

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

Е. В. Беклемешева

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для
магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2023

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ИНОТЭКУ
ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический университет"
С. В. Саванович

Беклемешева, Е. В.

Современные технологии и эффективность управления персоналом: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов магистратуры по напр. подгот. 38.04.03 Управление персоналом / Е. В. Беклемешева. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 49 с.

Учебно-методическое пособие является руководством по изучению дисциплины "Современные технологии и эффективность управления персоналом" для студентов магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом. В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её изучению, подготовке к практическим занятиям, выполнению контрольной работы, подготовке к промежуточной аттестации.

Табл. 2, рис. 1, список лит. – 18 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 05.04.2022 г., протокол № 07

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 22.06.2022 г., протокол № 07

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению	7
Тема 1. Введение в дисциплину "Современные технологии и эффективность управления персоналом"	7
Тема 2. Современные технологии в системе управления персоналом	12
Тема 3. Методика оценки социально-экономической эффективности системы управления персоналом	17
Тема 4. Система и инструментарий принятия кадровых решений с опорой на современные кадровые технологии	22
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям	28
2.1 Методические указания к семинарам	29
2.2 Методические указания к практическим работам	33
3 Методические указания по выполнению контрольной работы	37
3.1 Общие указания по выполнению контрольной работы	37
3.2 Тематика контрольных работ	39
4 Методические указания по проведению промежуточной аттестации	42
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине	45
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ	46
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Пример листа СОДЕРЖАНИЕ в контрольной работе	48

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина "Современные технологии и эффективность управления персоналом" изучается студентами, обучающимися в магистратуре по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, профиль "Стратегическое управление персоналом организации".

Дисциплина "Современные технологии и эффективность управления персоналом" является дисциплиной, формирующей у обучающихся знания в области применения современных технологий управления персоналом при принятии кадровых решений и оценки их эффективности.

Целью освоения дисциплины является формирование у студентов комплексного видения современных проблем и технологий управления персоналом, формирование навыков принятия кадровых решений с опорой на оценку эффективности кадровых мероприятий.

Задачи изучения дисциплины:

- освоение современными технологиями управления персоналом;
- формирование знаний в оценке эффективности управления персоналом;
- формирование практических навыков в оценке эффективности применяемых современных технологий управления персоналом.

Планируемые результаты освоения дисциплины "Современные технологии и эффективность управления персоналом" заключаются в том, что студент должен:

знать:

- терминологический аппарат дисциплины;
- современные технологии управления персоналом;
- методику определения социально-экономической эффективности системы управления персоналом;

уметь:

- применять знания современных технологий управления персоналом при принятии кадровых решений;

-оценивать эффективность принятых кадровых решений в области применения современных технологий управления персоналом;

владеть:

- способностью всесторонне рассматривать проблематику использования современных технологий управления персоналом при принятии кадровых решений;

- методикой определения социально-экономической эффективности системы управления персоналом.

Дисциплина "Современные технологии и эффективность управления персоналом" относится к блоку 1 обязательной части образовательной программы магистратуры по направлению 38.04.03 Управление персоналом, профиль "Стратегическое управление персоналом организации".

Дисциплина опирается на профессиональные компетенции, знания, умения и навыки обучающихся, полученные на предыдущем уровне образования, при освоении программы бакалавриата или специалитета, а также в результате освоения таких дисциплин, как "Экономика труда и заработной платы (магистерский курс)", "Современные проблемы управления персоналом". Дисциплина "Современные технологии и эффективность управления персоналом" является базой для получения первичных навыков профессиональной деятельности и при изучении таких дисциплин, как "Политика обучения и развития персонала".

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы (зет), т. е. 108 академических часов контактной (лекционных и практических занятий) и самостоятельной учебной работы студента, а также работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

Распределение трудоемкости освоения дисциплины:

- очная форма обучения: 14 ч - лекции, 16 ч – практические занятия;

- заочная форма обучения: 4 ч – лекции, 6 ч – практические занятия;

Форма аттестации по дисциплине:

- очная форма обучения – первый семестр – зачет с оценкой (дифференцированный зачет);

- заочная форма обучения – первый семестр – контрольная работа, зачет с оценкой (дифференцированный зачет).

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает четыре раздела.

В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе представлены методические указания для подготовки к практическим занятиям по дисциплине "Современные технологии и эффективность управления персоналом".

В третьем разделе представлены методические указания по выполнению контрольной работы.

В четвертом разделе приведены методические указания по подготовке и сдаче зачета.

В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины и примеры листа "Содержание" контрольной работы (Приложение А).

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению

Тема 1. Введение в дисциплину "Современные технологии и эффективность управления персоналом"

Форма занятий – лекция.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Цель и задачи дисциплины

Вопрос 2. Современные технологии отбора, подбора, расстановки персонала.

Вопрос 3. Современные инструменты обучения персонала.

Вопрос 4. Современные кадровые инструменты управления мотивацией персонала.

Методические указания по изучению темы 1

В рамках изучения дисциплины студентам предстоит четко понять цель, задачи, объект и предмет дисциплины. Также необходимо найти взаимосвязь с положениями смежных учебных дисциплин. Основное внимание уделяется изучению аспектов, относящихся к современным технологиям управления персоналом. В процессе изучения темы следует знать сущность, цель, основные задачи управления трудовыми ресурсами. Уметь определять технологии управления трудовыми ресурсами, знать понятие эффективности, методы оценки эффективности управления персоналом.

Вопрос 1. Цель и задачи дисциплины.

Данный вопрос посвящен содержанию дисциплины и ее основным задачам, а также связи с другими дисциплинами, с теорией и практикой управления персоналом организации.

Дисциплина "Современные технологии и эффективность управления персоналом" является дисциплиной, формирующей у обучающихся готовность к овладению современными технологиями, методиками, техниками управления персоналом с позиций эффективности.

Целью освоения дисциплины является формирование у студентов комплексного видения современных проблем и технологий управления персоналом, формирование навыков принятия кадровых решений с опорой на оценку эффективности кадровых мероприятий.

Задачи изучения дисциплины перечислены во введении учебно-методического пособия по изучению дисциплины. Освоение современных технологий управления персоналом предполагает формирование знаний в области оценки социальной эффективности управления персоналом, а также формирование у студентов практических навыков по расчету и интерпретации количественных показателей эффективности применяемых современных технологий управления персоналом.

Планируемые результаты освоения дисциплины "Современные технологии и эффективность управления персоналом" также приведены во введении к УМПИД.

Освоение дисциплины предполагает:

- создание целостного представления о кадровых технологиях;
- усвоение современных теоретических представлений о взаимосвязи элементов организационной культуры и эффективности управления персоналом организации;
- овладение основами и принципами построения эффективной системы управления персоналом организации;
- приобретение базовых навыков оценки эффективности управления персоналом организации в контексте использования современных технологий HR-менеджмента.

Вопрос 2. Современные технологии отбора, подбора, расстановки персонала.

Для изучения вопроса следует вспомнить понятие трудовых ресурсов организации. К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая

обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли (рисунок 1).

