

**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 «Персонал-технологии»

для студентов направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом
Направленность (профиль) «Экономика труда и управление персоналом»

Ставрополь, 2026 г.

Предисловие

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у студентов общекультурной компетенции по направлению подготовки «Управление персоналом».

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.

Содержание

Практическое занятие 1. Техника мотивации персонала	2
Практическое занятие 2. Методы обучения персонала	4
Практическое занятие 3. Карьерные технологии развития персонала	5
Практическое занятие 4. Методика определения социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом	6
Список литературы	7

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:

- 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.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Основные технологии поиска и отбора персонала

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

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Адаптационные технологии новых сотрудников

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

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

Совершенствование системы и технологии работы с персоналом

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

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Технологии деловой оценки и аттестация персонала организации

Теоретическая часть

Практика эффективного управления персоналом требует внедрения систем оценок, которые бы позволяли объективно представлять и результаты работы персонала, и процесс их деятельности, и целый ряд иных характеристик. В международной практике ориентиром для методик оценки трудовых процессов является так называемая «Женевская схема», принятая на Первом Международном конгрессе по оценке труда в Женеве в 1950 г. Эта схема предлагает выделять следующие характеристики труда:

- нервно-психические и физические нагрузки;
- квалификацию (профессиональное образование, опыт работы, мыслительные способности);
- ответственность за средства труда, результаты процесса труда и безопасность;
- влияние на работника факторов окружающей среды.

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям должности (рабочего места), подразделения и организации в целом. Продуманная и эффективная система оценки персонала выполняет ряд важных социальных функций, позволяя снижать конфликты, создавать благоприятные социально-психологические отношения между сотрудниками, руководителем и подчиненными; стимулировать работу персонала; устанавливать

справедливое соотношение между количеством и качеством труда и его оплатой; получать информацию об уровне профессионального развития персонала организации; наблюдать динамику изменения оцениваемых показателей и производить сравнение по группам должностей, структурным подразделениям.

При оценке деятельности сотрудника сравниваются его способности, личностные качества, результаты работы с тем, что выступает в виде известного или желаемого (идеал, эталон) способа деятельности, результата труда, личностных характеристик. Одновременно личностные качества, характеристики, результат труда выступают и как критерии, индикаторы, и как предмет оценки. Оценка выступает как процесс установления качества предмета (объекта) оценивания, учитывает специфику деятельности работника и результативность.

Вопросы к самостоятельной работе

1. Оценка потенциала кандидатов на замещение вакантных должностей
2. Оценка потенциала сотрудников на зачисление в кадровый резерв
3. Оценка результатов труда персонала организации
4. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом
5. Методы деловой оценки персонала: тестирование, анкетирование, деловые игры, кейсы

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

для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине

«Персонал-технологии»

для студентов направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом
Направленность (профиль) «Экономика труда и управление персоналом»

Ставрополь, 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Практическое занятие 1. Современные персонал-технологии в системе управления организацией

Практическое занятие 2. Основные технологии поиска и отбора персонала

Практическое занятие 3. Адаптационные технологии новых сотрудников

Практическое занятие 4. Совершенствование системы и технологии работы с персоналом

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

Основные технологии поиска и отбора персонала

Теоретическая часть

В самом общем виде, отбор персонала – это идентификация, соотнесение требований, выдвигаемых организацией и сферой деятельности, с характеристиками конкретного человека

Подбор персонала – часть найма, связанная с выбором наиболее подходящих кандидатов для исполнения определенных производственных и профессиональных обязанностей. При подборе осуществляется поиск будущих сотрудников в соответствии с требованиями к должности и их возможностями (профессиональный опыт, стаж работы, способности пр.).

Важным элементом профессионального отбора является психологический отбор, с помощью которого осуществляется идентификация психологической структуры профессиональной деятельности и психологических характеристик личности.

Стратегия найма – специфический набор основных принципов, правил и целей работы по подбору персонала, конкретизированных с учетом организационного и кадрового потенциала, а также с основными особенностями организации.

Факторы, влияющие на стратегию найма, следующие:

- Кадровая политика организации как основное направление работы с персоналом.
- Анализ кадрового потенциала, учет имеющихся кадров и выявление необходимости в привлечении новых сотрудников.
- Финансовые возможности, или какого уровня сотрудников и в каком количестве может позволить себе организация.

