

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»

Институт экономики, управления и сервиса

Кафедра стратегического развития и экономической безопасности

УТВЕРЖДАЮ:

Директор института



Е. Ю. Меркулова

«05» июля 2021 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

по дисциплине Б1.В.ДВ.01.2 Технологии рекрутмента

Направление подготовки/специальность: 38.04.03 - Управление персоналом

Профиль/направленность/специализация: Стратегическое управление персоналом

Уровень высшего образования: магистратура

Квалификация: Магистр

год набора: 2021

**Автор программы:**

Кандидат психологических наук, доцент Труфанова Татьяна Анатольевна

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 - Управление персоналом (уровень магистратуры) (приказ Министерства образования и науки РФ от «12» августа 2020 г. № 958).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры стратегического развития и экономического безопасности «28» июня 2021 г. Протокол № 10

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 Магистра.....	5
3. Объем и содержание дисциплины.....	5
4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства.....	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	15
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	17
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	18

## 1. Цели и задачи дисциплины

1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

ПК-1 Способен разработать стратегию по привлечению и найму персонала с учетом потребностей организации и обеспечить их реализацию

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

- организационно-управленческий

1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сфере: 07 Административно-управленческая и офисная деятельность (в сфере аналитического обеспечения, стратегического 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
	ПК-1 Способен разработать стратегию по привлечению и найму персонала с учетом потребностей организации и обеспечить их реализацию	Обеспечивает условия для реализации системы стратегического управления наймом персонала

1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

ПК-1 Способен разработать стратегию по привлечению и найму персонала с учетом потребностей организации и обеспечить их реализацию

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения	
		Заочная (семестр)	
		2	5
1	Администрирование кадровых процессов в организации	+	
2	Кадровое планирование в организации	+	
3	Нормативные основы управления	+	
4	Профессиональная практика		+
5	Стратегия и технологии найма персонала	+	

6	Технологии адаптации и социализации персонала	+	
7	Технологии оценки персонала	+	

## 2. Место дисциплины в структуре ОП магистратуры:

Дисциплина «Технологии рекрутмента» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана ОП по направлению подготовки 38.04.03 - Управление персоналом.

Дисциплина «Технологии рекрутмента» изучается в 2 семестре.

## 3. Объем и содержание дисциплины

3.1. Объем дисциплины: 2 з.е.

Заочная: 2 з.е.

Вид учебной работы	Заочная (всего часов)
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>72</b>
Контактная работа	6
Лекции (Лекции)	2
Практические (Практ. раб.)	4
Самостоятельная работа (СР)	62
Зачет	4

## 3.2. Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.			Формы текущего контроля
		Лек ции	Пра кт. раб.	СР	
		3	3	3	
2 семестр					
1	Поиск и привлечение кандидатов на вакантную должность	1	2	22	Опрос; Выполнение практических заданий; Тестирование
2	Методы оценки кандидатов при отборе на вакантную должность	1	1	20	Опрос; Выполнение практических заданий; Тестирование; Собеседование
3	Оценка результатов отбора кандидатов на вакантную должность	-	1	20	Опрос; Выполнение практических задач; Контрольный срез

### Тема 1. Поиск и привлечение кандидатов на вакантную должность (ПК-1)

### **Лекция.**

Обеспечение организации персоналом. Понятия «подбор персонала», «отбор персонала», «набор персонала», «рекрутмент», «найм персонала». Цель подбора и отбора персонала. Система подбора и отбора кандидатов на вакантную должность. Процесс подбора и отбора кандидатов на вакантную должность и его значение для деятельности организации. Программы и процедуры подбора и отбора кандидатов на вакантную должность. Коэффициент отбора как количественная характеристика процесса отбора персонала.

Критерии отбора кандидатов. Классификация критериев отбора. Формирование требований к вакантной должности. Должностная инструкция. Профессиональный стандарт. Квалификационная карта. Карта компетенции. Понятия «компетентность» и «компетенция». Модель компетенции. Разработка компетенций, применительно к конкретной должностной позиции в организации.

Технология поиска кандидатов. Изучение состояния рынка труда. Анализ сильных и слабых сторон организации-работодателя. Стратегия привлечения персонала. Источники привлечения кандидатов. Достоинства и недостатки внутренних и внешних источников привлечения кандидатов. Анализ требований, возможных источников и особенностей работы. Выбор источников привлечения. Пирамида продуктивности подбора. 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.