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как следствие – объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

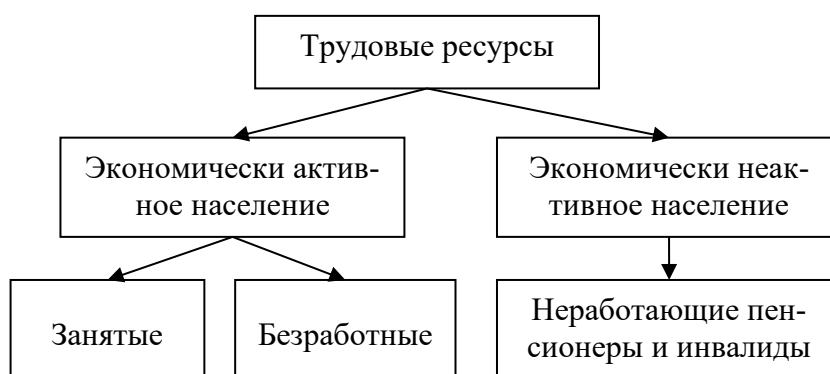


Рисунок 1 – Классификация трудовых ресурсов

Под обеспечением организации трудовыми ресурсами подразумевается найм и удержание работников, которые ей необходимы, а также продуктивное применение рабочей силы. Это также предполагает прием новых сотрудников и, или иных альтернатив, например, сокращение штатов. Это основная часть процесса управления человеческими ресурсами.

К современным технологиям подбора, отбора персонала можно отнести:

- рекрутмент;
- хэдхантинг;
- маркетинг персонала;
- кейс-интервью;
- интервью по компетенциям;
- скрининг др.

На лекции рассматриваются вышеприведенные понятия, их достоинства и недостатки, условия применения и ограничения.

Вопрос 3. Современные инструменты обучения персонала

При изучении вопроса следует уяснить, что обучение – это специально организованный, управляемый процесс взаимодействия учителей и учеников, направленный на усвоение знаний, умений и навыков, формирование мировоззрения, развитие умственных сил и потенциальных возможностей обучаемых, выработку и закрепление навыков самообразования в соответствии с поставленными целями.

В современной практике компаниями используются различные виды организации процесса обучения. Их можно классифицировать по различным основаниям. Так, различают внешние и внутренние технологии обучения персонала. - внешнее и внутренне обучение, корпоративные и открытые, для управленческих кадров и линейного персонала и т. д.

При организации процесса обучения важно правильно сформулировать цели обучения. Как и всякие цели в управленческой деятельности, они должны соответствовать принципу SMART - требования к стандартам исполнения (аббревиатура от слов Specific - конкретный, Measurable - измеримый, Agreed - согласованный, Realistic - реалистичный, Time-related - определенный во времени).

К современным технологиям обучения можно отнести проведение лекций, семинаров, диспутов, тренингов, деловых игр и пр. обучение может проводиться в лабораторных и полевых условиях. Последние особенно эффективны с точки зрения практического применения результатов обучения.

Наиболее популярные методы оценки персонала:

1. Аттестация — порядок проведения излагается в официально утвержденных компанией документах. Проводится она один, два или три раза в год с целью определения или подтверждения разряда/категории/квалификации сотрудников. По итогам аттестации сотрудник может быть уволен.

2. Ассесмент-центр — современный метод оценки, дающий наиболее полную и достоверную информацию о личностных и деловых качествах

сотрудников. Это самый сложный в реализации комплексный метод, обычно он применяется только в крупных компаниях.

3. Тестирование, интервьюирование.

4. Метод экспертных оценок — заключается в привлечении экспертов, которые на основе собственного опыта и знаний анализируют характеристики сотрудников и делают выводы.

5. Деловые игры. Метод оценки с помощью имитации деловой активности сотрудника в той или иной сложной ситуации.

Оценка эффективности обучения является важным этапом в работе по организации обучения персонала организации. Можно выделить следующие цели определения эффективности обучения:

- 1) Узнать, изменился ли у сотрудников настрой на работу;
- 2) Оценить глубину усвоенных сотрудником знаний;
- 3) Понять, рационально ли вложены деньги в обучение сотрудников;
- 4) Оценить экономический результат, который получила компания, проведя обучение персонала.

Вопрос 4. Современные кадровые инструменты управления мотивацией персонала.

При изучении вопроса следует вспомнить понятие и виды мотивации.

Инструменты мотивации – совокупность управленческих методов и способов воздействия на персонал с целью обеспечения соответствия результатов труда требованиям организации.

К основным инструментам мотивации относят оценку, обучение, продвижение персонала, а также технологии управления социальным развитием.

Инструментарий материального стимулирования сводится к премированию, дифференциации оплаты труда.

Инструменты нематериального стимулирования. Ввиду того, что нематериальные стимулы могут проявляться в самой разной конфигурации, их разнообразие ограничивается только возможностями организации и

потребностями работников. Если определенные стимулы соответствуют потребностям какой-либо категории работников, то они обладают эффективным мотивационным воздействием.

К механизмам нематериальной мотивации можно отнести:

- организационное стимулирование;
- корпоративную культуру;
- моральное стимулирование;
- творческое стимулирование;
- стимулирование обучением;
- стимулирование свободным временем.

Методические материалы по теме 1

Материалы по теме 1 представлены в ЭИОС и включают:

- ФОС по дисциплине;
- презентацию к лекции № 1.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1–7; 9-18].

Тема 2. Современные технологии в системе управления персоналом

Форма занятия – лекция

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Современные технологии управления системой управления персоналом (СУПО).

Вопрос 2. Управление психологическим климатом в трудовом коллективе организации.

Психологическая поддержка в системе управления персоналом. Деятельность организационного психолога и конфликтолога в системе управления персоналом.

Методические указания по изучению темы 2

При изучении темы следует понимать, что система управления персоналом организации (СУПО) в функциональном смысле предусматривает осуществление следующих видов деятельности:

- 1) определение общей стратегии развития персонала;
- 2) планирование потребности работников на предприятии;
- 3) привлечение, отбор и оценка персонала;
- 4) повышение квалификации работников и их переподготовка;
- 5) профессиональное движение кадров на предприятии;
- 6) управление деловой карьерой работников;
- 7) высвобождение работников предприятия и др.

В организационном отношении управление персоналом охватывает обеспечение трудовых взаимосвязей и взаимодействия всех работников и всех структурных подразделений предприятия в процессе производства и продажи продукции, что включает:

- 1) кадровое планирование и расстановку персонала;
- 2) оптимизацию численности и структуры персонала;
- 3) нормирование труда персонала;
- 4) организацию оплаты и материального стимулирования;
- 5) формирование трудовой культуры и др.

Управленческое воздействие персонал-технологии может быть направлено на отдельного работника, группу работников, объединенных общей трудовой задачей, а также на факторы внутренней и внешней среды, в которой функционирует предприятие и выполняется трудовой процесс.

При разработке персонал-технологии, направленной на совершенствование кадровой политики организации, необходимо учитывать следующие внешние и внутренние факторы:

- 1) требования рынка к развитию производства;
- 2) стратегические и тактические цели;
- 3) имеющиеся финансовые возможности;

- 4) профессионально-квалификационный состав персонала;
- 5) ситуацию на рынке труда в регионе;
- 6) уровень занятости персонала;
- 7) продуктивность труда работников;
- 8) сложившийся уровень заработной платы персонала и др.

