объединяет в себе из несколько разных подсистем:

- обучение персонала в ходе адаптации;
- обучение как повышение квалификации в рамках заданной должности;
- обучение кадрового резерва;
- ротация кадров, командирование на определенные должности;
- коучинг сотрудников;
- делегирование полномочий.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Что такое развитие персонала и какова его цель?
2. Какие задачи решаются посредством развития персонала?
3. Основные направления развития персонала
4. Почему компании вкладывают деньги в обучение и развитие сотрудников?

5. Методы и инструменты развития персонала
6. Какие методы используются для развития сотрудников?
7. Как выбрать оптимальный метод развития?
8. Программа обучения и развития персонала

Самостоятельное изучение темы 6

Стратегия и тактика работы с подчиненными

Теоретическая часть

Стратегия в управлении персоналом — это долгосрочный план, определяющий направление развития коллектива и достижение общих целей компании. Она включает определение миссии, постановку целей и выбор подходов к мотивации сотрудников. Тактика же представляет собой совокупность оперативных приёмов и способов, используемых руководством ежедневно для координации усилий сотрудников и повышения их производительности.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Что подразумевается под стратегией и тактикой в управлении персоналом?
2. В чём заключается отличие стратегии от тактики?
3. Какая стратегия и тактика рекомендуются при работе с сотрудниками разной квалификации?
4. Какие подходы применяют руководители к новичкам и высококвалифицированным работникам?
5. Методы мотивации и стимулирования сотрудников
6. Какие существуют методы мотивации и как выбрать наиболее эффективный?
7. Признаки хорошего руководителя

Самостоятельное изучение темы 7

Основные технологии поиска и отбора персонала.

Теоретическая часть

Поиск подходящего кандидата начинается с точного описания вакансии и выделения критериев, которым должен соответствовать будущий сотрудник. Далее используются разнообразные каналы поиска: объявления на специализированных платформах (HeadHunter, SuperJob), размещение вакансий на сайте компании, привлечение кадров через социальные сети, кадровые агентства, биржи труда, ярмарки вакансий и студенческие ярмарки. Дополнительно применяется рекомендация знакомых и сотрудников компании (referral-программы).

Методы отбора персоналаОсновной целью этапа отбора является выявление наиболее квалифицированного и подходящего кандидата. Классические методы включают резюме, тестирование, анкетирование, психологические и профессиональные тесты, собеседования (структурированное, ситуационное, стрессовое), ассессмент-центры и финальное одобрение руководителем подразделения. Сегодня широко внедряются прогрессивные технологии: видеособеседования, тестирование способностей и личностных характеристик online, big-data анализ соискателей.

Заключительный этап — это сравнение отобранных кандидатов, рассмотрение отзывов рекомендателей, проверка рекомендаций и трудовой биографии, медицинский осмотр (при необходимости). Окончательное решение принимается работодателем на основе комплексного анализа всех собранных данных. После утверждения кандидат

приглашается на оформление трудового договора и вводится в организацию через процедуру onboarding.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Что такое referral-программы и как они работают?
2. Какие современные технологии используются в подборе персонала помимо классических методов?»
3. В чём преимущество ассессмент-центра перед обычным собеседованием?
4. Какие этапы включает процедура отбора персонала?»
5. Какие документы потребуются кандидату при оформлении на работу?

Самостоятельное изучение темы 8

Система управления процессами развития персонала

Теоретическая часть

Развитие персонала - это целенаправленный процесс обучения, подготовки и повышения квалификации сотрудников с целью повышения их потенциала и эффективности. Главная задача такой системы — удовлетворение потребностей организации в профессионально подготовленных кадрах. Основой системы выступает комплекс планов, программ и мероприятий, направленных на непрерывное развитие сотрудников. Основными компонентами системы управления развитием персонала являются: оценка потребностей в обучении и повышении квалификации; разработка программ обучения и развития, соответствующих нуждам компании; реализация программ через тренинги, курсы, наставничество и ротацию и оценка эффективности проведенных мероприятий.

Наиболее распространены такие методы, как обучение на рабочем месте (coaching, mentoring), участие в тренингах и семинарах, корпоративные университеты, ротация и карьерное планирование. Современные технологии (онлайн-обучение, виртуальные симуляции) также активно интегрируются в процесс развития сотрудников.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Что такое система управления развитием персонала и какие задачи она решает?
2. Какие методы развития персонала считаются наиболее эффективными в современных компаниях?
3. Каким образом оценивается эффективность программ развития персонала?
4. Какие современные технологии применяются для развития сотрудников и как они меняют традиционный подход к обучению?

Самостоятельное изучение темы 9

Методы обучения персонала

Теоретическая часть

Обучение персонала — ключевой фактор повышения квалификации сотрудников и эффективности работы организации. Оно подразделяется на формализованное (организуется предприятием) и неформализованное (инициатива самого сотрудника). Выделяют традиционные и современные методы обучения, которые зависят от целей и формата организации.

Классические методы включают лекции, семинары, тренинги, мастер-классы, стажировку, наставничество и ученичество. Эти методы предполагают очное присутствие

преподавателя и учеников, и основаны на трансляции знаний от эксперта к менее опытным сотрудникам.

Сегодня популярны дистанционные и смешанные формы обучения: онлайн-курсы, вебинары, e-learning, мобильные приложения, геймификация и виртуальные тренажёры. Такие методы позволяют сотрудникам осваивать знания быстрее и эффективнее, учитывая их график и индивидуальные предпочтения.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Какие существуют традиционные методы обучения персонала?
2. В чём особенность современных методов обучения?
3. Как выбирают метод обучения для конкретной компании?
4. Какие положительные эффекты даёт регулярное обучение сотрудников для организации?

Самостоятельное изучение темы 10

Карьерные технологии развития персонала.

Теоретическая часть

Карьерные технологии — это организованный процесс, направленный на развитие профессиональных навыков и компетенций сотрудников с учётом их личных устремлений и потребностей компании. Основная цель таких технологий — гармоничное сочетание личных амбиций сотрудников и стратегических задач организации.

Среди популярных карьерных технологий выделяют: карьера-планирование: анализ текущих и потенциальных позиций сотрудника; наставничество и коучинг: передача опыта и знаний от опытных сотрудников новичкам; ротация: смена должностей и отделов для приобретения новых навыков; обучение и развитие: повышение квалификации сотрудников через тренинги и курсы.

