

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»
Институт экономики, управления и сервиса
Кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Директор института



Е. Ю. Меркулова
«05» июля 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине Б1.В.ДВ.06.4 Психотехнологии работы с персоналом

Направление подготовки/специальность: 38.03.03 - Управление персоналом

Профиль/направленность/специализация: Современные технологии управления персоналом

Уровень высшего образования: бакалавриат

Квалификация: Бакалавр

год набора: 2021

Автор программы:

Кандидат психологических наук, доцент Труфанова Татьяна Анатольевна

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.03 - Управление персоналом (уровень бакалавриата) (приказ Министерства образования и науки РФ от «12» августа 2020 г. № 955).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры экономики и менеджменты «25» июня 2021 г. Протокол № 11

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института экономики, управления и сервиса, Протокол от «05» июля 2021 г. № 12.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| 1. Цели и задачи дисциплины..... | 4 |
| 2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавра..... | 10 |
| 3. Объем и содержание дисциплины..... | 10 |
| 4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства..... | 16 |
| 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)..... | 32 |
| 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины..... | 34 |
| 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы..... | 35 |

1. Цели и задачи дисциплины

1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

1.2 Типы задач профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся в рамках освоения дисциплины:

- организационно-управленческий
- проектный

1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сфере: 07 Административно-управленческая и офисная деятельность (в сфере информационно-аналитического обеспечения и оперативного управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы и в любых видах экономической деятельности)

1.4 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

| Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта) | Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия | Индикаторы достижения компетенций |
|---|--|---|
| | УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни | Использует различные психологические приемы при работе с персоналом |

1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

| № п/п | Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи | Форма обучения | | | | | | |
|-------|--|-----------------|---|---|---|---|---|---|
| | | Очная (семестр) | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 3D-моделирование | | | + | | | | |
| 2 | History&Technology | | | | + | | | |
| 3 | Аналитическое чтение | | | + | | | | |
| 4 | Ассесмент-технологии в управлении персоналом | | | | | | + | |
| 5 | Бизнес-планирование в АльтИнвест | | | | + | | | |
| 6 | Биология развития человека в норме и патологии | | | | + | | | |
| 7 | Введение в организацию | | | | | + | | |

| | | | | | | | | |
|----|---|--|---|---|---|--|---|---|
| 8 | Великие Учителя человечества (Моральные и этические учения Конфуция, Будды, Моисея, Иисуса Христа, Мухаммеда) | | + | | | | | |
| 9 | Виктимология | | | + | | | | |
| 10 | Военная пропаганда как информационное оружие | | | | + | | | |
| 11 | Генетика человека | | + | | | | | |
| 12 | Девальвация нормы психического и личностного развития: причины и последствия | | | | + | | | |
| 13 | Духовно-нравственное воспитание | | + | | | | | |
| 14 | Зарубежная литература и вызовы современности | | | | + | | | |
| 15 | Защита прав человека | | + | | | | | |
| 16 | Игровые технологии в образовании | | | + | | | | |
| 17 | Интернет-ресурсы на службе истории: источники и методы | | + | | | | | |
| 18 | Историко-культурное наследие Тамбовской области в цифровом измерении | | | | + | | | |
| 19 | Исторические реконструкции: от археологии до 3D технологий | | | + | | | | |
| 20 | Кадровый аудит и аттестация персонала | | | | | | + | |
| 21 | Компьютерная графика и дизайн | | + | | | | | |
| 22 | Контроль за исполнением ремонтов в многоквартирных домах | | | + | | | | |
| 23 | Корпоративная социальная политика | | | | | | | + |
| 24 | Критический инструментарий для принятия решений и аргументация | | | | + | | | |
| 25 | Лингвистическая экспертиза спорных текстов | | | | + | | | |

| | | | | | | | | |
|----|---|--|---|---|---|---|--|---|
| 26 | Литература русского зарубежья | | | + | | | | |
| 27 | Личное планирование и управление рабочим временем | | | + | | | | |
| 28 | Логика | | + | | | | | |
| 29 | Менеджмент карьеры: как стать успешным руководителем | | | + | | | | |
| 30 | Методы анализа и интерпретации количественных и качественных данных | | + | | | | | |
| 31 | Методы изучения повседневности | | + | | | | | |
| 32 | Мир современного искусства: постмодернистский проект | | + | | | | | |
| 33 | Мировые войны в сравнительно-историческом ракурсе | | + | | | | | |
| 34 | Молекулярно-биологические основы поведения и зависимостей | | + | | | | | |
| 35 | Мотивация и стимулирование трудовой деятельности | | | | | | | + |
| 36 | Налогообложение бизнеса | | | + | | | | |
| 37 | Народные обряды и праздники | | | + | | | | |
| 38 | Нормы и правила современного этикета | | | | + | | | |
| 39 | Нормы языкового общения в условиях виртуальной среды | | | + | | | | |
| 40 | Организационная культура | | | | | + | | |
| 41 | Организация и проведение маркетингового исследования (онлайн-опросов) | | | | + | | | |
| 42 | Организация туристического бизнеса | | + | | | | | |
| 43 | Основные приемы эффективной работы с информацией | | | + | | | | |

| | | | | | | | | |
|----|--|--|---|---|---|---|--|--|
| 44 | Основы аргументации | | | | + | | | |
| 45 | Основы видеоблогинга | | | | + | | | |
| 46 | Основы кадровой политики и кадрового планирования | | | | | + | | |
| 47 | Основы копирайтинга | | | + | | | | |
| 48 | Основы логики | | + | | | | | |
| 49 | Основы предоставления жилищно-коммунальных услуг населению | | + | | | | | |
| 50 | Основы предпринимательства и управления бизнесом | | | + | | | | |
| 51 | Основы рационального природопользования | | + | | | | | |
| 52 | Основы судебной лингвистической экспертизы | | | + | | | | |
| 53 | Особенности рассмотрения семейных споров | | | + | | | | |
| 54 | Особенности рассмотрения трудовых споров | | | | + | | | |
| 55 | Поведение в публичных местах | | | + | | | | |
| 56 | Повседневные разговоры | | | | + | | | |
| 57 | Понятие психологической травмы в современной психологии | | + | | | | | |
| 58 | Посттравматическое личностное развитие: приговор или точка личностного роста | | | + | | | | |
| 59 | Правовые основы природопользования | | | + | | | | |
| 60 | Практикум по игропедагогике | | | | + | | | |
| 61 | Прикладные геоинформационные технологии | | | + | | | | |
| 62 | Применение БПЛА в построении пространственных моделей | | | | + | | | |

| | | | | | | | | |
|----|--|--|---|---|---|---|---|---|
| 63 | Проблема смысла жизни и ценности в философии | | | + | | | | |
| 64 | Программирование на языке Python. Базовый курс | | + | | | | | |
| 65 | Программирование на языке Python. Продвинутый курс | | | + | | | | |
| 66 | Программирование на языке Python. Разработка веб-приложений с использованием Flask | | | | + | | | |
| 67 | Противодействие коррупции и формирование антикоррупционного поведения личности | | + | | | | | |
| 68 | Профессиональное развитие персонала и психология карьерного роста | | | | | | | + |
| 69 | Психика и мозг | | + | | | | | |
| 70 | Психология критического мышления | | + | | | | | |
| 71 | Психолого-педагогические основы игропедагогики | | + | | | | | |
| 72 | Психофизиологические основы поведения и когнитивных функций | | | + | | | | |
| 73 | Рекрутмент персонала | | | | | + | | |
| 74 | Русская писательская критика XIX-XXI веков | | + | | | | | |
| 75 | Русская усадебная культура | | | | + | | | |
| 76 | Самоменеджмент: методики и технологии | | | | + | | | |
| 77 | Святыни Тамбовского края | | + | | | | | |
| 78 | Современные ГИС-технологии | | + | | | | | |
| 79 | Современные методы и технологии обучения персонала | | | | | | + | |
| 80 | Современные методы химического анализа | | | | + | | | |

| | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|--|--|---|
| 81 | Современные методы химического анализа в криминалистике | | | | + | | | |
| 82 | Современные молекулярно-биологические и микробиологические методы в криминалистике | | | + | | | | |
| 83 | Современные подходы к персональному менеджменту | | + | | | | | |
| 84 | Современные проблемы философии | | | | + | | | |
| 85 | Современные туристические продукты: формирование и реализация | | | + | | | | |
| 86 | Социальные сети как коммуникационные каналы | | + | | | | | |
| 87 | Стресс-менеджмент и эффективное взаимодействие | | | | + | | | |
| 88 | Текст и дискурс в Интернете | | | | + | | | |
| 89 | Технологии делового общения | | + | | | | | |
| 90 | Технологии развития высших психических функций | | | + | | | | |
| 91 | Технология и организация гостинично-ресторанного комплекса | | | | + | | | |
| 92 | Тренинг «Майнд-фитнес» | | | | + | | | |
| 93 | Философское и нравственное содержание Священных книг | | | + | | | | |
| 94 | Фокус-группа как метод сбора данных | | | + | | | | |
| 95 | Формирование кадрового резерва | | | | | | | + |
| 96 | Химическая аналитика в медицине | | | + | | | | |
| 97 | Химический анализ природных объектов | | + | | | | | |
| 98 | Цифровая культура | + | + | | | | | |

| | | | | | | | | |
|-----|---|--|---|---|---|--|--|--|
| 99 | Человек на войне как социокультурный феномен | | | + | | | | |
| 100 | Экономика природопользования | | | | + | | | |
| 101 | Экономико-правовые аспекты создания и развития собственного бизнеса | | + | | | | | |
| 102 | Энергоэффективность и энергосбережение в жилищной сфере | | | | + | | | |
| 103 | Ювенальное право | | | | + | | | |
| 104 | Язык как объект судебной экспертизы | | + | | | | | |
| 105 | Языковая личность в виртуальном пространстве | | + | | | | | |

2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата:

Дисциплина «Психотехнологии работы с персоналом» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана ОП по направлению подготовки 38.03.03 - Управление персоналом.

Дисциплина «Психотехнологии работы с персоналом» изучается в 6 семестре.

3. Объем и содержание дисциплины

3.1. Объем дисциплины:

| Вид учебной работы | Очная (всего часов) |
|--------------------------------------|------------------------|
| Общая трудоёмкость дисциплины | 72 |
| Контактная работа | 28 |
| Лекции (Лекции) | 14 |
| Практические (Практ. раб.) | 14 |
| Самостоятельная работа (СР) | 44 |
| Зачет | - |

3.2. Содержание курса:

| № темы | Название раздела/темы | Вид учебной работы, час. | | | Формы текущего контроля |
|-----------|---|-----------------------------|--------------------|----|--|
| | | Лек ции | Пра кт. раб. | СР | |
| | | О | О | О | |
| 6 семестр | | | | | |
| 1 | Технология управления наймом пер-сонала. | 2 | 2 | 6 | Собеседование / опрос по теме лекции |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | Управление профориентацией и адаптацией персонала. | 2 | 2 | 6 | Собеседование / опрос по теме лекции; Выполнение практического задания (реферат) |
| 3 | Технология управления развитием персонала | 4 | 4 | 8 | Собеседование / опрос по теме лекции; Выполнение практических заданий |
| 4 | Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала. | 2 | 2 | 8 | Собеседование / опрос по теме лекции |
| 5 | Формирование и организация работы с кадровым резервом. | 2 | 2 | 8 | Собеседование / опрос по теме лекции; Выполнение практического задания (реферат) |
| 6 | Технология оценки персонала. | 2 | 2 | 8 | Собеседование / опрос по теме лекции; Выполнение практических заданий |

Тема 1. Технология управления наймом персонала. (УК-6)

Лекция.

Понятие технологии управления человеческими ресурсами. Особенности технологий управления персоналом. Обеспечение организации человеческими ресурсами. Технология управления наймом персонала. Понятия «подбор персонала», «отбор персонала», «найм персонала», «набор персонала», «рекрутмент». Система подбора и отбора персонала. Процесс подбора и отбора персонала и его значение для деятельности организации. Проблемы найма персонала. Определение требований к должности. Должностная инструкция. Квалификационная карта. Карта компетенции. Понятия «компетентность» и «компетенция». Модель компетенции. Критерии отбора кандидатов. Классификация критериев отбора. Технология поиска кандидатов. Изучение состояния рынка труда. Анализ сильных и слабых сторон организации-работодателя. Источники привлечения кандидатов. Достоинства и недостатки внутренних и внешних источников привлечения кандидатов. Анализ требований, возможных источников и особенностей работы. Выбор источников привлечения. Технологии подбора персонала. Методы подбора персонала, их эффективность. Объявление о вакансии. Целесообразные варианты размещения информации о вакансиях для привлечения кандидатов в зависимости от уровня и специфики вакансий. Создание базы данных кандидатов. Процедура отбора кандидатов на вакантную должность. Коэффициент отбора как количественная характеристика процесса отбора персонала. Традиционные и нетрадиционные методы оценки при отборе кандидатов на вакантную должность. Современные методы оценки профессиональных и личностных качеств (компетенций) кандидатов. Выбор методов оценки кандидатов при отборе. Биографическая информация и составление резюме. Теория использования биографической информации в качестве метода отбора персонала. Достоинства и недостатки, особенности применения метода резюме. Правила составления резюме. Сетка просмотра резюме. Анализ резюме кандидатов. Характеристика как метод оценки при отборе кандидатов на вакантную должность: достоинства и недостатки метода. Рекомендательные письма как метод оценки при отборе кандидатов на вакантную должность: достоинства и недостатки метода. Анкетирование как метод оценки при отборе кандидатов на вакантную должность: достоинства и недостатки метода. Примеры анкет поступающих на работу. Порядок проведения встреч с кандидатами. Беседа по телефону. Применение тестов при отборе кандидатов. Достоинства и недостатки метода тестирования как метода оценки при отборе кандидатов на вакантную должность. Типы тестов, используемых при отборе кандидатов в организацию. Выбор тестов. Профессиональное тестирование. Психологические тесты и личностные опросники: отличия. Исследование памяти, внимания, мышления, интеллекта, личностных особенностей с помощью психологического тестирования. Интерпретация результатов тестирования. Примеры заключений. Деловые и ролевые игры как метод оценки при отборе кандидатов на вакантную должность: достоинства и недостатки методов. Кейс-стади как метод оценки при отборе кандидатов на вакантную должность: достоинства и недостатки методов. Нетрадиционные методы оценки при отборе кандидатов на вакантную должность. Собеседование при отборе кандидатов. Цель отборочного собеседования. Преимущества и недостатки собеседования как метода оценки при отборе кандидатов на вакантную должность. Организация собеседования. Подготовка к собеседованию. Время проведения собеседования. Планирование и проведение собеседования. Подходы к проведению собеседований. Способы проведения собеседования. Виды интервью по степени структурированности. Структурированное интервью, направленное на оценку профессиональных способностей кандидата. Неструктурированное собеседование как способ информирования кандидата об организации, ее ценностях и культуре. Ситуационное интервью, его особенности. Оценка результатов собеседования. Эффективность методов оценки кандидатов.

Решения, принимаемые при отборе персонала. Подходящие и неподходящие кандидатуры. Определение проходного балла. Предложение о работе кандидату на должность. Оценка результатов отбора персонала. Повышение эффективности отбора персонала. Критерии оценки эффективности специалистов по подбору персонала.

Правила отказа в приеме на работу. Порядок отбора и включения кандидатов в кадровый резерв. Прием на работу. Оформление трудовых отношений. Трудовой договор.

Стороны трудового договора. Содержание и сроки. Гражданско-правовой договор и его отличие от трудового договора. Лизинг персонала. Аутстаффинг персонала. Аутсорсинг персонала.

Практическое занятие.

Собеседование / опрос по теме лекции

Задания для самостоятельной работы.

1. Выписать в словарь основные понятия темы.
2. Изучить особенности найма персонала в зарубежных и российских организациях.
3. Сравнительный анализ достоинств и недостатков внутренних и внешних источников привлечения кандидатов.

Тема 2. Управление профориентацией и адаптацией персонала. (УК-6)

Лекция.