Основными концепциями подбора персонала на современном этапе являются:

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

5. 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.

6. 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.

Необходимо обратить внимание при организации отбора персонала на положение Конституции РФ о том, что никто не может быть без добровольного согласия подвергнут медицинским, научным или иным опытам. Для практики отбора персонала это положение означает, что только при добровольном согласии работника можно использовать допустимые процедуры оценки (например, тестирование) его личностных, профессиональных и иных качеств.

Отбор персонала осуществляется с учетом ряда критериев, которые определенной долей условности можно разделить на формальные, социальные и профессионально-квалификационные. К формальным критериям отбора относятся требования к перечню документов, необходимых для предоставления (например, личное заявление; документ, удостоверяющий личность; трудовая книжка; документы, подтверждающие профессиональное образование; справка из органов государственной налоговой инспекции о представлении сведений об имущественном положении, и т.п.).

К социальным критериям при отборе относятся сведения о возрасте, состоянии здоровья, имущественном положении, о владении государственным языком, о наличии гражданства и другие. Профессионально-квалификационные критерии отбора представляют собой совокупность требований к профилю, уровню профессионального образования и соответствия его специализации должности, стажу и опыту работы по специальности и т.п.

Анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность, называется *профессиографическим анализом*. Процедура профессиографического анализа деятельности, как правило, начинается с ознакомления с целями, структурой и схемой информационных сетей организации. Затем осуществляется сбор информации о содержании описываемой деятельности с точки зрения как исполнителей, так и их руководителей. В качестве метода используется структурированное интервью с исполнителем и его непосредственным руководителем. Важно по итогам сбора первичной информации произвести схематизацию анализируемой деятельности и экспертизу полученных результатов.

Профессиограмма — это документ, представляющий описание деятельности и ее места в организации. Включает следующие параметры:

1. Описательные характеристики деятельности:

1. 1. Параметрическое описание (целостное): а) название организации; б) статус организации; в) структура организации; г) цели и задачи организации; д) основные виды деятельности, осуществляемые работниками организации; е) принципы и нормы, принятые в организации.

1.2. Морфологическое описание (по элементам): а) применяемые средства труда; б) рабочее место; в) основные элементы деятельности (действия, операции); г) ожидаемый результат и требования, предъявляемые к нему.

1.3. Функциональное описание:

а) последовательность операций, действий, технология деятельности;
б) режим труда и отдыха; д) способы взаимодействия и коммуникативные сети.

Количественная оценка элементов деятельности: а) выделенные задания, их описание; б) количество экспертов и их оценки по различным шкалам.

2. Психограмма:

а) требования, предъявляемые деятельностью к исполнителю; б) профессионально важные качества исполнителя.

Решение проблемы подбора персонала осуществляется на основе модели рабочих мест.

Модель рабочего места — это набор качеств, которыми должен обладать работник для выполнения конкретного вида деятельности. Часто в практике работы кадровых служб используется упрощенная модель подбора персонала. Например, «требуется слесарь 5-го разряда, мужчина до 50 лет», «требуется специалист с высшим экономическим образованием и опытом работы в бухгалтерии не менее 3 лет» и т.п. Могут быть востребованы и другие характеристики: опыт работы, семейное положение, вредные привычки, уровень квалификации, внешние данные и т.п.

Модель рабочего места определяется потребностями организации в наборе функциональных возможностей работника под данную должность. Независимо от специфики предстоящей деятельности среди качественных и количественных характеристик рабочего места выделяют наиболее общие:

- кадровые данные (документ об образовании, листок по учету кадров, автобиография и пр.);
- опыт работы;
- профессиональные знания и умения;
- уровень квалификации;
- личностные качества;
- оплата труда;
- организация труда;
- социальные гарантии и льготы; -наличие вредных привычек.

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.