### **Практическое занятие.**

1. Понятия «подбор персонала», «отбор персонала», «набор персонала», «рекрутмент», «найм персонала». Цель подбора и отбора персонала.
2. Процесс подбора и отбора кандидатов на вакантную должность и его значение для деятельности организации.
3. Критерии отбора кандидатов. Классификация критериев отбора.
4. Понятия «компетентность» и «компетенция». Модель компетенции.
5. Источники привлечения кандидатов. Достоинства и недостатки внутренних и внешних источников привлечения кандидатов.

### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Сравнительный анализ понятий «подбор персонала» и «отбор персонала»
2. Изучить технологию поиска кандидатов на примере конкретной организации.
3. Подготовка к дискуссии: «Эффективность внешних и внутренних источников привлечения персонала»
4. Углубленное изучение материалов темы.

## **Тема 2. Методы оценки кандидатов при отборе на вакантную должность (ПК-1)**

### **Лекция.**

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. Био-графическая 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 встречи 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.

#### **Практическое занятие.**

1. Анкетирование как метод оценки при отборе кандидатов на вакантную должность: достоинства и недостатки метода.
2. Достоинства и недостатки метода тестирования как метода оценки при отборе кандидатов на вакантную должность.
3. Деловые и ролевые игры как метод оценки при отборе кандидатов на вакантную должность: достоинства и недостатки методов.
4. Кейс-стади как метод оценки при отборе кандидатов на вакантную должность: достоинства и недостатки методов.
5. Преимущества и недостатки собеседования как метода оценки при отборе кандидатов на вакантную должность.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Сравнительный анализ традиционных и нетрадиционных методов оценки при отборе кандидатов на вакантную должность
2. Разработать профессиональный тест для отбора кандидатов на должность «специалист по отбору персонала».
3. Подготовка к дискуссии: «Эффективность методов оценки кандидатов при найме»
4. Углубленное изучение материалов темы.

### **Тема 3. Оценка результатов отбора кандидатов на вакантную должность (ПК-1)**

#### **Лекция.**

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.

#### **Практическое занятие.**

1. Решения, принимаемые при отборе персонала.
2. Оценка результатов отбора персонала. Повышение эффективности отбора персонала.
3. Правила отказа в приеме на работу.
4. Порядок отбора и включения кандидатов в кадровый резерв.

5. Оформление трудовых отношений. Трудовой договор. Гражданско-правовой договор и его отличие от трудового договора.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Сравнительный анализ структуры трудового и гражданско-правового договоров.
2. Разработать письмо-отказ о приеме соискателя на работу
3. Углубленное изучение материалов темы.

#### **4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства**

##### **4.1. Распределение баллов:**

Балльно-рейтинговые мероприятия не предусмотрены

##### **4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля**

#### **Выполнение практических заданий**

##### **Тема 1. Поиск и привлечение кандидатов на вакантную должность**

1. Каким образом можно определить потребность в персонале?
2. Назовите три основных источника подбора персонала на предприятии.
3. В чём состоит преимущество использования модели по сравнению с

традиционными неформализованными способами подбора персонала?

4. Назовите основные кадровые документы, необходимые для оформления на работу.
5. Перечислите основные подходы к оценке претендентов и охарактеризуйте их сущность.
6. Назовите методы оценки кандидатов.
7. Для чего необходим резерв кадров, и из каких источников он формируется?
8. Каковы могут быть мотивы для увольнения с работы?
9. Назовите причины массовых увольнений и обоснуйте их.

##### **Тема 2. Методы оценки кандидатов при отборе на вакантную должность**

Пример кейс-задачи:

##### **Ситуация 1**

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штабквартире по классической схеме ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что: – 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией, как методом оценки их работы; – 50% сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией; – 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; – 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее 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.

Контрольные вопросы и задания 1. О чем говорят результаты опроса? 2. В чем причины сложившейся ситуации? 3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?



## Выполнение практических задач

### Тема 3. Оценка результатов отбора кандидатов на вакантную должность

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.