Внедрение карьерных технологий положительно сказывается на мотивации сотрудников, удерживает талантливых специалистов и увеличивает их вклад в развитие компании. Компании, использующие карьерные технологии, демонстрируют лучшие результаты в плане прибыли и производительности.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Что такое карьерные технологии и как они влияют на развитие персонала?
2. Какие основные карьерные технологии применяются в современных компаниях?
3. В чём состоит методика планирования карьеры сотрудника?
4. Каковы преимущества внедрения карьерных технологий для организации?

Самостоятельное изучение темы 11

Лидерство в организации

Теоретическая часть

Лидерство — это способность человека вдохновлять и направлять других к достижению общих целей. Лидеры задают направление, мотивируют и поддерживают команду, отвечают за принятие важных решений и разработку стратегии. Эффективное лидерство способствует повышению производительности и мотивации сотрудников, созданию здоровой атмосферы в коллективе. Существует несколько типов лидерства: авторитарный, демократический, либеральный и харизматический.

Каждый тип характеризуется собственным набором качеств и методов воздействия на подчинённых. Авторитарный лидер диктует порядок действий, демократический

советуется с командой, либеральный почти не вмешивается, а харизматический увлекает и вдохновляет окружающих силой собственной личности. Хороший лидер обладает целым спектром качеств: способностью видеть перспективы, умением общаться и договариваться, уверенностью в себе, эмпатией и эмоциональным интеллектом. Настоящий лидер умеет принимать ответственность, вдохновлять команду и достигать поставленных целей.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Что такое лидерство и какие функции оно выполняет в организации?
2. Какие типы лидерства существуют и в чём их принципиальные различия?
3. Какие качества присущи успешным лидерам?
4. Как лидерство влияет на эффективность работы организации?

Самостоятельное изучение темы 12

Управление поведением персонала

Теоретическая часть

Управление поведением персонала — это комплекс мероприятий, направленных на мотивацию сотрудников, коррекцию нежелательного поведения и развитие нужных навыков. Основными задачами управления поведением являются повышение производительности, снижение конфликтов и создание комфортного рабочего климата.

Существуют различные методы управления поведением персонала: материальные и нематериальные стимулы (зарплата, премии, признание);— позитивные и негативные подкрепления (одобрение или взыскание); обратная связь и обсуждение проблем; психолого-педагогические тренинги и развитие навыков.

Руководители играют ключевую роль в управлении поведением персонала. Именно от их стиля управления, умения коммуницировать и принимать решения зависит атмосфера в коллективе и общая продуктивность сотрудников. Важнейшими качествами руководителя являются авторитет, последовательность и справедливость.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Что такое управление поведением персонала и какие задачи оно решает?
2. Какие методы управления поведением персонала применяются в современных организациях?
3. Какую роль играет руководитель в управлении поведением сотрудников?
4. Какие качества и навыки необходимы руководителю для эффективного управления поведением персонала?

Самостоятельное изучение темы 13

Методы деловой оценки персонала

Теоретическая часть

Деловая оценка персонала — это систематический процесс определения уровня профессиональных и личностных качеств сотрудников. Она необходима для повышения эффективности труда, планирования карьеры и формирования резерва кадров. Главные задачи оценки — выявление сильных и слабых сторон сотрудников, их профессиональный рост и развитие.

Существуют различные методы оценки персонала: аттестация: официальный процесс подтверждения квалификации сотрудника; ассессмент-центр: специальная сессия оценки компетенций через деловые игры и задания; метод 360 градусов: сбор обратной

связи от коллег, подчинённых и руководителей; KPI (Key Performance Indicators): количественная оценка результатов работы сотрудника.

Результаты оценки персонала используются для принятия решений о продвижении, изменении зарплаты, перераспределении задач и предоставлении дополнительного обучения. Правильно организованная оценка повышает мотивацию сотрудников, уменьшает текучесть кадров и улучшает общую эффективность компании.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Что такое деловая оценка персонала и какие задачи она решает?
2. Какие основные методы оценки персонала существуют?
3. В чём преимущества метода «ассесмент-центр» перед традиционной аттестацией?
4. Какова роль оценки персонала в управлении организацией?

Самостоятельное изучение темы 14

Адаптационные технологии новых сотрудников

Теоретическая часть

Адаптация — это процесс привыкания нового сотрудника к рабочим условиям, корпоративной культуре и рабочему процессу компании. Грамотно организованная адаптация способствует быстрому вхождению сотрудника в коллектив и повышению его продуктивности. Среди главных техник адаптации выделяют: введение в должность и знакомство с правилами компании; наставничество и коучинг со стороны опытных коллег; тренировочные сессии и пробные задания; знакомство с корпоративной культурой и миссией компании. Хорошо организованная адаптация снижает тревожность новичков, улучшает их работоспособность и предотвращает быстрое увольнение. Полноценно интегрированный сотрудник быстрее достигает максимальной эффективности и приносит большую пользу компании.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Что такое адаптация новых сотрудников и зачем она нужна?
2. Какие основные технологии адаптации используются в современных компаниях?
3. В чём ценность наставничества для вновь прибывших сотрудников?
4. Как успешная адаптация влияет на продуктивность сотрудника и прибыль компаний?

Самостоятельное изучение темы 15

Техника мотивации персонала

Теоретическая часть

Мотивация персонала — это совокупность методов и приемов, направленных на повышение желания сотрудников работать продуктивнее и качественнее. Она базируется на понимании того, что движет человеком в труде, и использует внутренние и внешние стимулы для повышения работоспособности.

Известные техники мотивации включают: материальную мотивацию: бонусы, премии, оплата сверхурочной работы; нематериальную мотивацию: похвалу, благодарности, признание заслуг, карьерный рост; эмоциональную мотивацию: доброжелательную атмосферу, ощущение принадлежности к коллективу; внутреннюю мотивацию: чувство удовлетворения от выполненной работы, гордость за результаты.

Основная задача руководителя — грамотно сочетать различные техники мотивации, выбирая подходящую форму в зависимости от ситуации и предпочтений сотрудника.