Собеседование (интервьюирование) является наиболее распространенным, но не самым лучшим с точки зрения обоснованности и надежности методом отбора. Главная проблема заключается в том, что только около 10 % претендентов, проходящих традиционное интервью, отвечают честно. Имеется и ряд других причин, влияющих на оценку кандидата:

- предварительная информация о претенденте влияет на объективность интервьюера,
- интервьюер склонен придерживаться стереотипа в отношении того, что собой представляет «хороший» претендент,
- интервьюер склонен поддержать претендента, разделяющего его собственные убеждения,
- на результаты влияет очередность прохождения претендентами собеседования, а также порядок предъявления информации во время собеседования,
- негативной информации, нередко, придается чрезмерно большой вес,
- интервьюер часто принимает решение в отношении пригодности претендента в течение первых 4-5 минут собеседования,
- интервьюер забывает значительную часть содержания собеседования течение нескольких минут после его завершения, «холодный» интервьюер, т.е. тот, кто чрезвычайно официален и серьезен, может оказать отрицательное воздействие на речевые и поведенческие характеристики претендента с низкой самооценкой. Полезность интервьюирования (собеседования) зависит преимущественно от способа его организации

Вопросы к практическому занятию

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

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Адаптационные технологии новых сотрудников

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. При формировании системы включайте в нее разные методы.

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

Совершенствование системы и технологии работы с персоналом

Теоретическая часть

Другие названия: метод «360 градусной аттестации», метод круговой аттестации.

Задачи. Данный метод преследует цель всесторонней оценки аттестуемого работника. Использование метода оценки 360 градусов зависит от тех целей, которые преследует организация. Метод может быть использован для решения задач оценки персонала или его развития. Чаще всего метод используется для целей развития как индивидуальных, так и групповых навыков.

Задачи:

оценка потенциала сотрудников; создание планов развития и базы для коучинга; изучение психологического климата в коллективе; улучшение обратной связи с сотрудниками; улучшение стиля руководства;

- выявить уровень квалификации сотрудников, их способность оценивать профессионализм и качество работы друг друга; принять обоснованные решения по кадровым назначениям и перемещениям;
- мотивировать сотрудников на достижение конкретных результатов и определенного уровня качества работы; разработать программу обучения сотрудников, поставить цели и задачи на следующий аттестационный период; установить статусные рейтинги, проследить динамику их изменений; формирование кадрового резерва; выбор специалиста на вакантную должность;

- выявление потребности персонала в обучении и анализе его результативности; создание планов профессионального роста специалистов.

Условия применения. Данный метод для оценки деятельности в компании имеет неоднозначный успех и рекомендован в организациях со зрелой и открытой корпоративной культурой с уже существующей системой оценки персонала.

Исходные данные. 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.

Алгоритм применения. Типовая модель процесса постановки метода 360 градусов следующая:

Планирование. На данном этапе следует ответить на вопросы:

- соответствует ли организационная культура организации использованию метода оценки 360 градусов для решения поставленных задач?

- поддерживают ли использование метода старшие менеджеры? ясны ли поставленные цели и задачи, и что будет являться признаком их достижения?

- принимают ли участие в планировании сотрудники организации? достаточны ли ресурсы для поддержки осуществляемого процесса? Если да, то... какой механизм оценки будет выбран (бумажный или компьютерный), и будет ли он соответствовать природе организации?

- как определить перечень людей, которые будут оценивать, и сколько их должно быть? Наличие минимум от 3 до 5 оценщиков будет указывать на валидность оценки; должно ли проводиться обучение оценщиков для повышения объективности оценки?

- правильно ли составлены вопросы? Являются ли они надежными и валидными?

- составлен ли вопросы на основе компетенций? Если нет, на чем базируется оценка?

- используется ли числовая или вербальная шкала оценки? на какой период рассчитан весь процесс? обеспечена ли безопасность системы и данных?

- достаточны ли ресурсы для последующего развития персонала?

Апробирование также является ключевым фактором при постановке метода оценки 360 градусов. Апробирование является хорошим индикатором необходимого уровня использования ресурсов. Использование фокус-групп позволяет определить, является ли вопросник удобным для пользования и релевантным выполняемой работе, и соответствует ли процесс заявленным нуждам развития персонала в организации.

Внедрение. 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?
- установить точки соприкосновения или телефон доверия и назначить ответственного администратора; определить день, когда необходимо осуществить рассылку с напоминанием по электронной почте; сообщить о дате завершения и осуществления обратной связи; постоянно отслеживать процесс завершения и количество сданных анкет.