Вопрос 1. Современные технологии управления системой управления персоналом (СУПО).

В управлении персоналом различают несколько видов персонал-технологий:

- 1) многозвенные,
- 2) коммуникационные,
- 3) индивидуальные и др.

Многозвенные персонал-технологии предусматривают выполнение серии последовательных взаимосвязанных задач, коммуникационные — установление трудовых отношений между отдельными работниками и производственными подразделениями предприятия, индивидуальные — конкретизацию управленческих действий применительно к тому или иному работнику.

Технологии управления персоналом можно также разделить на четыре большие группы:

1) Традиционные технологии. Используются в любой организационной структуре. Частично они являются результатом профессионального наследования, частично закреплены законодательно. Один из ярких примеров традиционной технологии — система кадрового учета. Практически во всех компаниях она строится по единому принципу на основе ТК РФ.

2) Отраслевые технологии. Применяются в деятельности специализированных отраслевых служб и органов. При использовании отраслевых технологий управления разрабатывается специальное технологическое сопровождение деятельности отрасли, касающееся кадровых вопросов.

3) Профессиональные. Технологии этой группы создаются по специальному заказу компании консалтинговыми агентствами. Их преимуществом является возможность учесть специфику конкретной организации и особенность периода, для которого создается технология. Минусы — высокая себестоимость и отсутствие универсальности: сфера их применения очень узкая.

4) Инновационные. Создаются кадровой службой предприятия для решения актуальных проблем. Для того чтобы разработать и внедрить в компании подобные технологии, необходима высочайшая квалификация специалистов HR-отдела.

Выбор той или иной технологии управления развитием персонала должен опираться на понимание того, какими ресурсами обладает компания и каковы базовые задачи, стоящие перед кадровой службой. Специалисты рекомендуют использовать на практике несколько технологий, чтобы повысить эффективность управления персоналом. Например, сочетание традиционных и инновационных подходов в сфере подбора кадров помогает точнее выявить перспективных кандидатов на должность, определить лидерские качества претендентов.

Разработка и внедрение персонал-технологии работы с кадрами в организации включают обычно семь типовых этапов:

- 1) диагностика кадровой ситуации;
- 2) внесение коррективов в действующие положения;
- 3) подготовка и согласование проекта технологии;
- 4) утверждение разработанной технологии;
- 5) распространение механизма внедрения мероприятий;
- 6) обучение персонала новой технологии;
- 7) установление ответственных за внедрение технологии.

Методы разработки и оценки, применяемых управленческих персонал-технологий зависят от конкретных производственных условий и внешних факторов. Как правило, персонал-технологии разрабатываются на текущий

период и чаще на перспективу развития предприятия. Чем дальше горизонт планирования технологических решений, тем выше неопределенность результатов. Именно поэтому процесс разработки современных персонально-технологий усложняется как наличием элементов неопределенности, так и отсутствием точной социально-экономической информации

Вопрос 2. Управление психологическим климатом в трудовом коллективе организации.

Важным показателем состояния психологии организации является социально-психологический климат. Именно он выступает внешним проявлением различных групповых феноменов в виде поведенческих и речевых актов. Другими словами, социально-психологический климат — это результат совместной деятельности людей, их межличностного взаимодействия.

Признаками благоприятного социально-психологического климата являются:

- высокая требовательность и доверие членов организации друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения членами организации при обсуждении всех вопросов групповой жизни;
- удовлетворенность принадлежностью к организации;
- высокая степень взаимопомощи;
- достаточная информированность членов организации обо всех аспектах ее внутренней жизни.

Несколько слов об управлении социально-психологическим климатом. Оно включает в себя осуществление следующих мероприятий:

- управление процессом формирования содержательных психологических компонентов климата (норм, ожиданий, ценностей, установок, традиций, группового мнения и настроения);
- оптимальный подбор, расстановка, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров;

- комплектование первичных коллективов с учетом фактора психологической совместимости;

- опора на наиболее авторитетных, активных членов коллектива;
- предупреждение и разрешение межличностных конфликтов.

Изучение социально-психологического климата — процесс сложный. Это связано с тем, что климат проявляет себя интегрально, как общий — положительный или отрицательный — нравственно-психологический фон внутриколлективных отношений. Это сложное равновесие множества компонентов, очень важных, очень специфических для каждой организации, но с трудом фиксируемых обычными исследовательскими приемами. В основе этих исследований лежит измерение конкретных типов и видов взаимоотношений, которое проводится на основе всех применяемых в психологии методов: наблюдения, эксперимента, опроса и др.

Методические материалы по теме 2

Материалы по теме 2 представлены в ЭИОС и включают:

- ФОС по дисциплине;
- Презентацию – конспект к лекции № 1.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [1-18].

Тема 3. Методика оценки социально-экономической эффективности системы управления персоналом

Форма занятия – лекция.

Вопрос 1. Эффективность управления персоналом: виды эффективности; объект, предмет оценки эффективности.

Вопрос 2. Методы оценки экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Вопрос 3. Критерии оценки социальных результатов управления персоналом.

Методические указания по изучению темы 3

Перед рассмотрением вопросов темы студентам, опираясь на знания, полученные на предыдущих этапах обучения, необходимо вспомнить само понятие эффективности, а также экономическую суть эффективности.

При изучении темы рассматриваются понятие и основные подходы к оценке эффективности кадровых решений, виды эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом, а также методы оценки социальных результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом в разрезе отдельных подсистем системы управления персоналом.

Вопрос 1. Эффективность управления персоналом: виды эффективности; объект, предмет оценки эффективности.

В рамках вопроса изучаются виды эффективности управления персоналом по различным элементам СУПО.

Оценка эффективности управления персоналом на предприятии производится на основе трех групп критериальных показателей, которые отражают результаты развития организации в целом, трудовой деятельности и управленческого воздействия.

В современной литературе по проблемам персонала существует в основном единство мнений о том, что управление персоналом ориентировано как на экономические, так и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью.

Общие показатели эффективности управления персоналом:

- 1) Показатели эффективности бизнеса в целом: выручка, финансовый результат, рентабельность, фонд заработной платы.
- 2) Показатели трудовых ресурсов: обеспеченность трудовыми ресурсами, структура и движение трудовых ресурсов, производительность труда.
- 3) Эффективность управления: организация и мотивация труда, стимулирование труда, равномерность нагрузки персонала.

С помощью данных показателей всесторонне оценивается эффективность. Однако на практике выделяют комплексные методы оценки эффективности управления персоналом. Достаточно широко распространены статистический метод и метод деловой оценки управления персоналом.

Вопрос 2. Методы оценки экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

Среди методов оценки экономической эффективности можно выделить статистические методы:

1) оценка инвестиций в кадровую службу - отношение расходов службы персонала к операционным расходам организации;

2) Показатель расходов по управлению персоналом на одного сотрудника - отношение расходов службы персонала к количеству сотрудников организации;

3) Показатель отсутствия на рабочем месте - сумма прогулов и внеплановых увольнений сотрудников;

4) Показатель удовлетворенности сотрудников - процент работников, довольных своей работой (устанавливается с помощью опросов и анкет);

5) Показатель единства и согласия в организации - определяется по статистическим данным производительности и эффективности труда;

6) Деловая оценка оценивается через производительность труда, которая рассчитывается на единицу сырья, одного сотрудника или единицу зарплаты.