Четкое понимание мотивационных потребностей каждого члена команды способствует повышению общего результата работы.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Что такое мотивация персонала и какие задачи она решает?
2. Какие основные техники мотивации персонала существуют?
3. В чём разница между материальной и нематериальной мотивацией?
4. Как руководитель может повысить внутреннюю мотивацию сотрудников?

Самостоятельное изучение темы 16

Барьеры профессионального развития личности

Теоретическая часть

Профессиональное развитие личности — это постоянный процесс накопления знаний, навыков и опыта, позволяющий человеку расти и продвигаться по карьерной лестнице. Однако этому процессу препятствуют многочисленные барьеры, которые мешают людям двигаться вперёд.

Профессиональное развитие личности — это постоянный процесс накопления знаний, навыков и опыта, позволяющий человеку расти и продвигаться по карьерной лестнице. Однако этому процессу препятствуют многочисленные барьеры, которые мешают людям двигаться вперёд.

Внутренними барьерами являются страх перед переменами, неуверенность в себе, низкие амбиции, стереотипы мышления и привычка оставаться в зоне комфорта. Иногда человек сознательно отказывается от новых возможностей, предпочитая стабильность неизвестности.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Что такое профессиональное развитие личности и какие барьеры ему препятствуют?
2. Какие внешние барьеры тормозят профессиональное развитие?
3. Какие внутренние барьеры сдерживают стремление к профессиональному росту?
4. Как преодолеть внутренние и внешние барьеры профессионального развития?

Самостоятельное изучение темы 17

Профессиональная деформация личности в процессе профессиональной деятельности

Теоретическая часть

Профессиональная деформация — это негативные изменения личности, возникающие вследствие длительного выполнения однотипных трудовых функций. Это явление проявляется в утрате творческого начала, снижении самокритики, склонности судить людей шаблонно и поверхностно, ухудшении психологической восприимчивости.

Главные причины профессиональной деформации: длительное повторение одних и тех же операций, монотонная рутинная работа, стрессовые нагрузки, ненормированный рабочий график, недостаточно налаженная система профессиональной поддержки и неудовлетворительное морально-психологическое состояние коллектива.

Профессиональная деформация негативно отражается на здоровье, самочувствии и взаимоотношениях с окружающими. Человек теряет вкус к жизни, испытывает усталость, раздражительность, апатию, утрачивает интерес к самосовершенствованию и развитию.

Это серьёзно ухудшает качество работы и ослабляет эффективность профессиональной деятельности.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Что такое профессиональная деформация и как она проявляется?
2. Какие причины вызывают деформацию личности в профессиональной деятельности?
3. Какие последствия профессиональной деформации наблюдаются у работников?
4. Как можно предупредить или уменьшить проявление профессиональной деформации?

Самостоятельное изучение темы 18

Методика определения социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом.

Теоретическая часть

Определение социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом — это процесс анализа и расчёта показателей, демонстрирующих положительный эффект от вложений в человеческие ресурсы. Эффективность выражается в показателях повышения производительности, снижения текучести кадров, экономии фонда оплаты труда и увеличении доли прибыли, полученной благодаря качественным изменениям в работе персонала.

К основным показателям эффективности относятся: производительность труда: количество произведённой продукции или оказанных услуг на единицу затраченных ресурсов; фондоотдача: соотношение выручки к стоимости основных фондов; доходность инвестиций в персонал: отношение прироста прибыли к величине инвестиций в систему управления персоналом; экономия фонда оплаты труда: уменьшение удельных затрат на оплату труда в расчете на единицу продукции.

Методика расчёта эффективности основана на сборе статистических данных и последующем их анализе. Для этого применяются расчётные коэффициенты, которые сравнивают текущие значения с прошлыми показателями или аналогичными предприятиями-конкурентами. На основе анализа делается вывод о рентабельности и целесообразности продолжения инвестиций в управление персоналом.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Что такое социально-экономическая эффективность системы управления персоналом и как она рассчитывается?
2. Какие основные показатели используются для оценки эффективности управления персоналом?
3. Как методика расчёта эффективности помогает предпринимателю принимать верные управленческие решения?
4. Какие трудности могут возникнуть при определении эффективности системы управления персоналом?

Самостоятельная работа предполагает подготовку **презентации**.

Презентация является самостоятельной работой студента. Тема выбирается студентом из ниже рекомендуемых в соответствии с его научными интересами.

Целевое назначение контрольной работы состоит в развитии у студентов навыков теоретических исследований, обобщения и оценки полученных результатов.

При выполнении работы студент руководствуется следующими задачами:

- использует теоретические и практические исследования в области персонал-технологий;
- формирует навыки координации трудового коллектива и отдельного работника;
- овладевает навыками углубленной проработки поставленной проблемы, использования методов управления персоналом, оценки альтернативных решений, формулирования выводов и предложений по решению управленческих проблем в области управления персоналом организации.

Формулировка задания и его объем

Выполнение презентации представляет собой творческий процесс, в котором можно выделить несколько общих основных этапов:

1. выбор темы;
2. составление и согласование плана;
3. проведение теоретических исследований;
4. анализ исследуемой проблемы в конкретном регионе;
5. обоснование выводов и предложений;
6. написание и оформление работы.

Объем реферата должен составлять 15-20 слайдов.

Темы презентаций

1. Сущность персонал-технологий и мировой опыт их применения.
2. Функциональный и стоимостной подходы при анализе и повышении эффективности управления персоналом организации.
3. Затраты на персонал в организации и пути их оптимизации.
4. Технологии эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом и оценка их экономической эффективности.
5. Современная концепция управления персоналом: тенденции на рынке труда.
6. Управление персоналом как профессиональная деятельность.
7. Методики оценки кадрового потенциала организации.
8. Интеллектуальный капитал персонала организации.
9. Организационное проектирование и методы построения системы управления персоналом организации.
10. Технологии кадрового планирования персонала организации.
11. Современные технологии привлечения персонала в организацию.
12. Маркетинг персонала: цели, задачи, необходимость использования.
13. Современные технологии адаптации персонала.
14. Современные технологии деловой оценки персонала организации.
15. Современные технологии развития персонала организации.
16. Подходы к оценке эффективности системы управления персоналом.
17. Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом.