Понятие «социализация», «профориентация», «профессионализация», «адаптация». Сущность социализации. Сущность и виды профориентации. Адаптация персонала как условие эффективного функционирования и развития организации. Расстановка персонала. Адаптация как многоаспектное явление. Цели адаптации. Виды адаптации. Первичная и вторичная адаптация. Социальная адаптация работников. Влияние особенностей деятельности подразделений на организационную адаптацию персонала. Профессиональная адаптация. Социально-психологическая адаптация как процесс включения работника в систему взаимоотношений коллектива. Этапы процесса трудовой адаптации. Условия, влияющие на адаптацию работников. Методы адаптации новых сотрудников. Наставничество. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала. Принципы формирования системы трудовой адаптации персонала. Программы адаптации. Виды программ. Подходы к разработке и внедрению программ трудовой адаптации. Мероприятия по адаптации персонала нового сотрудника. Преимущество молодых специалистов как особой категории персонала. Адаптация выпускников ВУЗов

Практическое занятие.

Собеседование / опрос по теме лекции

Выполнение практического задания (реферат)

Задания для самостоятельной работы.

1. Выписать в словарь основные понятия темы.
2. Провести сравнительный анализ зарубежных и российских подходов к разработке и внедрению программ трудовой адаптации.
3. Разработать мероприятия по адаптации к учебе студентов-первокурсников.

Тема 3. Технология управления развитием персонала (УК-6)

Лекция.

Технология управления развитием персонала. Сравнение понятий «развитие персонала» и «обучение персонала». Необходимость развития персонала. Цели и задачи развития персонала. Основные направления развития персонала. Система развития персонала. Деловая оценка как важнейшая составляющая развития персонала. Динамика требований к персоналу. Развитие ответственности персонала. Процесс профессионального развития. Определение потребности в развитии работников. Стратегическое развитие персонала.

Цели обучения персонала в организации. Необходимость постоянного обучения и самообучения персонала. Виды и формы обучения персонала. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Профессиональная подготовка. Уровни профессиональной подготовки: начальное, среднее, высшее, послевузовское профессиональное образование. Профессиональная переподготовка и ее необходимость. Место и роль повышения квалификации в системе обучения персонала. Процесс профессионального обучения и его основные этапы. Организация процесса обучения. Определение потребности в обучении персонала. Обучение с целью приведения качественных характеристик обучающегося в соответствие с требованиями рабочего места. Обучение, связанное с продвижением по работе. Стажировка персонала. Дистанционное обучение. Самостоятельное обучение. Оценка эффективности обучения персонала.

Методы профессионального обучения и развития персонала в зарубежных организациях. Методы профессионального обучения и развития персонала в российских организациях. Классификация методов. Традиционные методы обучения персонала. Современные методы обучения персонала. Методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места: сравнительная характеристика, преимущества и недостатки. Инструктаж. Ротация. Наставничество. Лекции. Семинары. Практические ситуации (кейсы). Деловые игры. Тренинг. Видеотренинг. Коучинг как современный метод обучения и развития руководителей и специалистов.

Практическое занятие.

Собеседование / опрос по теме лекции

Контрольный срез (практические задания)

Задания для самостоятельной работы.

1. Выписать в словарь основные понятия темы.
2. Провести сравнительный анализ методов профессионального обучения и развития персонала в зарубежных организациях.
3. Провести сравнительный анализ методов профессионального обучения и развития персонала в российских организациях.

Тема 4. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала. (УК-6)

Лекция.

Понятие «карьера», «деловая карьера». Карьера как сбалансированное соотношение процессов внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении социального пространства. Служебно-профессиональное продвижение и его отличие от деловой карьеры. Связь карьеры с деловой оценкой персонала. Многомерность карьеры. Векторы возможного развития и продвижения работника.

Типы деловой карьеры. Профессиональная карьера. Внутриорганизационная карьера. Виды карьерного процесса. Типовые модели карьеры. Этапы карьеры. Карьерный потенциал личности.

Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением. Планирование деловой карьеры. Индивидуальный план карьеры. Обучение планированию карьеры. Психологические факторы, учитываемые при планировании карьеры. Технологии, используемые при планировании карьеры. Карьерограмма. Развитие карьеры персонала в организации. Развитие карьеры как личностный рост. Развитие карьеры на организационном уровне. Развитие карьеры на индивидуальном уровне. Гендерные аспекты развития карьеры. Оценка эффективности управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала.

Индивидуальное планирование карьеры руководителя. Стратегия самоуправления карьерой. Цели карьерного саморазвития. Принципы формирования карьерных целей. Карьерная среда и ее влияние на развитие карьеры. Понятие и направления карьеры руководителя. Основы планирования карьеры руководителя. Характеристика образцового руководителя. Личный жизненный план карьеры руководителя. Выбор карьеры. Составление личного плана карьеры. Карьера без должности руководителя. Функциональные взаимосвязи в процессе самоуправления деловой карьерой. Самоконтроль деловой карьеры.

Практическое занятие.

Собеседование / опрос по теме лекции

Задания для самостоятельной работы.

1. Выписать в словарь основные понятия темы.
2. Провести сравнительный анализ понятий «карьера», «деловая карьера», «служебно-профессиональное продвижение».
3. Построить карьерограмму специалиста по управлению персоналом.

Тема 5. Формирование и организация работы с кадровым резервом. (УК-6)

Лекция.

Понятие кадрового резерва. Типы кадрового резерва. Формирование кадрового резерва как управление карьерой персонала организации. Источники кадрового резерва. Структура, принципы и порядок формирования кадрового резерва. Планирование работы с кадровым резервом: планирование карьеры; проведение программ подготовки; программы мотивации; программы ротации. Этапы организации работы с кадровым резервом: анализ потребности; формирование списка кандидатов в резерв и создание резерва на конкретные должности; подготовка кандидатов. Требования, предъявляемые к резервисту. Роль и место руководителя в работе с резервом. Контроль за работой с резервом. Зависимость социаль-но-экономических результатов работы организации от состояния работы с резервом. Оценка результатов работы с резервом.

Практическое занятие.

Собеседование / опрос по теме лекции

Выполнение практического задания (реферат)

Задания для самостоятельной работы.

1. Выписать в словарь основные понятия темы.
2. Провести анализ зарубежных подходов к формированию кадрового резерва.
3. Провести анализ российских подходов к формированию кадрового резерва

Тема 6. Технология оценки персонала. (УК-6)

Лекция.

Роль и место оценки персонала в системе управления персоналом. Понятие, основные цели и задачи оценки персонала. Сходство и различие понятий «деловая оценка», «оценка персонала» и «оценка трудовой деятельности». Управленческие задачи, основанные на результатах оценки персонала. Функции деловой оценки. Виды оценки. Количественная и качественная оценка персонала. Оценка кандидатов на вакантную должность, оценка персонала для обучения, продвижения по службе, для высвобождения. Факторы, влияющие на процесс оценки. Принципы оценки персонала и их характеристика. Схемы оценки видов работ. Анализ профессиональной деятельности как база для определения оценочных критериев. Классификация критериев оценки персонала. Критерии оценки производственного персонала. Критерии оценки управленческого персонала.

Классификация методов оценки персонала. Количественные методы оценки. Метод построения рейтинга. Основные проблемы оценки персонала, связанные с методом рейтинговых шкал. Метод парного сравнения. Метод принудительного распределения. Метод критического инцидента. Качественные методы оценки. Оценка по методу черт. Оценка на основе анализа труда. Функциональная оценка. Оценка по результатам деятельности коллектива. Метод анализа структуры управленческой деятельности. Целевой метод оценки. Комбинированные методы оценки. Оценка персонала, основанная на использовании компьютера и Интернета. Достоинства и недостатки оценочных центров.

Подготовка и проведение оценки персонала. Организационная процедура подготовки деловой оценки. Разработка процедуры оценки как последовательности действий. Определение целей оценки персонала. Составление программы оценки персонала. Разработка методики деловой оценки и привязка ее к конкретным условиям организации. Определение вида оценки. Установление критериев оценки. Разработка и обоснование методов оценки. Определение объектов и субъектов оценки. Определение времени и места проведения деловой оценки. Формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя оцениваемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня управления, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров. Консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею. Проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки. Установление процедуры подведения итогов оценивания. Составление отчета о проведении оценки персонала. Проблемы оценки персонала и их преодоление. Юридические и этические аспекты оценки персонала.