Помимо перечисленного, эффективность программ управления персоналом может оцениваться с помощью показателя скорости бизнес-процессов, увеличение которой свидетельствует об эффективности.

В большинстве случаев оценка количественных показателей проводится в динамике - сравниваются показатели до и после внедрения различных мероприятий по управлению персоналом.

Вопрос 3. Критерии оценки социальных результатов управления персоналом.

Социальная эффективность управления персоналом – это степень применения возможностей и потенциала каждого сотрудника для достижения целей предприятия. Социальная эффективность управления персоналом может оцениваться с помощью таких показателей: условия и качество труда; организация трудового процесса; профессиональная и квалифицированная структура; уровень оплаты труда; социальные и психологические условия в коллективе; текучесть кадров. Понятие социальной эффективности подразумевает гармоничное развитие каждого сотрудника как личности, повышение его профессионализма, формирование благоприятного психологического климата, стимулирование социальной активности и здорового образа жизни.

Изучение вопроса предусматривает рассмотрение понятия деловой оценки персонала.

Деловая оценка персонала представляет собой процесс фиксации характеристик работников в соответствии с требованиями, выдвигаемыми им нормативами для их должности и использования рабочего времени. Это – эффективный кадровый инструмент, который позволяет работодателю решать достаточно большое количество оперативных и глобальных кадровых задач, обеспечивая эффективное управление бизнес-процессами, связанными со штатом.

Для оценки социальной эффективности системы управления человеческими ресурсами можно также использовать две группы показателей.

1. Показатели, характеризующие качество персонала:

- структура персонала по категориям (производственный, непроизводственный, административный персонал);
- доля административного персонала к общей численности работников;
- число производственных работников на одного непроизводственного или административного сотрудника;
- возрастная структура персонала;
- образовательная структура персонала;

- половая структура персонала;
 - структура персонала по стажу (продолжительность работы в компании);
- коэффициент текучести персонала по категориям и по стажу работы в компании;
- индекс стабильности персонала; коэффициент внутренней мобильности - отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период;
 - показатель абсентеизма рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода, к общему балансу рабочего времени организации за этот период (год).

2. Показатели, характеризующие эффективность деятельности кадровой службы как одного из подразделений организации:

- расходы кадровой службы в процентах от общих расходов компании;
- динамика годового бюджета кадровой службы;
- соотношение численности персонала кадровой службы к общему числу сотрудников компании;
- расходы кадровой службы на одного сотрудника компании;
- время заполнения вакансии работника в организации;
- объем расходов по найму всего, в т. ч. на одного принятого сотрудника;
- процент вновь принятых сотрудников от общего числа работающих;
- уровень качества трудовой жизни - результат опроса работников по оценке удовлетворенности их потребностей, условиями труда, морального климата в коллективе, оплаты труда и т. д.;
- число уволенных из компании по инициативе работников;
- эффективность взаимодействия кадровой службы с другими подразделениями, сотрудниками (на основе опроса смежных подразделений и сотрудников организации);
- оценка программ обучения;
- расходы при проведении специальных программ и проектов в области кадрового менеджмента;

- своевременность и полнота решения поставленных целей в корпоративных программах и планах.

Методические материалы по теме 3

Материалы по теме 1 представлены в ЭИОС и включают:

- ФОС по дисциплине;
- конспект "Современные методы аудита".

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1-4; 9-18].

Тема 4. Система и инструментарий принятия кадровых решений с опорой на современные кадровые технологии

Форма занятия - лекция

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Механизм определения социально-экономической эффективности принимаемых кадровых решений с опорой на современные кадровые технологии.

Вопрос 2. Применение инструментария маркетинга персонала в управлении персоналом организации.

Методические указания по изучению темы 4

При изучении темы следует знать, что принятие кадровых решений - это многообразная деятельность руководителя, начиная от планирования собственного рабочего времени и заканчивая привлечением экспертов. В управленческой деятельности принятие кадровых решений - это систематизированный процесс, который во многом влияет на работников организации и является важнейшей частью каждодневной работы руководителя любого уровня и должностного ранга.

Формирование кадровых решений является и наукой, и искусством; в ходе этого процесса широко используются специальные методы обоснования подходов, опыт, интуиция, эксперимент.

Вопрос 1. Механизм определения социально-экономической эффективности принимаемых кадровых решений с опорой на современные кадровые технологии.

Внедрение современных технологий управления персоналом в организации с использованием ключевых показателей эффективности происходит в несколько этапов:

1. Проектирование и разработка. На данном этапе предполагается проведение мониторинга целей компании, анализируются эффективность работы предприятия, результаты выполнения поставленных задач, изменения на рынке труда, текущее состояние экономики, прогнозируются риски и возможности. Разрабатывается корпоративная политика в части оплаты и стимулирования труда.

2. Планирование. Этап составления бюджета расходов на персонал. Учитывается реальный уровень зарплат, сложившийся на рынке труда с целью обеспечения конкурентоспособности заработной платы.

3. Внедрение. На этом этапе разрабатывается система мотивации, готовятся необходимые регламентные документы, вносятся изменения в трудовые договоры и другие документы. В дальнейшем планируемые изменения доводятся до сведения работников предприятия. Поскольку во время ведения деятельности возможны изменения ситуации на рынке труда, в законодательстве, в применении новых технологий производства, то систему стимулирования невозможно внедрить "один раз и навсегда", а значит необходимо регулярно анализировать эффективность системы стимулирования и своевременно ее модернизировать.

4. Мониторинг. На этом этапе проводится аудит эффективности системы мотивации, внесение предложений по ее усовершенствованию. Изменения желательно проводить не чаще одного раза в год.

Основными преимуществами успешного внедрения ключевых показателей эффективности являются следующие:

- прозрачность - мотивация работников напрямую зависит от достижения целей предприятия;
- примечательность - работники понимают свои цели и задачи, которые взаимосвязаны с целями и задачами предприятия в целом;
- эффект от внедрения системы ключевых показателей, выраженный в количественных и финансовых показателях;
- возможность карьерного роста;
- материальное и нематериальное стимулирование работников с различными видами потребностей.