18. Аудит персонала организации.
19. Компетентностный подход в управлении персоналом организации.
20. Современные технологии рекрутинга.
21. Центры оценки персонала в системе оценки результатов труда персонала организации.
22. Измерение и оценка результатов труда в зависимости от вида трудовой деятельности.
23. Современные тенденции сертификации персонала организации
24. Ключевые показатели эффективности персонала организации и их роль в установлении стандартов результативности труда.
25. Технологии денежной стоимости рабочей силы: маркетинговый подход.
26. Структура профессионального развития: обучение человеческих ресурсов и персональное развитие на рабочем месте.
27. Общие и профессиональные компетенции. Управление компетенциями персонала.
28. Профессионально-квалификационная составляющая качества человеческих ресурсов.
29. Современные подходы к оптимизации численности и структуры персонала организации.

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. - 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 202 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-09762-7. - Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/516339>
 2. Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 168 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14713-1. - Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/520255>
 3. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.]; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 313 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14222-8. - Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/519634>
- Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. - 5-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 451 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-15958-5. - Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/510341>

Дополнительная литература:

1. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. — 4-е изд., стер. — Москва: Дашков и К°, 2020. — 280 с.: ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 20.03.2022). — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-394-03596-8. — Текст: электронный.
2. Система оценки персонала в организации: учебник / под ред. М. В. Полевой; Финансовый университет при Правительстве РФ. — Москва: Прометей, 2018. — 279 с.: табл. — (Бакалавр. Базовый курс). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494932> (дата обращения: 20.03.2022). — Библиогр.: с. 252-258. — ISBN 978-5-907003-87-3. — Текст : электронный.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по выполнению практических работ
по дисциплине
«HR-ТЕХНОЛОГИИ»
для студентов направления подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Ставрополь
2026

ВВЕДЕНИЕ

Цель освоения дисциплины является формирование у студентов теоретических знаний в области современных кадровых технологий и освоение практического инструментария (методы, методики, технологии), применяемого в подсистемах (отбор, оценка, аттестация, обучение и т.д.) системы управления персоналом

Задачи освоения дисциплины:

- систематизировать теоретические знания в области кадрового менеджмента; получить представления об основных принципах и закономерностях применения кадровых технологий современными службами управления персоналом; отработать навыки проведения основных кадровых процедур.

В результате усвоения тем и разделов дисциплины, работы на практических занятиях у обучающихся должны сформироваться следующие компетенции: ПК-2, ПК-4.

Дисциплина «HR-технологии» базируется на знаниях, полученных в процессе изучения следующих дисциплин: Социальная политика государства и социальное развитие организации, Современные проблемы управления персоналом, Теория и практика кадровой политики государства и организации, Развитие деловых коммуникаций персонала.

Методические указания к практическим занятиям разработаны в соответствии с программой дисциплины «HR-технологии» и предназначены для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Современные персонал-технологии в системе управления организацией

Теоретическая часть

Одной из разновидностей социальных технологий являются технологии управления персоналом (персонал-технологии, кадровые технологии, технологии управления человеческими ресурсами). Подход к управлению человеческим ресурсом организации может и должен быть *технологичным* – учитывать все три составляющие организации: организацию в целом, отдельные группы и конкретных работников, и реализовывать достижение запланированного результата через последовательное осуществление различных вариантов действий.

Персонал-технологии – это совокупность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование

«человеческого ресурса» организации. Как правило, они:

- 4) создаются для конкретного случая и реализуются через консультационный процесс;
- 5) носят междисциплинарный характер и обеспечиваются командой специалистов;
- 6) адаптируются к культуре организации и отвечают требованию практической результативности.

При этом идея технологичности не противоречит гуманистическим принципам и индивидуальному подходу в работе с персоналом организации. Опыт свидетельствует, что это противоречие снимается, если кадровому консультанту удастся, используя соответствующую технологию, в комплексе учесть цели организации, потребности и возможности отдельных групп и индивидов.

Кадровые технологии – это наиболее рациональным образом разработанные и предложенные к реализации профессиональные приемы работы с персоналом, обеспечивающие выполнение целевых задач кадровой деятельности.

В целом, технология управления персоналом – совокупность приемов, способов, форм и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и увольнения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности. Это – очередность управленческих функций, а также непосредственно процессы управления, при которых руководитель влияет на подчиненных, поощряя их деятельность на благо организации, побуждает их к полному проявлению своих потенциальных возможностей, предоставляет им поле деятельности и свободу.

Целью управленческой персонал-технологии является оптимизация управленческого процесса по работе с кадрами организации, рационализация его путем исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения результатов. Технология позволяет менеджерам по кадрам выявлять, использовать и развивать скрытые человеческие потенциалы организации.

Основная функция технологии управления персоналом состоит в обеспечении научной и функциональной зависимости процесса управления с конкретными управленческими технологиями развития человеческих ресурсов, способствующими реализации таких функций, как планирование, организация, мотивация, контроль, инновация, маркетинг. В связи с этим важно формирование нового типа мышления

менеджеров, ориентация его на упреждающую аналитическую и инновационную деятельность, как средства его мотивации к саморазвитию и самосовершенствованию, способствующих повышению жизнеспособности, конкурентоспособности и эффективности организации.

Технология управления персоналом регламентируется специально разработанными нормативно-методическими документами: нормы и нормативы, положения, должностные инструкции, стандарты организации, схемы документооборота, функциональных взаимосвязей и др.

Управленческие воздействия на объект управления – персонал организации – могут быть направлены непосредственно на работника или на трудовой коллектив, а также на факторы внутренней и внешней среды, в которой протекает процесс труда. В последнем случае можно говорить о косвенном воздействии на объект управления. Различают несколько видов технологий:

1. Многозвенные – серия взаимосвязанных задач, выполняемых последовательно, при принятии управленческого решения на каждом этапе деятельности персонала (наем, подготовка, адаптация и т.д.) с присущими им спецификой, соответствующими задачами и методами управленческого воздействия

2. Посреднические – как оказание услуг одними группами людей другим в решении конкретных задач. Используются в ходе взаимодействия кадровой службы с руководителями структурных подразделений предприятия по вопросам реализации кадровой политики, подбора кадров, их оценки и т.д.