### Контрольный срез

### Тема 3. Оценка результатов отбора кандидатов на вакантную должность

Задание 1. На предприятии, созданном Вами ранее, необходимо подготовить проведение оценки результативности работников и его потенциала. Эта работа будет проводиться по двум направлениям: аттестация и оценка результативности с использованием методов оценки. Для подготовки проведения аттестации необходимо:

- 1) издать приказ о ее проведении;
- 2) определить порядок проведения;
- 3) создать аттестационную комиссию (обосновать причины включения тех или иных людей);
- 4) составить список: • аттестуемых; • занимаемых ими должностей; • их обязанностей; • стандартов деятельности; • целей подразделений, в которых работают данные сотрудники (в соответствии с целями организации); • ключевых факторов данной должности. Результаты представить в таблице;
- 5) подготовить критерии оценки аттестуемых, установить их значимость;
- 6) ввести шкалу критериев;
- 7) составить конкретный график проведения аттестации.

Для подготовки оценки результативности с использованием методов оценки необходимо: определить методы оценки труда рабочих (не менее двух), которые Вы будете использовать в ходе проведения оценки (обосновать свой выбор), подготовить необходимые данные для их проведения. Кроме того, подготовьте список отзывов, как положительных, так и отрицательных, для каждого работника Вашего предприятия по двум-трем направлениям. Проверьте работу на наличие ошибок, которые обычно допускаются при подготовке и проведении аттестации. 1) издать приказ о ее проведении;

- 2) определить порядок проведения;
- 3) создать аттестационную комиссию (обосновать причины включения тех или иных людей);
- 4) составить список: • аттестуемых; • занимаемых ими должностей; • их обязанностей; • стандартов деятельности; • целей подразделений, в которых работают данные сотрудники (в соответствии с целями организации); • ключевых факторов данной должности. Результаты представить в таблице;
- 5) подготовить критерии оценки аттестуемых, установить их значимость;
- 6) ввести шкалу критериев;
- 7) составить конкретный график проведения аттестации.

Задание 2. Из каждой подгруппы выбирается по одному эксперту. Из них создается группа проверки качества подготовки. Она обсуждает, насколько хорошо подготовлены материалы для проведения оценки на каждом предприятии, насколько эффективным будет результат. Выносятся результаты обсуждений, объявляются ошибки, даются рекомендации. Каждая группа корректирует свои материалы.

Требования к оформлению отчета.

Отчет должен содержать:

- 1) название, вид деятельности и цель Вашего предприятия на данном этапе;
- 2) все данные, которые необходимо было определить в задании 1, с учетом корректировки.

Задание 3. Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов вырабатывает каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные. Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями. Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

Вопросы и задания

Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?

Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя?

Аргументируйте свое решение.

## Опрос

### Тема 1. Поиск и привлечение кандидатов на вакантную должность

1. Какие требования предъявляются к кандидатам?
2. Что представляет собой квалификационная карта?
3. Что представляет собой карта компетенций?
4. Как определяется наличие необходимых квалификационных характеристик?
5. Какой способ привлечения персонала не требует особых затрат
6. Сравните преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения кандидатов.
7. Укажите самый дешёвый способ привлечения кандидатов.
8. Какие факторы влияют на процесс привлечения кандидатов?
9. Какие виды ротации вы знаете?
10. Назовите внутренние источники привлечения кандидатов.
11. Назовите внешние источники привлечения кандидатов.

### Тема 2. Методы оценки кандидатов при отборе на вакантную должность

1. Какие вопросы являются наиболее важными при проведении собеседования?
2. Что вы знаете о бланках заявлений и об их содержании?
3. Какие документы необходимы для приёма на работу?
4. От чего главным образом зависит качество отбора кандидатов?
5. Дайте свои рекомендации по проведению собеседования.
6. По каким характеристикам оценивают кандидатов?
7. Какие методы используются для привлечения кандидатов?

8. Как происходит процесс приёма персонала на работу?
9. По какой схеме происходит отбор персонала?
10. На каком основании отдел человеческих ресурсов (отдел кадров) определяет вакантные рабочие места?
11. Какие способы формирования программы конкурса вы знаете?
12. Чему способствует конкурсный отбор персонала?
13. Наличие каких элементов необходимо для проведения конкурса?
14. Как происходят выборы, что при этом учитывается?
15. Какие преимущества существуют у конкурсного подбора персонала?
16. Каковы недостатки конкурсного отбора?