Социально-экономические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. п.) и материальное стимулирование.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

В состав данных методов входят:

- формирование коллективов, учитывая типы личности и характера работников, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы. Здесь в целях эффективной мотивации необходимо учитывать, что отношение к труду у всех разное. Особое мнение руководители должны обращать на отношение сотрудников к труду как к объекту (внутреннему или внешнему), т. е. экстра- или интроверсия. Именно на таких принципах и следует формировать коллектив;
- личный пример руководителя своим подчиненным. Во-первых, это имидж менеджера, который оказывает мотивационное воздействие на сотрудников в плане их самовыражения и причастности к работе на фирме с эффективным руководителем. Во-вторых, на личном примере часто основывается власть руководителя, необходимая для осуществления других функций по управлению персоналом;

- ориентирующие условия, то есть цели организации и ее миссия. Каждый сотрудник должен знать эти цели, поскольку, удовлетворяя личные потребности, он одновременно работает, чтобы выполнить цели, стоящие перед организацией в целом;

- участие работников в управлении, т. е. партисипативное управление;

- удовлетворение культурных и духовных потребностей - это возможности социального общения сотрудников. Многие руководители, делающие ставку на персонал, особенно в организациях, не занимающихся материальным производством, а оказывающих услуги населению (консалтинг, инжиниринг и другие виды деятельности), стараются проводить в свободное время мероприятия по организации досуга своих сотрудников и членов их семей или отмечают знаменательные события в жизни фирмы или особо отличившихся ее сотрудников совместными походами в ресторан, клуб и т. п. Такие мероприятия считаются гораздо более значимыми в плане повышения мотивации труда, чем элементы материального стимулирования, применяемые к отдельным работникам;

- установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива. Практически любой человек придерживается каких-либо этических норм поведения. Такие нормы необходимы не только в быту, но и в трудовой деятельности людей. Поэтому если руководство определяет социальные нормы поведения или они вырабатываются на основе соглашения между членами коллектива и руководством либо на основании выработанных годами традиций, то такое положение вещей способствует повышению социально-нравственного климата в коллективе и является важным мотивирующим фактором (отсутствие конфликтов, согласие и т. д.);

- установление моральных санкций и поощрений, то есть разумное сочетание позитивных и негативных стимулов. Моральные санкции в виде выговоров и замечаний имеют силу мотивационного воздействия на тех предприятиях, где это выработано многолетней традицией.

Вопрос 2. Применение инструментария маркетинга персонала в управлении персоналом организации.

Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач.

Внешний маркетинг персонала – реализуется на внешнем рынке труда в интересах, прежде всего, предприятия – работодателя.

Задачи внешнего маркетинга персонала напрямую связаны с обеспечением организации трудовыми ресурсами. К задачам относят:

- маркетинговые исследования рынка труда;
- поиск, отбор, набор конкурентоспособного персонала;
- формирование положительного имиджа предприятия как работодателя на рынке труда.

Внутренний маркетинг персонала предусматривает использование маркетингового подхода к сотрудникам. Это выстраивание, стимулирование, координирование и интегрирование персонала для эффективного применения корпоративных и функциональных стратегий с целью удовлетворения потребителя через процесс взаимодействия с мотивированным и клиентоориентированным персоналом.

В качестве элементов маркетинга-микс в маркетинге персонала приняты следующие понятия:

- Продукт – рабочее место
- Цена – способность претендента на вакантное рабочее место к труду
- Распределение – рабочих мест на рынке труда
- Продвижение – формирование внешних и внутренних коммуникаций предприятия.

Маркетинг персонала выполняет на предприятии две основные функции – аналитическую и коммуникационную.

Аналитическая (информационная) функция реализуется через проведение маркетинговых исследований рынка труда. Основными инструментами сбора информации о рынке труда традиционно являются:

- опрос;
- наблюдение;
- интервью;
- тестирование;
- фокус-группы.

Коммуникационная функция реализуется с помощью инструментов продвижения – реклама, связи с общественностью, интернет-маркетинг.

Кроме того, маркетинг персонала оперирует всеми инструментами товарного маркетинга – сегментация, оценка конкурентоспособности, шкалирование, формирование плана выборочного исследования и др.

Методические материалы по теме 4

Материалы по теме 4 представлены в ЭИОС и включают:

- ФОС по дисциплине;
- тестовые задания по дисциплине;
- Презентация к лекции "Социальная эффективность".

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [2-5].

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Практические занятия по дисциплине "Современные технологии и эффективность управления персоналом" проводятся в формате семинаров и практических работ.

Семинарские занятия проводятся с целью углубления и закрепления полученных знаний студентами, освоения навыков обобщения и изложения учебного материала. Студенты, доклады и выступления которых на семинарских занятиях были краткими, логически стройными и последовательными, научно обоснованными и содержательными, подкреплялись демонстрационными материалами, получают оценку "зачтено".

Для того, чтобы материал практического занятия был освоен обучающимся ему необходимо:

- предварительно изучить теоретический (лекционный) материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на групповом обсуждении в ходе занятия;

- при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем;

- при работе в группах выполнять не только задания, порученные лично ему, но и вникать в задания, полученные другими членами группы, активно участвовать в групповом обсуждении.

Эффективность лекционных и практических занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы студентов, от их самоподготовки. Часть времени, отведенного на самостоятельную работу должна использоваться на подготовку к аудиторным занятиям, другая часть – на

выполнение домашней работы, осмысление и оформление результатов практических занятий.

В процессе подготовки к практическим занятиям следует обратить внимание на отдельные вопросы по соответствующим темам, которые раскрывают содержание изучаемых положений учебной дисциплины. Систематическое освоение необходимого учебного материала позволяет студентам проявлять готовность к выполнению практических заданий.

При подготовке к занятиям студенту полезно:

- изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия);
- ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;
- выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;
- составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;
- заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

Оценка результатов выполнения задания по каждой практической работе производится при представлении студентом выполненной работы и на основании ответов студента на вопросы по тематике практической работы. Студент, самостоятельно выполнивший задание и продемонстрировавший знание современных кадровых технологий получает по практической работе оценку "зачтено".

2.1 Методические указания к семинарам

Семинар № 1. Современные технологии управления персоналом

Форма проведения занятия – семинар.

Вопросы для обсуждения:

1. Современные технологии отбора персонала.
2. Современные технологии подбора, расстановки персонала.
3. Технологии всестороннего анализа проблематики использования персонала.

4. Технологии всестороннего анализа проблематики развития персонала.

Тестовые задания по теме:

1. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии:

- а) органический подход;
- б) экономический подход;
- в) процессный подход.

2. Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- а) обеспечение единства руководства;
- б) соблюдение строгой управленческой вертикали;
- в) фиксирование необходимого и достаточного объема контроля;
- г) все ответы правильные.

3. Применения игровой механики в не игровых средах, таких как рекрутинг, мотивация людей или изменение их поведенческих моделей:

- а) реферальный рекрутинг;
- б) геймификация;
- в) социальный рекрутинг.

4. Введение фиксированного оклада сотрудника, то есть базовой части зарплаты (постоянной), в зависимости от занимаемой должности – это...:

- а) интернет-сорсинг;
- б) основная идея грейдинга;
- в) геолокация;

г) совокупность вещей, процессов, явлений, с которыми субъект в ходе деятельности практически или мысленно взаимодействует.

5. Инструмент стратегического и оперативного управления, который позволяет связать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии - это...

- а) система сбалансированных показателей;
- б) технология постановки целей SMART;
- в) управление по целям -MBO (Management by objective).

6. Условия эффективности экономического подхода к управлению персоналом:

- а) производство одного и того же продукта;
- б) самоуважение;
- в) самоактуализация.

7. Среди основных тенденций в сфере управления персоналом, являющихся главными причинами смены управленческих HR-технологий являются:

- а) глобализация экономики и обострение конкуренции;
- б) демографические процессы: снижение рождаемости и рост числа пенсионеров;
- в) рост расходов на персонал, открытость рынков труда и свобода перемещения во многих регионах и странах;
- г) все ответы верны.