Понятие «аттестация персонала». Понятия «оценка персонала» и «аттестация персонала». Цели и задачи аттестации персонала. Явные и скрытые функции аттестации.

Типы аттестации по принадлежности к сферам деятельности. Аттестация государственного служащего. Аттестация научно-педагогических работников. Аттестация персонала организаций основного звена управления.

Основные виды аттестации персонала. Очередная аттестация, аттестация по истечении испытательного срока, аттестация при продвижении по службе и аттестация при переводе в другое структурное подразделение.

Этапы проведения аттестации. Подготовка к аттестации. Компоненты аттестации. Возможные ошибки в процессе аттестации персонала. Управленческие решения, принимаемые по итогам аттестации.

Практическое занятие.

Собеседование / опрос по теме лекции

Контрольный срез (практические задания)

Задания для самостоятельной работы.

1. Выписать в словарь основные понятия темы.
- 2 Провести анализ критериев оценки производственного и управленческого персонала.
- 3 Провести анализ методов оценки, используемых в зарубежных и российских организациях.

4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства

4.1. Распределение баллов:

6 семестр

- текущий контроль – 80 баллов
- контрольные срезы – 2 среза по 10 баллов каждый
- премиальные баллы – 20 баллов

Распределение баллов по заданиям:

| № темы | Название темы / вид учебной работы | Формы текущего контроля / срезы | Мак. кол-во баллов | Методика проведения занятия и оценки |
|--------|------------------------------------|---------------------------------|--------------------|--------------------------------------|
|--------|------------------------------------|---------------------------------|--------------------|--------------------------------------|

| | | | | |
|----|--|--------------------------------------|----|---|
| 1. | Технология управления наймом персонала. | Собеседование / опрос по теме лекции | 10 | Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание. «10-9 баллов» – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. «8-7 баллов» - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. «6-5 баллов» – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. «4-3 балла» – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. «2-1 балла» - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале. |
| 2. | Управление профориентацией и адаптацией персонала. | Собеседование / опрос по теме лекции | 10 | Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание. «10-9 баллов» – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. «8-7 баллов» - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. «6-5 баллов» – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. «4-3 балла» – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. «2-1 балла» - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале. |

| | | | | |
|----|---|--|----|--|
| | | Выполнение практического задания (реферат) | 10 | <p>Реферат оценивается по 10 балльной шкале. Критерии оценки реферата: - новизна текста – 2 балла; - степень раскрытия сущности вопроса – 4 балла; - обоснованность выбора источников – 2 балла; - соблюдение требований к оформлению – 2 балла. Новизна текста: а) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); б) наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие содержания теме и плану реферата;</p> <p>б) полнота и глубина знаний по теме; в) обоснованность способов и методов работы с материалом; г) умение работать с исследованиями; д) умение обобщать, систематизировать и структурировать материал, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.), б) умение работать с критической литературой. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; стилевое единство текста, единство жанровых черт. в) соблюдение требований к объёму реферата.</p> |
| 3. | Технология управления развитием персонала | Собеседование / опрос по теме лекции | 10 | <p>Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание. «10-9 баллов» – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. «8-7 баллов» - студент освоил учебный материал в полном объёме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. «6-5 баллов» – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. «4-3 балла» – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. «2-1 балла» - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.</p> |

| | | | | |
|----|---|--|----|--|
| | | Выполнение практических заданий(контрольный срез) | 10 | 10 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета. 8 баллов – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов. 6 баллов – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 4 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил не-сколько недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил не-сколько недочетов или более 3 грубых ошибок |
| 4. | Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала. | Собеседование / опрос по теме лекции | 10 | Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание. «10-9 баллов» – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям.«8-7 баллов» - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. «6-5 баллов» – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. «4-3 балла» – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. «2-1 балла» - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале. |

| | | | | |
|----|--|--|----|---|
| 5. | Формирование и организация работы с кадровым резервом. | Собеседование / опрос по теме лекции | 10 | Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание. «10-9 баллов» – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. «8-7 баллов» - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. «6-5 баллов» – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. «4-3 балла» – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. «2-1 балла» - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале. |
| | | Выполнение практического задания (реферат) | 10 | Реферат оценивается по 10 балльной шкале. Критерии оценки реферата: - новизна текста – 2 балла; - степень раскрытия сущности вопроса – 4 балла; - обоснованность выбора источников – 2 балла; - соблюдение требований к оформлению – 2 балла. Новизна текста: а) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); б) наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие содержания теме и плану реферата; б) полнота и глубина знаний по теме; в) обоснованность способов и методов работы с материалом; г) умение работать с исследованиями; д) умение обобщать, систематизировать и структурировать материал, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.), б) умение работать с критической литературой. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; стилевое единство текста, единство жанровых черт. в) соблюдение требований к объему реферата. |

| | | | | |
|----|--|---|-----|---|
| 6. | Технология оценки персонала. | Собеседование / опрос по теме лекции | 10 | Основные качества устного ответа подлежащего оценке: - правильность ответа по содержанию; - полнота и глубина ответа; - сознательность ответа; - логика изложения материала; - рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи; - своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе; - использование дополнительного материала; - рациональность использования времени, отведенного на задание. «10-9 баллов» – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. «8-7 баллов» - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. «6-5 баллов» – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. «4-3 балла» – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал. «2-1 балла» - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале. |
| | | Выполнение практических заданий (контрольный срез) | 10 | 10 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета. 8 баллов – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов. 6 баллов – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 4 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил не-сколько недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил не-сколько недочетов или более 3 грубых ошибок |
| 7. | Премияльные баллы | | 20 | Дополнительные премияльные баллы могут быть начислены: - за проект, выполненный по заказу работодателя и реализованный на практике – 20 баллов; - полностью подготовленная к публикации статья по тематике в рамках дисциплины – 10 баллов; - победа в межрегиональной олимпиаде – 20 баллов; - участие с докладом во всероссийской олимпиаде по тематике изучаемой дисциплины – 20 баллов; - публикация статьи по тематике изучаемой дисциплины в сборнике студенческих работ / материалах всероссийской конференции / журнале из перечня ВАК – 10 / 15 / 20 |
| 8. | Индивидуальные задания, с помощью которых можно набрать дополнительные баллы | | 50 | Студент имеет возможность набрать баллы за семестр, предоставив во время промежуточной аттестации все выполненные задания, в т.ч. по контрольным срезам |
| 9. | Итого за семестр | | 100 | |

Итоговая оценка по зачету выставляется в 100-балльной шкале и в традиционной четырехбалльной шкале. Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную четырехбалльную осуществляется следующим образом:

| 100-балльная система | Традиционная система |
|----------------------|----------------------|
| 50 - 100 баллов | Зачтено |
| 0 - 49 баллов | Не зачтено |

4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля

Выполнение практических заданий

Тема 3. Технология управления развитием персонала

Кейс 1. Причины, влияющие на эффективность тренинга

Проанализировать ситуацию и ответить на вопросы.

Небольшая российская компания-туроператор сформировала заказ для тренинговой организации: провести обучение 15 менеджеров с целью повышения уровня продаж в компании и улучшения качества обслуживания. Был проведен трехдневный выездной тренинг, содержащий широкую и разнообразную программу по развитию навыков эффективных продаж. Тренинг участникам понравился, и первый месяц наблюдалось некоторое воодушевление. Но уже через два месяца стало понятно, что объем продаж остался прежним и даже наметилась легкая тенденция к его снижению; качество обслуживания клиентов, судя по их отзывам, также не улучшилось. Напрашивается вывод: тренинг не дал результатов, значит, не был эффективен.

Почему тренинг не дал результатов? Можно ли спрогнозировать эффективность тренинга?

Кейс 2. Последствия выбора неверного инструмента оценки

Проанализировать ситуацию и ответит

В российской телекоммуникационной компании (численность – около 700 чел.) в связи с выходом на региональный рынок и открытием филиальной сети возникла необходимость оценки сотрудников московского офиса с целью выявления среди них лучших, которые должны были отправиться в регионы для открытия бизнеса.