3. Индивидуальные – с конкретизацией приемов, навыков и услуг применительно к отдельному работнику. В значительной мере ориентированы на управление поведением людей в ходе трудовой деятельности и опираются на использование методов мотивации труда, социальной психологии.

Технологии управления персоналом по главным задачам могут быть разделены на две категории: технологии диагностики и технологии реализации. В первом случае речь идет о создании алгоритмизированного диагностического средства, позволяющего определить, насколько состояние диагностируемого объекта соответствует требуемому уровню, который устанавливается при помощи концептуальных схем или эталонных образцов. Технология реализации – алгоритмизированная система средств, обеспечивающая доведение объекта до этого эталонного состояния, поддержания реорганизационных или развивающих процессов в организации.

Каждое из направлений кадровой деятельности предполагает не только использовать имеющиеся в распоряжении консультанта концептуальный и методический инструментарий, но и определять, как в каждом конкретном случае практически увязать в целостную технологию деятельности исходные элементы. В арсенале менеджера по кадрам – кейс-технологии, коучинг, деловые игры, деятельность центров деловой оценки и др. В практике кадрового менеджмента выделяют:

- технологии управления персоналом (подбор и расстановка, деловая оценка, основы организации труда, высвобождение персонала);
- технологии управления развитием персонала (обучение, аттестация, управление деловой карьерой, управление нововведениями в кадровой работе);
- технологии управления поведением персонала организации (мотивация персонала,

управление конфликтами, формирование организационной, корпоративной культурой, этикой деловых отношений).

Наиболее полно соответствуют эффективным кадровым технологиям следующие подходы:

- описание пошаговых действий исполнителей данных кадровых приемов, предусматривающие всю цепочку действий от начала до конца работы, понятные как заказчику, так и исполнителю и дающие конкретный конечный результат.
- присутствие в таких технологиях управленческих основ – прежде всего постановка целевых задач, определение приоритетов, ресурсного обеспечения, координации работы различных структур и подразделений, задействованных в данной технологии
- персональная ответственность за результат лиц, отвечающих за конкретную кадровую технологию
- наличие образцов всех документов, задействованных в данной технологии.

Эффективность технологии управления персоналом – это конечный результат, выражающийся не только в экономии времени и затрат, но и в обеспечении устойчивости и выживаемости организации в изменяющейся внешней среде. Критерии эффективности технологии управления персоналом:

- простота (не должна быть излишне усложненной, и должна содержать промежуточные этапы или операции),
- гибкость к изменяющейся обстановке,
- надежность (наличие запаса прочности, дублирующего механизма),
- экономичность,
- удобство применения.

Разработка и внедрение технологии управления, умение следовать предписанным образцам, соблюдать технологическую дисциплину – один из важнейших показателей профессиональной культуры менеджера по кадрам.

В современном кадровом менеджменте имеются технологии, которые соответствуют всем параметрам эффективности. К ним относятся традиционные технологии управления персоналом: наем, отбор и прием персонала, деловая оценка, адаптация персонала, высвобождение персонала, технологии развития и использования персонала.

Вопросы к практическому занятию

1. Современные персонал-технологии как совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения
2. Теоретические подходы и принципы разработки технологий управления персоналом
3. Ключевые факторы эффективной системы управления персоналом.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Совершенствование системы и технологии работы с персоналом Теоретическая часть

Основными концепциями подбора персонала на современном этапе являются:

- найм для соответствия или поиск «новой крови». Предпочтение «новой крови» отдается в случае очевидной необходимости изменений на предприятии.

- найм для текущей работы или долгосрочной организационной карьеры. Философия найма «текущая работа или долгосрочная карьера» фокусируется на сиюминутных требованиях в работе или на потенциальной приспособляемости работника к изменениям в организации, его профессиональной гибкости.

- найм подготовленных или подготавливаемых сотрудников. Руководители могут придерживаться мнения о том, что учить легче, чем переобучать, выбирая для работы подходящих кандидатов.

К традиционным методам отбора персонала относятся британский и китайский методы. *Британский метод* основан на личной беседе, в которой соискателю необходимо проявить свою компетентность и необходимые психологические качества личности. *Китайский метод* сводится к письменным испытаниям. Во времена династии Мин экзамен для самых способных устраивали каждые три года. Современные методы отбора являются синтезом данных методов и сводятся к проверке компетентности и собеседованию.

В целом, подбор персонала осуществляет поиск людей (для этого делается запрос, например через объявление), а отбор персонала состоит в выборе из нескольких претендентов тех, кто будет выполнять данные производственные функции.

Основными методами отбора, которые могут использоваться после анализа предъявленных документов и изучения рекомендаций, являются собеседование, тестирование и испытание в «центре оценки» – Ассесмент центре.

Вопросы к практическому занятию

1. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности
2. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность
3. Рассмотрите основные функции и принципы отбора, способы замещения должностей
4. Рассмотрите этапы проведения отборочного собеседования.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Современные методы управления знаниями персонала в организации

Теоретическая часть

Методы управления персоналом — способы воздействия на сотрудников, которые компания применяет для достижения целей. Они отличаются эффективностью, материальными и временными затратами. Использование базовых и дополнительных методик позволяет добиваться хорошего результата, увеличивать лояльность сотрудников и уровень мотивации. Методы управления персоналом кратко можно разделить на несколько основных групп: организационно-распорядительные, социально-психологические, экономические. В комплексе они образуют гармоничную систему, которая удовлетворяет все имеющиеся потребности. Все группы методов управления персоналом характеризуются: содержанием; направленностью воздействия; способом воздействия; организационной формой исполнения. От того, насколько правильно вы подберете способы влияния на подчиненных, напрямую зависит успешность компании. *Источник:* <https://www.hr-director.ru/article/66636-qqq-17-m4-metody-upravleniya-personalom>

Вопросы к практическому занятию

1. Рассмотрите современные методы управления.
2. Оцените наиболее эффективные методы организация труда персонала

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

Учет личностного фактора при кадровых назначениях и перемещениях.

Теоретическая часть

Учет личностного фактора при кадровых назначениях и перемещениях означает тщательный анализ индивидуальных качеств и психологических особенностей сотрудников, которые могут влиять на их профессиональную пригодность и эффективность работы на определенной должности. Решение о назначении или перемещении должно учитывать не только квалификационные и профессиональные навыки, но и личностные характеристики кандидата.