Обратная связь. Организатор процесса должен деликатно донести информацию по результатам оценки участников. Большинство организаций используют для этих целей сторонних людей, и как показывают исследования, такие результаты адекватнее воспринимаются оцениваемым персоналом. Использование данного подхода с привлечением стороннего человека, который бы осуществлял обратную связь по результатам оценки, является довольно дорогостоящим и трудоемким процессом, особенно в тех случаях, когда в процесс оценки вовлечено большое количество людей. Поэтому большинство организаций предпочитают обучать собственных менеджеров. Другие используют небольшие группы, которые могли бы поделиться впечатлениями и обсудить результаты между собой. Основное внимание необходимо уделять позитивному плану развития. Обратная связь должна быть предоставлена как можно скорее, но не перед выходными или праздничными днями. Агрегированные данные по результатам оценки должны быть использованы для анализа потребностей в обучении, а также могут быть включены в план развития на стратегическом уровне компании, что будет говорить о соответствии необходимых навыков персонала поставленным целям организации.

Оценка результатов проделанной работы предполагает поиск ответов на следующие вопросы:

- были ли достигнуты поставленные цели? были ли определены потребности в развитии?
- уложился ли процесс в очерченные временные рамки? был ли легок процесс обратной связи? был ли комфортным для участников процесс обратной связи? была ли предоставлена исчерпывающая и надежная информация?

Суть «круговой» аттестации заключается в том, что сотрудника оценивает по определенным компетенциям-критериям его окружение (эксперты): руководитель, коллеги по работе, подчиненные. По тем же критериям специалист осуществляет самооценку, которая сравнивается с характеристиками экспертов.

В число аттестуемых рекомендуется включать только тех, кто проработал в компании не менее пяти-шести месяцев. Такой срок необходим для того, чтобы работник смог объективно оценить своих коллег и чтобы его смогли оценить другие.

В одной группе должно быть не более 20-25 человек: в таком коллективе все достаточно близко контактируют и имеют представление о работе друг друга.

Кроме того, снижается риск получить много «пустых» или случайных оценок.

В группу экспертов для полной и объективной оценки должно входить не менее 6-7 человек (линейный и/или функциональный руководители, коллеги и подчиненные – минимум по два-три человека).

Накануне аттестации все сотрудники должны быть ознакомлены с правилами ее проведения.

Для каждой должности выбираются 10-12 наиболее важных критериев из 30-40 критериев оценки (например, опыт работы, профессиональные знания, деловые отношения с руководителями, коллегами, подчиненными и пр.). Аналогично формируются специальные критерии, составленные с учетом профессиональных особенностей группы (например, для менеджеров – организаторские и управленческие способности, умение мотивировать подчиненных, взаимодействовать с клиентами).

Результаты проведения первой аттестации не рекомендуется сразу же увязывать с административными решениями – кадровыми перемещениями, изменениями в оплате труда и пр.

Проведение повторной аттестации целесообразно планировать не ранее чем через полгода-год, поскольку сотруднику нужно время, чтобы поработать над своими недостатками.

Целесообразно провести пилотную (пробную) аттестацию в одном типичном подразделении для использования полученного опыта в разветвленных организационных структурах.

Инструменты:

анкета – инструмент оценки персонала, представляющий собой набор вопросов или описаний поведения работника. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого и отмечает подходящий вариант; прием ранжирования (классификации) предусматривает ранжирование сотрудников от лучшего к худшему по выбранным критериям. Однако поскольку лучших и худших работников легче определить в любом коллективе, применяют прием альтернативного ранжирования. Данный прием предусматривает следующее: сначала необходимо записать наилучшего и наихудшего сотрудника по выбранным критериям, затем процедуру повторяют до тех пор, пока все сотрудники не будут проранжированы; графическая шкала как инструмент оценки является наиболее простым и популярным методом аттестации сотрудников. Каждому критерию соответствует уровень исполнения обязанностей (от неудовлетворительного до отличного). Рейтинг сотрудника по конкретному критерию выражается в определенных численных значениях, указанных в шкале оценки, которые затем суммируются и определяют уровень выполнения профессиональной работы. Учитывая то обстоятельство, что оценивать большое количество общих характеристик и факторов невозможно, многие фирмы выделяют лишь самые главные; прием принудительного (заданного) распределения позволяет распределить всех сотрудников по ранжируемым категориям. Например,

по конкретному показателю, характеризующему компетентность, можно распределить работников следующим образом: 15% – отлично, 20% – выше среднего, 30% – среднее, 25% – ниже среднего, 10% – плохо. Единственное, что требует от работника – списать на отдельную карточку фамилию работника и распределить их по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

При подготовке к аттестации очень важен качественный подбор критериев оценки (перечень того, что должен уметь сотрудник, чтобы исполнять свои должностные обязанности). Базовые критерии оценки (компетенции) специалиста, как правило, охватывают важнейшие сферы:

- знания (общие и специальные); навыки выполнения работ;
- способности к освоению новых видов деятельности (технологий, рынков, клиентов); личностные качества и особенности поведения.