Задание по оценке и отбору сотрудников в такую команду было поручено специалистам отдела персонала компании. Они разработали специальные бланки, подготовились к процедуре оценки и провели ее. Аттестацию прошли все руководители среднего звена (именно из их числа предполагалось набрать команду по открытию филиалов). Мероприятие состояло из двух частей: оценки результатов работы (выполнение поставленных задач, проектов, исполнение KPI) и оценки компетенций (среди которых – лидерство, ориентированность на клиента, умение работать в команде и т. д.). Оценку по этим параметрам проводил руководитель: заполнял бланки и выставлял баллы – от 0 до 3 – по каждому критерию.

Сотрудники, набравшие наибольшее количество баллов, были зачислены в команду специалистов, открывавших филиальную сеть, и после инструктажа направлены в регионы на освоение новых рынков.

Через 2,5 месяца оказалось, что:

1. Почти половина участников команды не справилась с поставленной задачей, не смогла наладить работу в регионе, и была отозвана в московский офис. Вернувшихся сотрудников заменили другими (руководителями, также получившими высокие баллы при оценке), но пока сложно сказать что-либо об их успехах на новом месте.
2. Несколько специалистов, которые были в компании на хорошем счету и ценились руководством, но не вошли по итогам оценки в команду по открытию филиалов, перешли на работу в другую организацию, объяснив свое увольнение тем, что не видят для себя на старом месте перспектив карьерного продвижения и профессионального роста.

Почему лучшие по результатам оценки сотрудники не оправдали ожиданий и не справились со своими задачами? Действительно ли ушедшие специалисты не имеют по-тенциала для профессионального роста? Как уберечь компанию от подобных ситуаций?

Кейс 3. Ситуация «Требую повышения»

Проанализировать ситуацию и ответить на вопросы.

Вы несколько лет работаете в фирме в отделе обучения персонала. Обязанности однообразны, а вы не отвечаете за результат, так как совместно с другими специалистами выполняете работу по поручению менеджера отдела:

- получаете заказ на обучение, вносите его в базу планирования;
- подготавливаете список сотрудников на обучение, повышение квалификации по заявкам управляющих подразделений;
- вносите данные и передаете заявку руководителю.

Вы дошли до стадии, когда стало скучно. Вы не хотите увольняться, так как есть возможность отпрашиваться, а в коллективе хороший психологический климат. В последнее время чувствуете, что неудовлетворенность усиливается, вы хотите выполнять сложную работу, которая не зависит от других. Вы уверены, что менеджер мог бы предложить место повыше. В ответ на просьбу о повышении он сказал, что ответит через пару дней.

Через два дня руководитель предложил следующие условия:

- по результатам работы он не видит оснований для повышения, но предлагает в течение следующих месяцев выполнять функции ведущего специалиста;
- распоряжение о повышении сделают, если справитесь с работой;
- оплата не изменится, но если работа выполняется качественно и в срок, вы получите премию.

Вопросы:

- Оцените предложение менеджера по каждому пункту.
- Какие условия хотели бы изменить?
- Предложите свой вариант решения.

Тема 6. Технология оценки персонала.

Кейс 1. «Проблемы оценки персонала»

Отдел человеческих ресурсов компании провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме, - ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, за-полнение специальных форм оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводят львиную долю рабочего времени в реги-ональных филиалах и лишь иногда появляется в центральном офисе. Всего было возвра-щено 70 из 154 разосланных сотрудникам анкет.

Проведенный опрос дал следующие результаты:

- 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным отражением заранее принятого решения;
- 12% сотрудников утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заранее заполненную форму;
- 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо, помимо повышения оклада;
- 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы 1. О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса?

2. В чем причины сложившейся в коллективе ситуации?

3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки персонала вы бы предложили предпринять отделу человеческих ресурсов компании?

Кейс 2. Аттестация персонал в группе компаний «Русская корона»

В группе компаний «Русская корона» низовой персонал процедуру аттестации проходит ежемесячно. Организация, чья работа построена на привлечении и обслуживании клиентов, продаже услуг, просто не может себе позволить оценивать такой персонал раз в полгода или в год, иначе будет потерян контроль над их работой.

В нашей компании по этой схеме аттестуются страховые агенты всех категорий (за исключением главных специалистов), менеджеры по привлечению клиентов на обслуживание и менеджеры по обслуживанию клиентов.

Эту категорию сотрудников целесообразно оценивать один раз в месяц (прошу не путать данную процедуру с обязанностями линейных менеджеров подводить итоги работы своего подразделения и давать оценку каждому подчиненному с разной периодичностью). Полагаю, что для организации, чья работа построена на привлечении и обслуживании клиентов, продаже услуг такая цикличность оценки является оптимальной. На аттестационную комиссию приглашается группа сотрудников одного направления деятельности во главе со своим непосредственным руководителем. И большое жюри на основе предоставленных данных оценивает в присутствии всей этой группы результаты каждого ее сотрудника. Каждый топ-менеджер должен побывать хотя бы на одной аттестации в месяц, в качестве «почетного председателя», особенно если курируемое им направление постигла в отчетном месяце неудача. А в основном в комиссию входят руководители от начальника отдела и выше, а так же старейшие работники компании; просто сотрудники, пользующиеся уважением, сотрудники-стажеры, состоящие в кадровом резерве; секретарь комиссии – сотрудник отдела персонала, курирующий аттестуемое направление. Комис-

сия не постоянно действующая, ее члены меняются раз в квартал, т.к. комиссия работает 1 раз в неделю фактически целый рабочий день. Число членов комиссии – 3-5 человек. В месяц подвергаются аттестации не более 200 человек. Происходит детальная оценка слабых и сильных сторон, степени реализации потенциала каждого сотрудника, конкретных результатов его деятельности. Выявляются лучший сотрудник направления, который тут же немедленно премируется, и худший сотрудник, которому предстоит весь следующий месяц работать под присмотром персонального куратора (он и представит к следующей аттестации свои предложения по дальнейшему использованию этого работника). Аттестационная комиссия также выделяет группы сотрудников, работающих стабильно с результатами, работающих стабильно устойчиво и работающих с переменным успехом. К работающим «стабильно с результатами» относятся не только сотрудники, перевыполняющие план, но и те, кто творчески подходит к его реализации. В зависимости от принадлежности к одной из групп, сотрудник получает ежемесячно ранжированный доход и пользуется соответствующими привилегиями.

Результаты оценки труда и пожелания аттестационной комиссии к каждому сотруднику публикуются по внутренним коммуникациям и доступны любому работнику организации. Таким образом, аттестация в этом случае выступает не только как один из элементов оценки деятельности персонала, но и как один из элементов мотивации и стимулирования труда. В таком варианте она не носит формальный характер. В начале процедуры каждый сотрудник указанной категории персонала отчитывается за выполнение месячного плана работы, его отчет дополняется комментариями линейного руководителя. Аттестуемому дается возможность не только услышать безапелляционный приговор жюри, но и узнать профессиональную оценку своей работы авторитетными людьми организации, входящих в аттестационную комиссию, самому поучаствовать в собственной оценке, апеллировать к высшему руководству организации при несогласии с итоговыми выводами.

Персональный куратор.

Присутствие на аттестации коллег и доступность информации о результатах аттестации выступают как мощные факторы мотивации к результативному труду. Естественно, что при такой открытости должны быть соблюдены принципы объективности и корректности. Не могут одинаково строго порицаться, например, сотрудник, не выполнивший план из-за недостатка опыта, и сотрудник, использовавший рабочее время в личных интересах. Выявление худшего сотрудника не должно стать самоцелью этого процесса. Но если он все-таки есть, то надо ему помогать. И здесь немалую роль играет персональный куратор, который весь последующий месяц не только контролирует работу этого сотрудника, но и помогает построить ее оптимальным образом для выполнения индивидуального плана. Персональный куратор за дополнительную нагрузку получает индивидуальную надбавку к ежемесячному доходу. Эта надбавка имеет нижнюю и верхнюю границы и определяется по результатам месячной работы курируемого сотрудника. Не менее пристальное внимание надо уделять и группе сотрудников, работающих с переменным успехом. Худшие сотрудники, как правило, улучшают свои показатели. Но если у них ничего не получается, не надо торопиться с увольнением, лучше попробовать предложить им другой участок работы.