К личностным характеристикам, которые учитываются при кадровых изменениях, относятся: уровень мотивации, эмоциональная зрелость, способность к сотрудничеству, стрессоустойчивость, коммуникабельность, ответственность и исполнительность. Без учёта этих качеств возможна некорректная расстановка кадров, что приведет к снижению эффективности и недовольству в коллективе.

На практике учет личностного фактора реализуется путем тестирования, наблюдения, собеседований и рекомендаций. Рекомендуется проводить оценку личностных качеств совместно с профессиональной экспертизой, чтобы получить полный портрет кандидата и сделать обоснованное кадровое решение.

Вопросы к практическому занятию

1. Что такое учет личностного фактора при кадровых назначениях и перемещениях?
2. Какие личностные качества обычно учитываются при кадровых решениях?
3. Каковы преимущества учета личностного фактора при размещении сотрудников?
4. Какие методы используются для оценки личностных качеств кандидатов?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Развитие персонала

Теоретическая часть

В современной ситуации организации все в большей степени занимаются не только подбором персонала и кадровым делопроизводством, но и содействуют в развитии сотрудников. Развитие персонала в организации рассматривается как особый вид инвестиции в собственный персонал, в компанию в целом.

Часто возникают вопросы: в чем разница между развитием и обучением персонала? идентичные ли это понятия или все же различные?

Развитие персонала – это целая система, действие которое направлено на развитие сотрудников, и которая объединяет в себе из несколько разных подсистем:

- обучение персонала в ходе адаптации;
- обучение как повышение квалификации в рамках заданной должности;
- обучение кадрового резерва;
- ротация кадров, командирование на определенные должности;
- коучинг сотрудников;
- делегирование полномочий.

Вопросы к практическому занятию

1. Что такое развитие персонала и какова его цель?

2. Какие задачи решаются посредством развития персонала?
3. Почему компании вкладывают деньги в обучение и развитие сотрудников?
4. Какие методы используются для развития сотрудников?
5. Как выбрать оптимальный метод развития?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Стратегия и тактика работы с подчиненными

Теоретическая часть

Стратегия в управлении персоналом — это долгосрочный план, определяющий направление развития коллектива и достижение общих целей компании. Она включает определение миссии, постановку целей и выбор подходов к мотивации сотрудников. Тактика же представляет собой совокупность оперативных приёмов и способов, используемых руководством ежедневно для координации усилий сотрудников и повышения их производительности.

Вопросы к практическому занятию

1. Что подразумевается под стратегией и тактикой в управлении персоналом?
2. В чём заключается отличие стратегии от тактики?
3. Какая стратегия и тактика рекомендуются при работе с сотрудниками разной квалификации?
4. Какие подходы применяют руководители к новичкам и высококвалифицированным работникам?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

Основные технологии поиска и отбора персонала

Теоретическая часть

Поиск подходящего кандидата начинается с точного описания вакансии и выделения критериев, которым должен соответствовать будущий сотрудник. Далее используются разнообразные каналы поиска: объявления на специализированных платформах (HeadHunter, SuperJob), размещение вакансий на сайте компании, привлечение кадров через социальные сети, кадровые агентства, биржи труда, ярмарки вакансий и студенческие ярмарки. Дополнительно применяется рекомендация знакомых и сотрудников компании (referral-программы).

Методы отбора персонала. Основной целью этапа отбора является выявление наиболее квалифицированного и подходящего кандидата. Классические методы включают резюме, тестирование, анкетирование, психологические и профессиональные тесты, собеседования (структурированное, ситуационное, стрессовое), ассессмент-центры и финальное одобрение руководителем подразделения. Сегодня широко внедряются прогрессивные технологии: видеособеседования, тестирование способностей и личностных характеристик online, big-data анализ соискателей.

Заключительный этап — это сравнение отобранных кандидатов, рассмотрение отзывов рекомендателей, проверка рекомендаций и трудовой биографии, медицинский осмотр (при необходимости). Окончательное решение принимается работодателем на основе комплексного анализа всех собранных данных. После утверждения кандидат приглашается на оформление трудового договора и вводится в организацию через процедуру onboarding.

Вопросы к практическому занятию

1. Что такое referral-программы и как они работают?
2. Какие современные технологии используются в подборе персонала помимо классических методов?»
3. В чём преимущество ассессмент-центра перед обычным собеседованием?
4. Какие этапы включает процедура отбора персонала?»

5. Какие документы потребуются кандидату при оформлении на работу?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

Система управления процессами развития персонала

Теоретическая часть

Развитие персонала — это целенаправленный процесс обучения, подготовки и повышения квалификации сотрудников с целью повышения их потенциала и эффективности. Главная задача такой системы — удовлетворение потребностей организации в профессионально подготовленных кадрах. Основой системы выступает комплекс планов, программ и мероприятий, направленных на непрерывное развитие сотрудников. Основными компонентами системы управления развитием персонала являются: оценка потребностей в обучении и повышении квалификации; разработка программ обучения и развития, соответствующих нуждам компании; реализация программ через тренинги, курсы, наставничество и ротацию и оценка эффективности проведенных мероприятий.

Наиболее распространены такие методы, как обучение на рабочем месте (coaching, mentoring), участие в тренингах и семинарах, корпоративные университеты, ротация и карьерное планирование. Современные технологии (онлайн-обучение, виртуальные симуляции) также активно интегрируются в процесс развития сотрудников.

Вопросы к практическому занятию

1. Что такое система управления развитием персонала и какие задачи она решает?
2. Какие методы развития персонала считаются наиболее эффективными в современных компаниях?
3. Каким образом оценивается эффективность программ развития персонала?
4. Какие современные технологии применяются для развития сотрудников и как они меняют традиционный подход к обучению?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

Методы обучения персонала

Теоретическая часть

Обучение персонала - ключевой фактор повышения квалификации сотрудников и эффективности работы организации. Оно подразделяется на формализованное (организуется предприятием) и неформализованное (инициатива самого сотрудника). Выделяют традиционные и современные методы обучения, которые зависят от целей и формата организации.