8. Процесс сбора информации, поиска и найма персонала используя социальные платформы для продвижения/рекламы работодателей и кандидатов на рабочее место:

- а) реферальный рекрутинг;
- б) геймификация;
- в) социальный рекрутинг.

9. Передача знаний и навыков, готовых решений от ментора к ученику:

- а) менторинг;
- б) ментор;
- в) супервизия.

10. Профессиональное консультирование и анализ как целесообразности и качества использования практических подходов и методов консультирования, так и отношений, возникающих между клиентом и консультантом, т. е. один из

методов теоретического и практического повышения квалификации специалистов в области консультирования – это...

- а) Job Shadowing- "рабочая тень", "бытие тенью";
- б) супервизия;
- в) менторинг.

Методические указания

Семинар проводится в смешанной форме: устно в формате дискуссии обсуждаются вопросы темы, письменно выполняется тест по вопросам темы. По вопросам 2 и 6 предусмотрено выступление студентов с докладами и презентацией. По итогам выступления проводится обсуждение вопросов, освещенных в докладах, студентами группы.

Ссылки на рекомендуемые источники для подготовки к семинару № 1: [1-4; 15-18].

Семинар № 2. Методика оценки социально-экономической эффективности системы управления персоналом.

Форма проведения занятия – семинар.

Вопросы для обсуждения:

1. Критерии оценки социальных результатов.
2. Виды эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом.
3. Методы оценки экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
4. На основании какой информации может проводиться оценка эффективности СУПО.

Методические указания:

Семинар проводится в устной форме. По вопросу 1 предусмотрен опрос с оцениванием ответов по 5-балльной системе. Вопросы 2 и 3 объясняются преподавателем на примерах из практики хозяйствующих субъектов с конспектированием основных моментов студентами для последующего

использования материала в практической работе № 1. Оценки за участие в семинаре выставляются с учетом активности студентов при проведении опроса, точности и правильности изложения ответов на вопросы семинара.

Ссылки на рекомендуемые источники для подготовки к семинару № 2: [1-4; 15].

2.2 Методические указания к практическим работам

Практическая работа № 1. Принятие кадровых решений

Форма проведения занятия – деловая игра, практикум.

Цель занятия: Сформировать понятийный аппарат, закрепить теоретические знания, полученные в ходе изучения соответствующей лекции, выработка практических навыков по анализу и принятию кадровых решений.

Порядок проведения тренинга:

1. Группа делится на две подгруппы, в которой назначается модератор – руководитель деятельности каждого студента в соответствии с его профессиональной ролью.

2. Каждой подгруппе дается задание в виде комплекса вопросов для исследования:

Первой группе: Каковы условия эффективного принятия управленческих решений с опорой на современные кадровые технологии?

Как можно преодолеть трудности при принятия управленческих решений?

Второй группе: Как оценивают социальную эффективность принимаемых кадровых решений? Какие требования предъявляют анализу экономической эффективности принимаемых кадровых решений?

3. Дискуссия, разработка и презентация групповых ответов, освещающих полученные в первом задании вопросы;

4. Оценка подготовленных выступлений и презентаций, формулировка основных выводов и подведение итогов тренинга.

Тематика докладов к занятию:

1. Система принятия кадровых решений.
2. Принятие кадровых решений с опорой на современные кадровые технологии.
3. Технология принятия кадровых решений с опорой на современные кадровые технологии.
4. Этапы принятия кадровых решений
5. Механизм определения эффективности кадровых решений.

Методические указания

Практическое занятие проводится в устной форме (обсуждение вопросов) и письменной форме (решение задания практикума). По вопросам 1-3 к семинару предусмотрен опрос с оцениванием ответов по 5-балльной системе. Вопросы 4-6 объясняются преподавателем на примерах из практики хозяйствующих субъектов с конспектированием основных моментов студентами для последующего использования материала в практикуме.

Оценки за участие в деловой игре выставляются с учетом активности студентов при проведении опроса, точности и правильности изложения ответов на вопросы и задания к практикуму.

Ссылки на рекомендуемые источники для подготовки к практической работе №1: [1-3; 6-10].

Практическая работа № 2. Теоретические и прикладные основы маркетинга персонала и других технологий управления персоналом организации в современных условиях.

Форма проведения занятия – деловая игра, практикум.

Вопросы для повторения:

1. Сущность, элементы, цели маркетинга персонала.
2. Технологии маркетинга персонала.
3. Перечислите элементы Модели маркетинга персонала – микс.
4. Конкурентоспособность персонала и организации: сущность, способы оценки и взаимосвязь.

Задание 1. Объединитесь в 4 группы, проанализируйте предложенную информацию и сформулируйте перечень достоинств и недостатков (ограничений) следующих технологий кадрового менеджмента:

1. Кадровый маркетинг. Постоянное взаимодействие сотрудников службы персонала с окружающей средой: изучение рынка труда, оценка потребностей в персонале, позиционирование компании в качестве привлекательного работодателя, продвижение брендов компании, взаимодействие сотрудников с клиентами компании.

2. Рекрутмент. Привлечение в компанию мотивированных специалистов, способных выполнять требуемую работу и их обучение. Обеспечение внутреннего и внешнего кадрового резерва (то есть, обеспечение возможности как можно более быстрого и эффективного подбора кандидатов при возникновении соответствующей позиции).

3. Кейс-интервью. Интервью по компетенциям. Предложение соискателю описать модель своего поведения в конкретной ситуации, разработанной заранее, для определения, какое поведение он считает социально правильным. Таким образом, появляется возможность оценить, насколько данные представления кандидата соответствуют ценностям компании и той работе, которую он будет выполнять. Такие задания нацелены на выявление стрессоустойчивости и креативности. Интервью по компетенциям очень похоже на ситуационное интервью (метод кейсов). Но в ситуационном интервью – это вымышленные ситуации, а в интервью по компетенциям разговор идёт о вполне реальных жизненных ситуациях, с которыми пришлось столкнуться соискателю.

4. Тестирование. Используется как метод психологической диагностики и предполагает стандартизированные вопросы и задачи (тесты), имеющие определенную шкалу значений. Применяется для стандартизированного измерения индивидуальных различий. Тестирование играет роль предварительного отсеивания, так как характеризует уровень интеллекта, личностных качеств, профессиональных навыков, способности к обучению,

умения работать в команде и ряд других задатков и склонностей претендента на должность.

5. Хэдхантинг (от англ. headhunting – охота за головами, где head – голова и hunting – охота) – это одно из направлений поиска и подбора персонала ключевых и редких, как по специальности, так и по уровню профессионализма специалистов. Это активный поиск кандидатов в фирмах профиля заказчика среди тех, кто уже доказал, что успешен в бизнесе. Хедхантер анализирует рынок и составляет список организаций, в которых может быть найден подходящий кандидат. Когда круг потенциальных кандидатов определен, избранным делается предложение о дальнейшем росте – смене места работы. Работа ведется от полутора до шести месяцев: "прочесывается" весь потенциальный рынок кандидатов. В результате остается одна-две кандидатуры, точно отвечающие запросам клиента.