Карьера низшего звена

Постоянно обновляемая и надлежащим образом зафиксированная информация о результатах деятельности конкретных сотрудников помогает руководителю, вынужденному при принятии управленческих решений, связанных, например, с должностными перемещениями, ориентироваться исключительно на собственную оценку (не всегда имеющую, особенно в глазах его подчиненных, достаточно объективный характер).

Варианты управления карьерой сотрудников низшего звена:

Характеристика сотрудника

Добросовестный работник, «пример для подражания»

Пользуется авторитетом

Имеет высокий потенциал, креативен

Карьерой низшего персонала можно управлять следующим образом. Постоянно выявлять сотрудников, которые добросовестно и качественно выполняют свою работу, но на что-то большее просто не способны. Эта группа сотрудников (конечно, при наличии задатков) – в будущем хорошие персональные кураторы. Они постоянно находятся в низовой среде и, сами того не подозревая, являются примером для подражания. Другой группе сотрудников, имеющих соответствующий авторитет и склонности, целесообразно придавать статус «играющих тренеров». А вот третью группу, в которую входят сотрудники, наделенные высокими потенциальными возможностями, необходимо готовить к продвижению по иерархическим ступеням во всей организации.

Ежемесячная оценка низшего персонала с оперативной корректировкой его деятельности, статуса в группе либо организации позволяют добиться за 1-1,5 года повышения количественных и качественных результатов труда, снижения текучести и ее стабилизации на достаточно низком уровне, роста приверженности организации и удовлетворенности трудом.

Ответить на вопросы и выполнить задания:

1. В чем заключается специфика проведения аттестации персонала на предприятиях различного типа?
2. Какие методы оценки персонала используются?
3. Как используются результаты аттестации в кадровой работе?

Выполнение практического задания (реферат)

Тема 2. Управление профориентацией и адаптацией персонала.

Темы рефератов:

1. Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы.
2. Организация управления профориентацией персонала.
3. Трудности адаптации персонала.
4. «Симптомы» психологической дезадаптации работника.

5. Сущность, цели и этапы адаптации персонала.
6. Характеристика видов адаптации.
7. Трудовая адаптация сотрудника и ее основные задачи.
8. Показатели, элементы и факторы трудовой адаптации.
9. Структура трудовой адаптации и характеристика ее элементов.
10. Формы трудовой адаптации.
11. Первичная и вторичная трудовая адаптация.
12. Виды и содержание адаптации персонала в зависимости от объекта и предмета управления.
13. Факторы, влияющие на скорость адаптационных процессов. Условия успешной адаптации.
14. Полная и неполная адаптация.
15. Адаптационные листы, формы, цель их применения.
16. Процесс адаптации сотрудников в организации.
17. Организационные инструменты управления адаптацией.
18. Информационное обеспечение процесса адаптации.
19. Современные методы адаптации персонала.
20. Общая программа адаптации сотрудника в организации.
21. Специальная программа адаптации сотрудника в организации.
22. Организация введения в должность нового сотрудника.
23. Организационный механизм управления процессом адаптации персонала. Структурные элементы организации трудовой адаптации.
24. Роль управления адаптацией работников.
25. Технология процесса управления адаптацией. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.
26. Особенности адаптации руководителей. Стратегии начала работы в новой должности.
27. Основные направления адаптации персонала и факторы, влияющие на ее процесс.
28. Профессиональная и социально-психологическая адаптация: основные особенности.
29. Влияние организационной культуры на процесс адаптации персонала в организации.
30. Основные этапы процесса адаптации персонала.
31. Программа адаптации персонала организации и ее основные направления.
32. Технология оценки эффективности адаптации персонала.
33. Управление адаптацией персонала в российских организациях.
34. Зарубежный опыт организации адаптации персонала.
35. Оценка эффективности трудовой адаптации.

Тема 5. Формирование и организация работы с кадровым резервом.

Темы рефератов:

1. Основные направления работы с кадровым резервом.
2. Основные принципы работы с кадровым резервом.
3. Сущность и порядок формирования кадрового резерва.
4. Основные этапы формирования кадрового резерва.
5. Организация работы с кадровым резервом.
6. Понятие профессионализма и управленческой карьеры.
7. Карьера в сфере управления и ее этапы
8. Типы карьеры государственного и муниципального служащего
9. Классификация факторов развития управленческой карьеры
10. Сущность и основные принципы карьерной стратегии
11. Факторы личной и профессиональной самореализации
12. Стимулирование профессионального и должностного развития работника

13. Стратегия самоуправления карьерой
14. Реалистичность плана карьеры и мобильность его изменений
15. Роль самоорганизации и самопрезентации в процессе реализации плана карьеры
16. Цели карьерного развития
17. Понятия карьерной среды и ее влияние на развития карьеры
18. Методика планирования карьерного развития персонала управления
19. Структура карьерного плана
20. Оценка эффективности планирования карьеры
21. Организационная культура организации и проблема стимулирования развития карьеры
22. Проектная и исследовательская деятельность при формировании плана служебной карьеры
23. Принципы составления профессионального резюме
24. Профессиональное обучение и углубление профессионального самоопределения
25. Методы преодоления кризиса профессионального становления работника
26. Технологии планирования профессиональной карьеры
27. Техника планирования, самоорганизации и самосовершенствования
28. Оценочные подходы профессионально-квалификационного роста
29. Современные методики тестирования профессионально-должностного продвижения служащего
30. Опыт стимулирования развития карьеры работников в зарубежных странах
31. Профессиональная и должностная карьера
32. Карьерная стратегия и типологии карьерных стратегий
33. Карьерная стратегия в социально стабильных и нестабильных обществах
34. Определение приоритетных способов карьерного продвижения
35. Планирование карьеры как процесс личностного и профессионального самоопределения.
36. Гибкость карьерной стратегии как важнейший фактор ее жизнеспособности
37. Линейное и нелинейное развитие карьерной стратегии
38. Карьерное целеполагание и принципы стратегии карьерного развития
39. Методика разработки карьерного плана
40. Цели карьерного развития
41. Карьерная среда и ее влияние на развития карьеры
42. Этапы карьерного планирования
43. Показатели оценки профессионально-квалификационного продвижения
44. Показатели профессионально-должностного продвижения
45. Программы карьерного развития за рубежом
46. Принципы взаимодействия подчиненного с руководителем
47. Методика разработки карьерной стратегии
48. Возраст работника и стадия карьеры
49. Проблемные периоды профессиональной карьеры
50. Причины неудач в карьере

Собеседование / опрос по теме лекции

Тема 1. Технология управления наймом персонала.

Вопросы для собеседования:

1. Процесс подбора и отбора персонала и его значение для деятельности организации.
2. Определение требований к должности
3. Технологии подбора персонала.
4. Традиционные методы оценки при отборе кандидатов на вакантную должность.

5. Нетрадиционные методы оценки при отборе кандидатов на вакантную должность.

Тема 2. Управление профориентацией и адаптацией персонала.

Вопросы для собеседования:

1. Цели и виды адаптации. Социальная адаптация работников. Профессиональная адаптация.
2. Этапы процесса трудовой адаптации.
3. Условия, влияющие на адаптацию работников.
4. Методы адаптации новых сотрудников.
5. Принципы формирования системы трудовой адаптации персонала.

Тема 3. Технология управления развитием персонала

Вопросы для собеседования:

1. Цели, процесс профессионального обучения и его основные этапы.
2. Виды и формы обучения персонала и их характеристика.
3. Традиционные методы обучения персонала и их характеристика.
4. Современные методы обучения персонала и их характеристика.
5. Методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места: сравнительная характеристика, преимущества и недостатки.

Тема 4. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала.

Вопросы для обсуждения:

1. Типы деловой карьеры.
2. Этапы деловой карьеры.
3. Технологии, используемые при планировании карьеры.
4. Развитие карьеры персонала в организации.
5. Стратегия самоуправления карьерой. Понятие и направления карьеры руководителя.