Классические методы включают лекции, семинары, тренинги, мастер-классы, стажировку, наставничество и ученичество. Эти методы предполагают очное присутствие преподавателя и учеников, и основаны на трансляции знаний от эксперта к менее опытным сотрудникам.

Сегодня популярны дистанционные и смешанные формы обучения: онлайн-курсы, вебинары, e-learning, мобильные приложения, геймификация и виртуальные тренажеры. Такие методы позволяют сотрудникам осваивать знания быстрее и эффективнее, учитывая их график и индивидуальные предпочтения.

Вопросы к практическому занятию

1. Какие существуют традиционные методы обучения персонала?
2. В чём особенность современных методов обучения?
3. Как выбирают метод обучения для конкретной компании?
4. Какие положительные эффекты даёт регулярное обучение сотрудников для организации?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10

Карьерные технологии развития персонала.

Теоретическая часть

Карьерные технологии — это организованный процесс, направленный на развитие профессиональных навыков и компетенций сотрудников с учётом их личных устремлений и потребностей компании. Основная цель таких технологий — гармоничное сочетание личных амбиций сотрудников и стратегических задач организации.

Среди популярных карьерных технологий выделяют: карьера-планирование: анализ текущих и потенциальных позиций сотрудника; наставничество и коучинг: передача опыта и знаний от опытных сотрудников новичкам; ротация: смена должностей и отделов для приобретения новых навыков; обучение и развитие: повышение квалификации сотрудников через тренинги и курсы.

Внедрение карьерных технологий положительно сказывается на мотивации сотрудников, удерживает талантливых специалистов и увеличивает их вклад в развитие компании. Компании, использующие карьерные технологии, демонстрируют лучшие результаты в плане прибыли и производительности.

Вопросы к практическому занятию

1. Что такое карьерные технологии и как они влияют на развитие персонала?
2. Какие основные карьерные технологии применяются в современных компаниях?
3. В чём состоит методика планирования карьеры сотрудника?
4. Каковы преимущества внедрения карьерных технологий для организации?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11

Лидерство в организации

Теоретическая часть

Лидерство — это способность человека вдохновлять и направлять других к достижению общих целей. Лидеры задают направление, мотивируют и поддерживают команду, отвечают за принятие важных решений и разработку стратегии. Эффективное лидерство способствует повышению производительности и мотивации сотрудников, созданию здоровой атмосферы в коллективе. Существует несколько типов лидерства: авторитарный, демократический, либеральный и харизматический.

Каждый тип характеризуется собственным набором качеств и методов воздействия на подчинённых. Авторитарный лидер диктует порядок действий, демократический советуется с командой, либеральный почти не вмешивается, а харизматический увлекает и вдохновляет окружающих силой собственной личности. Хороший лидер обладает целым спектром качеств: способностью видеть перспективы, умением общаться и договариваться, уверенностью в себе, эмпатией и эмоциональным интеллектом. Настоящий лидер умеет принимать ответственность, вдохновлять команду и достигать поставленных целей.

Вопросы к практическому занятию

1. Что такое лидерство и какие функции оно выполняет в организации?
2. Какие типы лидерства существуют и в чём их принципиальные различия?
3. Какие качества присущи успешным лидерам?
4. Как лидерство влияет на эффективность работы организации?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12

Управление поведением персонала

Теоретическая часть

Управление поведением персонала — это комплекс мероприятий, направленных на мотивацию сотрудников, коррекцию нежелательного поведения и развитие нужных

навыков. Основными задачами управления поведением являются повышение производительности, снижение конфликтов и создание комфортного рабочего климата.

Существуют различные методы управления поведением персонала: материальные и нематериальные стимулы (зарплата, премии, признание);— позитивные и негативные подкрепления (одобрение или взыскание); обратная связь и обсуждение проблем; психолого-педагогические тренинги и развитие навыков.

Руководители играют ключевую роль в управлении поведением персонала. Именно от их стиля управления, умения коммуницировать и принимать решения зависит атмосфера в коллективе и общая продуктивность сотрудников. Важнейшими качествами руководителя являются авторитет, последовательность и справедливость.

Вопросы к практическому занятию

1. Что такое управление поведением персонала и какие задачи оно решает?
2. Какие методы управления поведением персонала применяются в современных организациях?
3. Какую роль играет руководитель в управлении поведением сотрудников?
4. Какие качества и навыки необходимы руководителю для эффективного управления поведением персонала?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13

Методы деловой оценки персонала

Теоретическая часть

Деловая оценка персонала — это систематический процесс определения уровня профессиональных и личностных качеств сотрудников. Она необходима для повышения эффективности труда, планирования карьеры и формирования резерва кадров. Главные задачи оценки — выявление сильных и слабых сторон сотрудников, их профессиональный рост и развитие.

Существуют различные методы оценки персонала: аттестация: официальный процесс подтверждения квалификации сотрудника; ассессмент-центр: специальная сессия оценки компетенций через деловые игры и задания; метод 360 градусов: сбор обратной связи от коллег, подчинённых и руководителей; KPI (Key Performance Indicators): количественная оценка результатов работы сотрудника.

Результаты оценки персонала используются для принятия решений о продвижении, изменении зарплаты, перераспределении задач и предоставлении дополнительного обучения. Правильно организованная оценка повышает мотивацию сотрудников, уменьшает текучесть кадров и улучшает общую эффективность компании.

Вопросы к практическому занятию

1. Что такое деловая оценка персонала и какие задачи она решает?
2. Какие основные методы оценки персонала существуют?
3. В чём преимущества метода «ассессмент-центр» перед традиционной аттестацией?
4. Какова роль оценки персонала в управлении организацией?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 14

Адаптационные технологии новых сотрудников

Теоретическая часть

Адаптация — это процесс привыкания нового сотрудника к рабочим условиям, корпоративной культуре и рабочему процессу компании. Грамотно организованная адаптация способствует быстрому вхождению сотрудника в коллектив и повышению его продуктивности. Среди главных техник адаптации выделяют: введение в должность и знакомство с правилами компании; наставничество и коучинг со стороны опытных коллег; тренинговые сессии и пробные задания; знакомство с корпоративной

культурой и миссией компании. Хорошо организованная адаптация снижает тревожность новичков, улучшает их работоспособность и предотвращает быстрое увольнение. Полноценно интегрированный сотрудник быстрее достигает максимальной эффективности и приносит большую пользу компании.