Методические рекомендации по выполнению практической работы

По результатам работы студенты составляют отчет о проведении исследования, который должен содержать следующую информацию:

1. Цель исследования.
2. Для кого и как оно проводилось.
4. Время проведения.
5. Метод сбора информации (анкетирование, по почте и т. п.).
6. Вопросник (анкета) – если использовали метод опроса.
7. Сведения о исполнителях, консультантах.
8. Источники получения информации, их надежность при проведении кабинетных исследований.
9. Результаты и выводы.

Ссылки на рекомендуемые источники для выполнения практической работы № 2: [10, 11].

3 Методические указания по выполнению контрольной работы

3.1 Общие указания по выполнению контрольной работы

Согласно учебному плану студенты, обучающиеся по заочной форме обучения, в период сессии выполняют контрольную работу по дисциплине "Современные технологии и эффективность управления персоналом". Условием успешного выполнения контрольной работы является предварительное изучение учебной, научной, справочной и периодической литературы в соответствии с программой учебного модуля по рекомендованному списку источников.

Оформление контрольной работы должно отвечать требованиям методических указаний по оформлению учебных текстовых работ [8].

Рекомендуемый объем работы должен составлять примерно 20-30 стр. Работы, значительно отличающиеся по объему, будут отсылаться на переработку в соответствии с требуемым объемом.

На титульном листе указываются: название университета, института, кафедры, предмета, по которому выполняется контрольная работа, курс, группа, фамилия, имя и отчество автора работы, а также ученая степень, ученое звание и должность преподавателя, его фамилия, имя и отчество. Образец титульного листа представлен в источнике [5].

Контрольная работа по дисциплине "Современные технологии и эффективность управления персоналом" состоит из 2 разделов. Первый раздел носит теоретический характер и выполняется в форме реферата. Тема реферата выбирается в зависимости от начальной буквы фамилии студента по таблице 2.

Тема реферата выбирается в зависимости от начальной буквы фамилии студента по таблице 1.

Объем реферата должен составлять примерно 15-20 страниц машинописного текста. Количество используемых при написании реферата источников должно быть не менее 7-10, изданных не ранее 2017 года. Допускается использование материалов из сети Интернет в ограниченном объеме (не более 20 % общего перечня источников).

Таблица 1 - Варианты тем для теоретической части контрольной работы

Варианты	Начальная буква фамилии
1	А
2	Б
3	В
4	Г
5	Д
6	Е
7	Ж
8	З
9	И
10	К
11	Л
12	М
13	Н
14	О
15	П
16	Р
17	С
18	Т
19	У
20	Ф Х
21	Ц Ч
22	Ш
23	Щ
24	Э Ю
25	Я

Рекомендуемая структура реферата:

- Введение (1 стр.),
- 3-5 разделов (отражают аспекты темы реферата);
- Заключение;
- Список источников;
- Приложения (при необходимости).

В теоретической части контрольной работы приводятся основные понятия и определения, составляющие сущность области изучаемых вопросов.

Второй раздел контрольной работы носит прикладной характер и предусматривает проведение комплексного анализа основных аспектов управленческой деятельности конкретного хозяйствующего субъекта, являющегося объектом научных исследований, проводимых студентом в рамках обучения в магистратуре согласно утвержденной теме магистерской

диссертации. Важной задачей данного раздела является выявление дискуссионных или нерешенных вопросов исследуемой проблемы. Положительно оценивается попытка высказать собственное отношение к ним авторов при наличии достаточной аргументации.

Выполненная контрольная работа в электронном виде должна быть прикреплена для проверки в ЭИОС КГТУ на странице дисциплины "Современные технологии и эффективность управления персоналом". Замечания к контрольной работе и решение о допуске (недопуске) к защите фиксируется там же, в ЭИОС. Контрольную работу с оценкой "не допущена к защите" следует выполнить повторно с учетом сделанных рецензентом замечаний и вновь выслать через ЭИОС вместе с незаченной ранее работой и рецензией к ней. В случае сомнений или затруднений при ответе на тот или иной вопрос студент может обратиться за консультацией к преподавателю университета, ведущему этот курс.

Оценка контрольной работы проводится согласно критериям (таблица 2).

Таблица 2 – Критерии оценки контрольной работы

Контрольная работа	"зачтено"	"не зачтено"
	Показано умение применять полученные теоретические знания, глубокое и творческое овладение основной и дополнительной литературой; материал изложен грамотно, аргументировано и логически стройно; показано умение теоретически обосновывать изложенные положения; практическая часть выполнена в полном объеме; соблюдены требования к оформлению контрольной работы.	Выставляется в случаях, когда не выполнены условия, позволяющие поставить оценку "зачтено"

3.2 Тематика контрольных работ

Задания для выполнения первого (теоретического) раздела контрольной работы

- 1) Научный аппарат и современные технологии в управлении персоналом: современное состояние и перспективы развития.
- 2) Показатели экономической эффективности и методы ее оценки.
- 3) Социальная эффективность в управлении персоналом.

- 4) Инновационный аспект управления персоналом организации.
- 5) Внедрение современных информационных технологий в практику управления персоналом на предприятии.
 - 6) Современные технологии отбора, подбора персонала
 - 7) Современные технологии оценки и планирования персонала.
 - 8) Современные технологии мотивации и развития персонала
 - 9) Современные подходы к анализу и описанию работы и рабочего места.
 - 10) Современные проблемы оценки деятельности службы управления персоналом персонала
- 11) Современные технологии обучения персонала и внедрение активных методов обучения.
 - 12) Использование внутреннего маркетинга персонала на предприятии.
 - 13) Современные технологии управления карьерой персонала
 - 14) Проблемы найма квалифицированного персонала и возможность их решения с помощью современных технологий.
 - 15) Инновационные технологии рекрутинга.
 - 16) Современные инструменты оценки персонала на этапе отбора.
 - 17) Адаптация персонала, как современная проблема управления персоналом.
 - 18) Современные технологии управления деловой карьерой сотрудников.
 - 19) Отечественный и зарубежный опыт формирования и использования кадрового резерва. Аутплейсмент.
 - 20) Технологии всестороннего анализа проблематики использования персонала.
 - 21) Современные подходы к мотивации и оплате труда персонала.
 - 22) Формирование подсистем системы управления персоналом: проблемный аспект.
 - 23) Проблемы оценки результативности деятельности персонала.
 - 24) Анализ и оценка повышения эффективности развития персонала организации.

25) Современные подходы к анализу и описанию работы и рабочего места.

Задания для выполнения второго (практического) раздела контрольной работы

Перечень вопросов, подлежащих разработке:

1. Общая характеристика предприятия и его кадрового состава.
2. Построение схемы организационной структуры предприятия. Определение типа и вида организационной структуры. Анализ существующего (разработка в случае отсутствия) Положения об организационной структуре предприятия в соответствии с представленной схемой.
3. Анализ штатного расписания предприятия.
4. Построение схемы организационной структуры службы управления персоналом (если таковая имеется на предприятии).
5. Характеристика функций управления персоналом, реализуемых на предприятии. Распределение функций между сотрудниками и подразделениями службы управления персоналом или должностными лицами предприятия в целом (если служба управления персоналом отсутствует как структурное подразделение предприятия) согласно должностным инструкциям.
6. Оценка эффективности управления персоналом на основании различных методов. Экономическая эффективность – расчет и интерпретация показателей. Социальная эффективность.
7. Заключение – основные выводы по работе. Разработка предложений по повышению эффективности системы управления персоналом предприятия.