Тема 5. Формирование и организация работы с кадровым резервом.

Вопросы для собеседования:

1. Понятие и типы кадрового резерва.
2. Структура, принципы и порядок формирования кадрового резерва.
3. Планирование работы с кадровым резервом.
4. Организация работы с кадровым резервом.
5. Контроль за работой с резервом

Тема 6. Технология оценки персонала.

Вопросы для собеседования:

1. Цели, функции, роль и место оценки персонала в системе управления персоналом оценки персонала.
2. Виды оценок. Количественная и качественная оценка персонала.
3. Методы оценки персонала и их характеристика.
4. Подготовка и проведение оценки персонала. Факторы, влияющие на процесс оценки.
5. Понятие, цели и виды аттестации персонала.
6. Этапы проведения аттестации.

4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета

Типовые вопросы зачета (УК-6)

1. Подбор персонала как социальная технология: основные методы, проблемы и затруднения.

2. Особенности подбора разных категорий персонала. Риски подбора разных категорий персонала.
3. Современные технологии подбора персонала.
4. Подбор персонала массовых профессий (позиций) и поиск представителей редких профессий («охота за головами»).
5. Источники привлечения персонала в организацию.
6. Основные виды и типы интервью при приеме на работу.
7. Виды интервью.
8. Особенности технологии GraduateRecruitment.
9. Понятие и сущность аутстаффинга персонала.
10. Технология лизинга персонала.
11. Технология аутплейсмента.
12. Характеристика основных источников привлечения персонала, их преимущества и недостатки.
13. Технологии поиска и подбора молодых специалистов.
14. Специфические особенности технологии Event-рекрутинга.
15. Технология краудсорсинга в современных условиях.
16. Технология поиска вакансии с помощью социальных сетей.
17. PR-технологии при формировании имиджа работодателя.
18. Технология взаимодействия кадровой службы предприятия с учебными заведениями.
19. Технология управления наймом персонала. Процесс подбора и отбора персонала и его значение для деятельности организации.
20. Достоинства и недостатки внутренних и внешних источников привлечения кандидатов.
21. Современные методы оценки при отборе кандидатов на вакантную должность.
22. Анализ резюме кандидатов как метод оценки при отборе кандидатов на вакантную должность: достоинства и недостатки метода.
23. Анкетирование как метод оценки при отборе кандидатов на вакантную должность: достоинства и недостатки метода.
24. Тестирование как метод оценки при отборе кандидатов на вакантную должность: достоинства и недостатки метода.
25. Собеседование как метод оценки при отборе кандидатов на вакантную должность: достоинства и недостатки метода.
26. Деловые и ролевые игры как методы отбора кандидатов: достоинства и недостатки методов.
27. Кейс-стади как метод отбора кандидатов: достоинства и недостатки методов.

Типовые задания для зачета (УК-6)

Ситуация 1

С 4 сентября на должности с испытательным сроком были зачислены машинистка, главный бухгалтер, шофер и диспетчер. Для главного бухгалтера в приказе было оговорено, что итоги испытательного срока будут определены после сдачи им баланса за 4-й квартал, о чем была дана расписка. Остальные принимались на работу с испытательным сроком на три месяца. Диспетчер с 11 по 19 сентября находился на больничном. В связи с неудовлетворительными результатами испытаний машинистка была уволена через шесть дней после начала работы, а главный бухгалтер – с 21 октября.

Контрольные вопросы:

1. Правильно ли работодатель определил срок испытания при приеме на работу?
2. Когда истекает срок испытания у диспетчера с учетом времени его болезни?
3. Имел ли право работодатель уволить машинистку до истечения срока испытания и требовалось ли при этом согласие профкома?
4. Выплачивается ли пособие по временной нетрудоспособности при болезни в период испытания?

Ситуация 2

Существуют разные точки зрения на проблему подбора и расстановки персонала в зависимости от возраста сотрудников. Работодатели часто полагают, что сотрудники старшего возраста не владеют новыми технологиями и не обладают гибким мышлением. Но это не больше чем миф, утверждает Дебора Рассел, директор по изучению проблем персонала консалтинговой компании Towers Perrin.

Согласно исследованию, которое недавно провела данная компания, работники в возрасте за 50 работают не хуже, а то и лучше молодых. Компания опросила 35 000 сотрудников крупных корпораций и выяснила, что работники старшего возраста более ориентированы на клиентов, а молодежь – на достижение собственных целей.

Исследования Towers Perrin показали, что годовая прибыль компаний с более высоким уровнем «клиентоориентированности» работников часто превосходит средний уровень прибыли других предприятий в той же отрасли. Поэтому работники старшего возраста выгодны работодателям. Исследователи опровергли еще один распространенный миф. Они доказали, что старые люди могут быть такими же новаторами, как и молодые. Дэвид Гейлнсон, профессор экономики Чикагского университета, утверждает, что новые решения предлагают как молодые, так и старые. Он объясняет, что креативность бывает двух видов. Люди, обладающие творческим потенциалом первого вида, разрушают традиции и правила, люди со вторым видом креативности создают новое на основе ранее приобретенных знаний. Компаниям нужны люди обоих типов.

В ходе исследования выяснилось также, что работники преклонного возраста легко обучаются новым технологиям. Нил Чарнесс, профессор психологии Университета штата Флорида, утверждает, что неправильно считать, что старую собаку нельзя научить новым трюкам, и менеджерам давно пора расстаться с этими представлениями.

Иное мнение сложилось в России. Здесь работодатели считают, что работник за 50 сформировался как профессионал еще в советские времена, и поэтому он является человеком другой закалки, и у него нет никакого опыта в бизнесе, и люди преклонного возраста просто не выдерживают темпов развития российского бизнеса. В таких областях, как 29 финансы, бухгалтерия, хозяйственные службы, где бизнес-процессы идут медленно и они поспевают за темпом, они успешны. Около 10% 50-летних все же выдерживают гонку и становятся звездами бизнеса.

Контрольные вопросы:

1. Оценить требования к возрасту кандидатов (в % соотношении по основным должностям) для российских компаний:

- а) компания, торгующая мед. техникой, лекарственными препаратами;
- б) российский офис французской компании ALD (автомобильный лизинг);
- в) розничная торговля верхней одеждой;
- г) хедхантинговая компания;
- д) салон красоты;
- е) страховая компания;
- ж) риэлтерская фирма;
- з) моторный завод;
- и) психологическое консультирование;
- к) наукоемкая компания, специализирующаяся на IT-технологиях.

Ситуация 3

Подыскивая сотрудника на позицию, которая предполагает высокую степень напряжения, руководство компании ищет людей с железными нервами. Разглядеть это качество на этапе собеседования нередко помогает искусственно смоделированный форс-мажор.

Е. Чичваркин, совладелец компании «Евросеть», регулярно прибегает к методам «шокового собеседования». Он исходит из того, что должен быть уверен в том, что человек, занимающий ключевую позицию, не растеряется в неожиданных ситуациях, не сорвется на эмоции, когда требуется холодный ум. Для этого им используются провокационные вопросы.

Д. Денисов, руководитель российской региональной сети компании «Евросеть» с ноября 2005 г., пришел в компанию пять лет назад рядовым продавцом, и вспоминает, что собеседование проходило с использованием откровенно провокационных вопросов. Сейчас, будучи руководителем, Денисов тоже тестирует нервы будущих подчиненных. С этой целью он намеренно сгущает краски, рассказывая что работы очень много, высокая ответственность, нет выходных, во время непродолжительного отпуска категорически запрещено выключать мобильный телефон, а на звонки человек обязан отвечать в любое время суток. По словам Денисова, он сгущает краски совсем не для того, чтобы увидеть в глазах кандидата страх, а чтобы убедиться, что человек готов к этому на все сто. «Если человек берется размышлять, почему нельзя во время отдыха полностью отойти от работы, если имеется грамотный заместитель, то это для меня нехороший признак, — считает Д. Денисов.

Однако перейти грань, за которой начинается банальное унижение человека, очень легко. К примеру, в одной компании нервы кандидата испытывают стаканом воды. Воду небрежно выплескивают в лицо человека и смотрят на его реакцию. Когда один человек, не выдержав оскорблений, уходит, а второй — остается, крайне сложно сказать, кто из них действительно прошел тест.