### Тема 3. Оценка результатов отбора кандидатов на вакантную должность

Проблемы и этапы оценки персонала

Методы оценки личностных, деловых и профессиональных качеств при подборе персонала

Анализ затрат и выгод, приносимых мероприятиями по оценке

### Собеседование

#### Тема 2. Методы оценки кандидатов при отборе на вакантную должность

Регламентация оценки персонала.

Нетрадиционные методы оценки персонала.

Особенности использования шкал оценки персонала.

Дайте сравнительную характеристику всех изученных методов оценки персонала.

Типичные ошибки руководителей при проведении аттестации

### Тестирование

#### Тема 1. Поиск и привлечение кандидатов на вакантную должность

Какие из предложенных мероприятий необходимо проводить и какие средства использовать в период испытательного срока и введения кандидатов в должность? Обоснуйте свой выбор.

- 1. Условия работы (рабочее место, рабочее время, время перерывов, нерабочие дни).
- 2. Проверка оформления личного дела.
- 3. Разъяснение должностной инструкции.
- 4. Представление нового работника коллегам.
- 5. Представление работника руководству.
- 6. Ознакомление со зданием, где располагается организация.
- 7. Инструктаж по технике безопасности.
- 8. Разъяснение общих требований к работе сотрудника.
- 9. Ознакомление с документацией и процедурой отчётности и контроля

рабочего времени, разъяснение правил исчисления затрат и премирования. Ознакомление с процедурой рассмотрения нарушений и жалоб.

- 10. Доведение роли профсоюзной организации и администрации.
- 11. Проверка знаний работника по представленному им документу об образовании.

## Тема 2. Методы оценки кандидатов при отборе на вакантную должность

1. Какого из перечисленных способов оценки персонала не существует?
  - а) Оценка группового вклада
  - в) Оценка индивидуального вклада
  - с) Аттестация кадров
  - д) Оценка потенциала работника
2. Какой метод оценки персонала состоит в сравнении оцениваемых работников между собой?
  - а) Ранжирование
  - в) Тестирование
  - с) Экзамен
  - д) Наблюдение
3. Что из перечисленного является главным средством воспроизводства рабочей силы?
  - а) Социальные гарантии
  - в) Оплата труда
  - с) Социальные блага
  - д) Организация труда
4. Какая система оплаты труда основана на исследовании нормативов?
  - а) Сдельная
  - в) Нормативная
  - с) Бестарифная
  - д) Тарифная
5. Что из перечисленного относится к административным методам управления персоналом?
  - а) Мораль
  - в) Психологическое планирование
  - с) Взыскания
  - д) Организационные воздействия
6. Сумма баллов, измеряющая потенциал работника на определенный период времени, - это:
  - а) Популярность
  - в) Лидерство
  - с) Рейтинг
  - д) Мобильность
7. Форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника, носит название:
  - а) Аттестации
  - в) Комиссии
  - с) Интервьюирования
  - д) Экзамена
8. Что из перечисленного относится к показателям качества, результативности и сложности труда?
  - а) Себестоимость
  - в) Балансовая прибыль
  - с) Потери рабочего времени на одного работника
  - д) Фонд оплаты труда
9. Перевод работника на другое равноценное рабочее место в силу производственной необходимости или изменения характера труда – это:
  - а) Движение
  - в) Понижение
  - с) Перемещение

## д) Ротация

## 4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета

**Типовые вопросы зачета (ПК-1)**

1. Понятия «подбор персонала», «отбор персонала», «набор персонала», «рекрутмент», «найм персонала». Критерии отбора кандидатов.
2. Технология поиска кандидатов. Выбор источников привлечения. Биографическая информация и составление резюме.
3. Современные методы обучения персонала. Тренинг. Видеотренинг. Коучинг как современный метод обучения и развития руководителей и специалистов.
4. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников государственной службы.
5. Понятие «карьера», «деловая карьера». Виды карьерного процесса. Типовые модели карьеры.
6. Планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения.
7. Понятие резерва кадров. Работа с кадровый резервом.
8. Кадровый резерв.
9. Особенности работы с кадровым резервом.
10. Методы оценки деятельности работника.
11. Аттестация персонала как основной метод оценки деятельности работника.
12. Понятие лидерства. Соотношение лидерства и руководства в управлении персоналом