4 Методические указания по проведению промежуточной аттестации

Промежуточная (заключительная) аттестация по дисциплине проводится в форме зачета с оценкой - в первом семестре – для студентов очной формы обучения. Студенты заочной формы обучения в первом семестре выполняют контрольную работу и сдают зачет по дисциплине.

Зачетная оценка ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно") по итогам первого семестра выставляется с учетом выполнения практических работ студентом в семестре.

К зачету допускаются студенты:

- получившие положительную оценку по результатам выполнения практических работ;
- получившие положительную оценку по результатам защиты контрольной работы (студентами заочной формы обучения).

Контрольные вопросы по дисциплине

1. Современные технологии отбора, подбора, расстановки персонала.
2. Современные инструменты оценки персонал организации.
3. Современные технологии обучения персонала.
5. Современные технологии управления карьерой персонала.
6. Современные технологии управления кадровым резервом персонала организации.
7. Технологии всестороннего анализа проблематики использования персонала.
8. Технологии всестороннего анализа проблематики развития персонала.
9. Современные кадровые инструменты управления мотивацией персонала.
10. Современные кадровые инструменты управления поведением персонала организации в процессе трудовой деятельности.
11. Современные технологии в системе управления персоналом.

12. Психологическая поддержка в системе управления персоналом.
13. Деятельность организационного психолога в системе управления персоналом.
14. Отечественный и зарубежный опыт формирования и использования кадрового резерва. Аутплейсмент.
15. Внедрение активных методов обучения.
16. Современные подходы к мотивации и оплате труда персонала.
17. Метод оценки 360°.
18. Особенности применения методики Ассесмент центр
19. Понятие и виды эффективности управленческой деятельности.
20. Анализ и оценка эффективности использования персонала организации.
21. Управление психологическим климатом в трудовом коллективе организации.
22. Эффективность управления персоналом: понятие и основные подходы к оценке.
23. Виды эффективности.
24. Объект, предмет оценки эффективности, назначение.
25. Оценка эффективности кадровых решений.
26. Виды эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом.
27. Методы оценки экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
28. Оценка социальных результатов совершенствования технологии управления персоналом в разрезе отдельных подсистем системы управления персоналом.
29. Оценка социальных результатов совершенствования системы управления персоналом в разрезе отдельных подсистем системы управления персоналом.
30. Критерии оценки социальных результатов.

31. Технология принятия кадровых решений с опорой на современные кадровые технологии.

32. Система принятия кадровых решений с опорой на современные кадровые технологии.

33. Определение социальной эффективности принимаемых кадровых решений.

34. Определение экономической эффективности принимаемых кадровых решений.

35. Механизм определения социально-экономической эффективности принимаемых кадровых решений с опорой на современные кадровые технологии.

36. Психологическое тестирование как метод оценки персонала. Формирование "Конуса собеседования" и оценочного листа.

5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

Самостоятельная работа студентов в ходе семестра является важной составной частью учебного процесса и необходима для закрепления и углубления знаний, полученных в период сессии на лекциях, практических занятиях, а также для индивидуального изучения дисциплины в соответствии с программой и рекомендованной литературой. Самостоятельная работа выполняется в виде подготовки домашнего задания или сообщения по отдельным вопросам, реферативного обзора.

Контроль качества самостоятельной работы может осуществляться с помощью устного опроса на практических занятиях, проведения тестирования.

Устные формы контроля помогут оценить владение студентами жанрами научной речи (дискуссия, диспут, сообщение, доклад и др.), в которых раскрывается умение студентов передать нужную информацию, грамотно использовать языковые средства, а также ораторские приемы для контакта с аудиторией. Письменные работы помогают преподавателю оценить владение источниками, научным стилем изложения, для которого характерны: логичность, точность терминологии, обобщенность и отвлеченность, насыщенность фактической информацией.

Самостоятельная работа предусмотрена в следующих формах:

1) Освоение теоретического учебного материала, в том числе подготовка к практическим занятиям (форма контроля – тестирование, контроль на практических занятиях).

2) Выполнение контрольной работы студентами заочной формы обучения (форма контроля – защита контрольной работы).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Основные

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: Технологии: учеб. пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 192 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").

2. Ершова, Н. А. Современные технологии системы управления персоналом в бизнес-структурах: монография / Н. А. Ершова, Н. В. Сергеева. - Москва: МИРБИС, 2014. - 312 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").

3. Кузнецова, В. Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом: учеб. пособие / В. Кузнецова, И. Н. Корабейников. - Оренбург: ОГУ, 2016. - 141 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").

4. Маслов, В. И. Эффективное управление современными сотрудниками: учеб. пособие / В.И. Маслов. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2017. - 133 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").

Дополнительные

5. Беклемешева, Е. В. Управление персоналом, стратегическое управление персоналом. Научно-исследовательская работа: учеб.-метод. пособие по выполнению и оформлению науч.-исслед. работы для подгот. магистрантов по напр. 38.04.03 всех форм обучения / Е. В. Беклемешева. - Калининград: БГА РФ, 2016. - 71 с.

6. Бухалков, М. И. Управление персоналом: учеб. / М. И. Бухалков. - Москва: ИНФРА-М, 2007. - 366 с.

7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - Москва: ИНФРА-М, 2009. - 358 с.

8. Мнацаканян, А. Г., Настин, Ю. Я., Круглова, Э. С. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех уровней, направлений

и специальностей ИНОТЭКУ / А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова.
– 2-е изд., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 29 с.

9. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала: учеб. / О. Ю. Патласов. – 2-е изд., стер. – Москва: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К°», 2020. – 384 с.

10. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П. В. Журавлев [и др.]. - Москва: Экзамен, 2000. - 576 с.

11. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2009. - 637 с.

12. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 364 с.

13. Реестр профессиональных стандартов - <http://profstandart.rosmintrud.ru>.

14. HR-Portal - <http://hr-portal.ru> 4. HR Менеджмент – www.hrm.ru.

15. Онлайн-справочник "Энциклопедия карьеры" - planetahr.ru

16. Портал по вопросам управления персоналом- hrmaximum.ru

17. Портал профессионального сообщества кадровиков - pro-personal.ru

18. Сайт журнала "Работа с персоналом". - [Hr-journal.ru](http://hr-journal.ru)

Пример листа СОДЕРЖАНИЕ в контрольной работе

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Оценка социальных результатов совершенствования технологии управления персоналом в разрезе отдельных подсистем системы управления персоналом.	4
2 Практическая часть – Использование современных технологий управления персоналом в деятельности ООО "Альт"	8
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	14

Примечание

- 1) Границы после заполнения таблицы убрать.
- 2) Страницы проставлены приблизительно.
- 3) Пример соответствует правилам оформления в ИНОТЭКУ.

Локальный электронный методический материал

Елена Вячеславовна Беклемешева

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 3,4 Печ. л. 3,1

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
"Калининградский государственный технический университет".
236022, Калининград, Советский проспект, 1