С течением времени критерии могут незначительно меняться, при необходимости – замещаться другими: нужно стремиться к тому, чтобы в конечном итоге все они соответствовали специфике деятельности и требованиям компании. Преимущества метода: прием ранжирования позволяет избежать центральной тенденции и других проблем рейтинговых шкал; применение графической шкалы оценивания обеспечивает количественный рейтинг для каждого работника; прием принудительного (заданного) распределения заставляет строже подходить к процессу оценки, но в то же время вносит в него элемент формализации, поскольку само распределение может не соответствовать фактическому положению дел; прием принудительного распределения предполагает использование неизменного определенного числа подчиненных в каждой группе; поскольку работника оценивают разные люди (руководитель, коллеги по работе, клиенты и пр. в отличие от привычной ситуации, когда оценка ведется только непосредственным руководителем), достигается больший объективизм оценки; простота организации и исполнения; практически не отвлекает персонал от работы;

- не требует формирования аттестационной комиссии; охватывает все основные аспекты жизнедеятельности коллектива; не только изменяет качества сотрудников, но и заметно влияет на их развитие;

- предполагает тройную обратную связь: сверху вниз – от непосредственного руководителя, по горизонтали – от коллег и снизу вверх – от подчиненных. В отличие от традиционной аттестации, при таком подходе оценка получается многосторонней, наиболее полной и объективной; установление обратной связи между руководителем подразделения и подчиненными. Объективная информация о том, как оценивают начальника сотрудники, руководство, клиенты, может стать стимулом для его дальнейшего личностного и профессионального развития. Более того, участие в аттестации непосредственного руководителя наравне с подчиненными значительно повышает к ней интерес и доверие; оценка аттестуемого (или однородной функциональной группы) на основе

индивидуальных критериев в сочетании с искренними оценками сослуживцев позволяет сделать максимально объективный вывод о соответствии сотрудника требованиям компании; сопоставление самооценки с оценкой коллектива стимулирует работника к развитию наилучших качеств и искоренению указанных коллегами недостатков; сравнивая итоги текущей и предыдущей аттестации, руководитель может проследить динамику развития специалиста.

Следует обратить особое внимание на то, что, с одной стороны, далеко не каждый способен высказать конструктивную критику, не опасаясь обидеть коллегу, с другой – немногие могут адекватно воспринимать ее. Поэтому важнейший фактор высокой объективности аттестации – анонимность оценок и конфиденциальность результатов, что достигается путем анкетирования. После компьютерной обработки всех анкет итоги аттестации с развернутыми оценками, интегральными характеристиками, рейтингом и пр. в запечатанном виде вручаются сотруднику. Кроме него доступ к аттестационным листам имеет только его непосредственный руководитель. Это позволяет оценивать качества друг друга, не опасаясь репрессий и негативного отношения со стороны аттестуемого.

Сами сотрудники, как правило, проявляют большой интерес к итогам аттестации. Для них важно сравнить полученные результаты с результатами предыдущей аттестации, проанализировать, чем отличается их самооценка от оценки коллектива. Это поможет каждому определить свои сильные и слабые стороны, продумать, какие образом исправить недостатки и в будущем достичь лучших результатов.

Недостатки метода:

применение графической шкалы оценивания осложняется тем, что нормы могут быть неясными; проблемы могут так же возникать из-за эффекта ореола, центральной тенденции, мягкости, предубежденности; прием ранжирования может вызвать несогласие работающих и несправедлив, если все работающие действительно отлично исполняли обязанности; прием принудительного распределения осложняется тем, что результаты оценивания зависят от адекватности Вашего первоначального выбора точек отсечения.

Вопросы к практическому занятию

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

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.