Контрольные вопросы:

1. Какие качества кандидатов позволяют выявить стресс интервью?
2. Оцените самочувствие кандидата во время проведения такого интервью.
3. Насколько применимы такие методы отбора персонала в отношении топ-менеджеров и рядовых сотрудников?
4. Оцените такой показатель как «доверие компании» после прохождения процедуры интервью.
5. Предложите альтернативные модели выявления необходимых качеств кандидатов.

Ситуация 4

Нанимая администратора на работу, помните, он — первое лицо отеля. В нем важно и обаяние и доброжелательная улыбка, приятные манеры и отсутствие привычки курить (согласитесь, курящий человек дурно пахнет, и это может отпугнуть постояльцев). Для мини-отеля на вакансию администратора лучше нанимать девушку, для крупного отеля — можно и молодого человека. Не следует пренебрегать стандартным для администраторов дресс-кодом.

Требования к персоналу должны быть следующие. Администратор должен быть компетентен во всех вопросах. Желательно владение иностранными языками для обслуживания иностранных туристов.

Минимальное время работы без перерыва — это сутки. Оптимальный график — утки через трое. Не разрешайте работать своему администратору часто. Его внешний вид и свежесть через двое суток непрерывной работы оставляют желать лучшего. Старайтесь занимать администратора работой, если у него появляется свободное время, пусть проводит анкетирование. Необходимо контролировать работу администратора. В небольшом отеле он не должен смущаться присутствовать и помогать в уборке номеров. До принятия человека на работу объясните ему, что он сотрудничает именно с людьми. В конфликтной ситуации администратор должен выслушать клиента до конца, а не вступать с ним в спор.

Советы от Алексея Арсеньева:

1. Увольняйте старых администраторов быстро, а новых ищите долго.
2. От работы администратора зависит будущее отеля.
3. Обратитесь в управляющую компанию, которая предложит уже хорошо подготовленный персонал или сможет быстро и качественно обучить ваш.

Контрольные вопросы:

1. Ознакомьтесь с рекомендациями, предложенными управляющим гостиницей в г. Санкт-Петербурге А.Арсеньевым. На основе материала предложите способы подбора персонала в гостиницу, а также способы проведения аттестации.

Ситуация 5

В «Альфа-банке» работают высокопрофессиональные специалисты. Средний возраст сотрудников банка, включая членов правления, – 34 года. В банке вместе с филиалами в регионах работает около 4,5 тыс. человек, и сеть филиалов постоянно расширяется. Подбирается персонал, который хочет, умеет и может работать. В банке существует стенд по подбору персонала, на котором обозначены текущие вакансии и требования к кандидатам. Стенд и сайт в Интернете называются «Нам нужны профессионалы».

В банке используют следующие методы набора персонала:

- Разработаны анкеты-резюме, которые каждый потенциальный работник банка может заполнить и опустить в ящик, находящийся в любом отделении банка и принадлежащий службе управления кадров.
- Объявления о вакансиях помещаются в профильных изданиях – «Коммерсанте», «Ведомостях». Эта информация предназначена не для людей, активно ищущих работу, а для работающих профессионалов, которые по тем или иным причинам готовы поменять свое рабочее место.
- Информация о вакансиях размещается в Интернете. Ежедневно приходит до 100 анкет.
- Организуется стажировка студентов высших учебных заведений.
- Размещается информация о вакансиях на баннерах на сайтах других компаний, специализирующихся на различных направлениях бизнеса (в зависимости от потребности в специалистах той или иной квалификации).
- Для кандидатов проводятся «дни карьеры», предусматривающие собеседования с несколькими руководителями подразделений банка. В «днях карьеры» участвуют кадровые агентства и вузы.
- Для подбора топ-менеджеров банк пользуется услугами рекрутерских агентств, так как на такие позиции привлекаются преимущественно западные специалисты. Отбор персонала проходит по следующей схеме:
- первичный отбор проводит отдел подбора кадров;
- профессиональный отбор кандидатов проводят служба управления кадров и специалисты подразделений банка (включает тесты, опросники, разработанные ведущими специалистами структурных подразделений банка, и собеседование);
- проводится интервью руководителем подразделения, в которое подбирается кандидат.

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте кадровую стратегию банка.
2. Обозначьте ключевые требования к работникам банка.
3. Объясните, почему выбраны обозначенные методы набора персонала и оцените их целесообразность применения.

4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

| Оценка | Компетенции | Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата) |
|---------------------------------|-------------|--|
| «зачтено» (50 - 100 баллов) | УК-6 | Демонстрирует знание психологических методик при решении различных задач управления персоналом. Умеет интерпретировать и анализировать полученную информацию о проведении различных психологических тестов и методов и способен применять полученную информацию в управлении персоналом. |
| «не зачтено» (0 - 49 баллов) | УК-6 | Не знает психологические методики, используемые в управлении персоналом. Не умеет интерпретировать и анализировать полученную информацию о проведении различных психологических тестов и методов и не способен применять полученную информацию в управлении персоналом. |

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы;
- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.
- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентации, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;
- полнота и глубина ответа;
- сознательность ответа;
- логика изложения материала;
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели, ссылки на ресурсы, соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;
- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;
- личностные качества: ораторские способности, соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы;
- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Основная литература:

1. Шлендер, П. Э., Лукашевич, В. В., Мостова, В. Д., Артемьев, А. Н., Соскин, Я. Г. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «менеджмент организации» и «управление персоналом». - 2020-10-10; Управление персоналом. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 319 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/8597.html>
2. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : Учеб.-практич. пособие. - 4-е изд., перераб. и доп.. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. - 363 с.

6.2 Дополнительная литература:

1. Шлендер, П. Э., Лукашевич, В. В., Мостова, В. Д., Артемьев, А. Н., Соскин, Я. Г. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «менеджмент организации» и «управление персоналом». - 2020-10-10; Управление персоналом. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 319 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/71073.html>
2. Яковлева Е. Б., Дроздов О. А., Вередюк О. В., Базжина В. А., Маврина И. А. Управление персоналом. Рынок труда : Учебник и практикум Для СПО. - испр. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2021. - 252 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/477534>

3. Янкович, Ш. А. Управление офисом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 062100 «управление персоналом» и 061100 «менеджмент организации». - 2022-03-26; Управление офисом. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 254 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/81576.html>
4. Янкович, Ш. А. Делопроизводство в кадровой службе : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 062100 «управление персоналом». - 2022-03-26; Делопроизводство в кадровой службе. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 160 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/81624.html>
5. Шендель, Т. В. Основы управленческого консультирования : учебное пособие для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «управление персоналом» всех форм обучения. - 2026-04-27; Основы управленческого консультирования. - Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева, 2020. - 204 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/107214.html>

6.3 Иные источники:

1. «Открытые Информационные системы» - <http://www.osp.ru>

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы укомплектованы компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

1С:Предприятие 8.2 (8.2.18.61) учебная

7-Zip 9.20

Adobe Reader X (10.1.0) - Russian Adobe Systems Incorporated 25.07.2017 117,00 MB 10.1.0

Adobe Photoshop CS3

Statistica Base 10 for Windows RU

LiteManager Pro - Server

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Educational Renewal Licence

Microsoft Office Профессиональный плюс 2007

Oracle VM VirtualBox 3.2.10

IBM SPSS Statistics 21

CorelDRAW Graphics Suite X3

Операционная система Microsoft Windows XP SP3

Операционная система "Альт Образование"

Операционная система Microsoft Windows 10

Операционная система Microsoft Windows 7 Proff

Электронный периодический справочник "Система ГАРАНТ"

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: <https://cyberleninka.ru>
2. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: <https://elibrary.ru>
3. Научная электронная библиотека Российской академии естествознания. – URL: <https://www.monographies.ru>
4. Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина. – URL: <https://www.prlib.ru>
5. Российская национальная библиотека. – URL: <http://nlr.ru>
6. Российская государственная библиотека. – URL: <https://www.rsl.ru>

Электронная информационно-образовательная среда

https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.