Вопросы к практическому занятию

1. Что такое адаптация новых сотрудников и зачем она нужна?
2. Какие основные технологии адаптации используются в современных компаниях?
3. В чём ценность наставничества для вновь прибывших сотрудников?
4. Как успешная адаптация влияет на продуктивность сотрудника и прибыль компании?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 15

Техника мотивации персонала

Теоретическая часть

Мотивация персонала — это совокупность методов и приемов, направленных на повышение желания сотрудников работать продуктивнее и качественнее. Она базируется на понимании того, что движет человеком в труде, и использует внутренние и внешние стимулы для повышения работоспособности.

Известные техники мотивации включают: материальную мотивацию: бонусы, премии, оплата сверхурочной работы; нематериальную мотивацию: похвалу, благодарности, признание заслуг, карьерный рост; эмоциональную мотивацию: доброжелательную атмосферу, ощущение принадлежности к коллективу; внутреннюю мотивацию: чувство удовлетворения от выполненной работы, гордость за результаты.

Основная задача руководителя — грамотно сочетать различные техники мотивации, выбирая подходящую форму в зависимости от ситуации и предпочтений сотрудника. Четкое понимание мотивационных потребностей каждого члена команды способствует повышению общего результата работы.

Вопросы к практическому занятию

1. Что такое мотивация персонала и какие задачи она решает?
2. Какие основные техники мотивации персонала существуют?
3. В чём разница между материальной и нематериальной мотивацией?
4. Как руководитель может повысить внутреннюю мотивацию сотрудников?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 16

Барьеры профессионального развития личности

Теоретическая часть

Профессиональное развитие личности — это постоянный процесс накопления знаний, навыков и опыта, позволяющий человеку расти и продвигаться по карьерной лестнице. Однако этому процессу препятствуют многочисленные барьеры, которые мешают людям двигаться вперёд. Профессиональное развитие личности — это постоянный процесс накопления знаний, навыков и опыта, позволяющий человеку расти и продвигаться по карьерной лестнице. Однако этому процессу препятствуют многочисленные барьеры, которые мешают людям двигаться вперёд.

Внутренними барьерами являются страх перед переменами, неуверенность в себе, низкие амбиции, стереотипы мышления и привычка оставаться в зоне комфорта. Иногда человек сознательно отказывается от новых возможностей, предпочитая стабильность неизвестности.

Вопросы к практическому занятию

1. Что такое профессиональное развитие личности и какие барьеры ему препятствуют?
2. Какие внешние барьеры тормозят профессиональное развитие?

3. Какие внутренние барьеры сдерживают стремление к профессиональному росту?
4. Как преодолеть внутренние и внешние барьеры профессионального развития?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 17

Профессиональная деформация личности в процессе профессиональной деятельности

Теоретическая часть

Профессиональная деформация — это негативные изменения личности, возникающие вследствие длительного выполнения однотипных трудовых функций. Это явление проявляется в утрате творческого начала, снижении самокритики, склонности судить людей шаблонно и поверхностно, ухудшении психологической восприимчивости.

Главные причины профессиональной деформации: длительное повторение одних и тех же операций, монотонная рутинная работа, стрессовые нагрузки, ненормированный рабочий график, недостаточно налаженная система профессиональной поддержки и неудовлетворительное морально-психологическое состояние коллектива.

Профессиональная деформация негативно отражается на здоровье, самочувствии и взаимоотношениях с окружающими. Человек теряет вкус к жизни, испытывает усталость, раздражительность, апатию, утрачивает интерес к самосовершенствованию и развитию. Это серьёзно ухудшает качество работы и ослабляет эффективность профессиональной деятельности.

Вопросы к практическому занятию

1. Что такое профессиональная деформация и как она проявляется?
2. Какие причины вызывают деформацию личности в профессиональной деятельности?
3. Какие последствия профессиональной деформации наблюдаются у работников?
4. Как можно предупредить или уменьшить проявление профессиональной деформации?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 18

Методика определения социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом.

Теоретическая часть

Определение социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом — это процесс анализа и расчёта показателей, демонстрирующих положительный эффект от вложений в человеческие ресурсы. Эффективность выражается в показателях повышения производительности, снижения текучести кадров, экономии фонда оплаты труда и увеличении доли прибыли, полученной благодаря качественным изменениям в работе персонала.

К основным показателям эффективности относятся: производительность труда: количество произведённой продукции или оказанных услуг на единицу затраченных ресурсов; фондоотдача: соотношение выручки к стоимости основных фондов; доходность инвестиций в персонал: отношение прироста прибыли к величине инвестиций в систему управления персоналом; экономия фонда оплаты труда: уменьшение удельных затрат на оплату труда в расчете на единицу продукции.

Методика расчёта эффективности основана на сборе статистических данных и последующем их анализе. Для этого применяются расчётные коэффициенты, которые сравнивают текущие значения с прошлыми показателями или аналогичными предприятиями-конкурентами. На основе анализа делается вывод о рентабельности и целесообразности продолжения инвестиций в управление персоналом.

Вопросы к практическому занятию

1. Что такое социально-экономическая эффективность системы управления персоналом и как она рассчитывается?
2. Какие основные показатели используются для оценки эффективности управления персоналом?
3. Как методика расчёта эффективности помогает предпринимателю принимать верные управленческие решения?
4. Какие трудности могут возникнуть при определении эффективности системы управления персоналом?

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. - 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 202 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-09762-7. - Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/516339>
2. Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 168 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14713-1. - Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/520255>
3. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.]; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 313 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14222-8. - Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/519634>
4. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. - 5-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 451 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-15958-5. - Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/510341>

Дополнительная литература:

1. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 20.03.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03596-8. – Текст: электронный.
2. Система оценки персонала в организации: учебник / под ред. М. В. Полевой; Финансовый университет при Правительстве РФ. – Москва: Прометей, 2018. – 279 с.: табл. – (Бакалавр. Базовый курс). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494932> (дата обращения: 20.03.2022). – Библиогр.: с. 252-258. – ISBN 978-5-907003-87-3. – Текст : электронный.