**Типовые задания для зачета (ПК-1)**

1. Напишите текст объявления о вакансии на должность специалиста по управлению персоналом, используя концепцию маркетинга персонала.
2. Составьте резюме и сопроводительное письмо для участия в конкурсе на объявленную вакансию.
3. Максим Киверин после окончания высшего учебного заведения по направлению «Машиностроение» с профилем подготовки «Машины и технологии высокоэффективных процессов обработки материалов», устроился на машиностроительный завод «АРМАДА». За время обучения в вузе Максим приобрел некоторые практические навыки работы, но на этом заводе он был впервые.

Задание:

- 1 Опишите виды адаптации нового работника.
- 2 Определите, с какими проблемами может столкнуться новый работник.
- 3 Разработайте программу адаптации Максима Киверина.
4. Начальник кадровой службы крупной торговой компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников филиала работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя регионального филиала. При этом есть другой сотрудник, который по профессиональным качествам более соответствует этой должности. Назначение второго сотрудника на должность руководителя регионального филиала вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников филиала.

Вопросы:

- 1 Как поступить начальнику кадровой службы?
  - 2 Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?
  - 3 Предложите критерии оценки персонала при продвижении по карьерной лестнице.
  5. Переводчик ОАО «Зоя» разгласил (в присутствии свидетелей) конфиденциальную информацию, составляющую коммерческую тайну данного общества. В трудовом договоре с этим переводчиком есть норма о том, что «работник обязуется не разглашать сведения, представляющие собой коммерческую тайну». Какие меры ответственности могут быть применены к данному переводчику, в каком порядке?
  6. Соотнесите спрос рабочей силы на рынке труда с видами внешнего маркетинга персонала. Приведите примеры для каждого вида.
- Нерегулярный спрос Стимулирующий маркетинг персонала

Отрицательный спрос Синхромаркетинг персонала

Полноценный спрос Демаркетинг персонала

Скрытый спрос Конверсионный маркетинг персонала

Нерациональный спрос Развивающий маркетинг персонала

Падающий спрос Поддерживающий маркетинг персонала

Чрезмерный спрос Ремаркетинг персонала

Отсутствующий спрос Противодействующий маркетинг персонала

7. Разработайте стратегию управления персоналом и рекомендации по ее реализации применительно к следующей ситуации: фирма вынуждена сокращать затраты на персонал — соцпакет, расходы на обучение. Как удержать людей и убедить их, что это временные трудности?

8. Изучите описание деятельности компании и ситуацию, сложившуюся в организации. Какой тип и вид кадровой политики стоит выбрать? Как лучше сочетать бизнес-стратегию и кадровую стратегию в сложившихся условиях? Предложите, как провести реорганизацию с минимальными негативными последствиями, сохранив при этом ценные кадры.

Модный глянцевого журнала был учрежден и «раскручен» западным инвестором, сторонником и знатоком «высокого стиля» в журналистике. Собственник продал компанию российскому бизнесмену. Нового хозяина в принципе устраивает уровень менеджмента, налаженных связей и системы продвижения компании, однако он считает журнал несколько консервативным по содержанию, а редакцию — слишком разборчивой в приглашении «звездных» лиц, рекламируемых товаров, тем и пр.

Руководитель отдела рекламы и продаж в целом поддерживает собственника в его стремлении расширить аудиторию и тематику журнала, однако предостерегает от радикальной смены курса, которая может привести к утрате команды — главного редактора и его сторонников.

9. При проведении в бухгалтерии ревизии 15 февраля было установлено, что бухгалтер расчетной части Храмова 5 июня прошлого года допустила по небрежности в одном из документов грубую ошибку. На основании акта ревизии генеральный директор через 2 недели после обнаружения проступка объявил Храмовой выговор. 1. Правильно ли наложено взыскание?

10. Представьте в виде схемы структурно-логическую связь понятий: «обучение», «образование», «воспитание», «формы обучения», «методы обучения», «профессиональное обучение», «профессиональное образование», «профессиональное воспитание», «непрерывное образование», «внутрифирменное обучение», «концепция обучения», «подготовка кадров», «повышение квалификации кадров», «переподготовка кадров», «дополнительное обучение», «адаптация», «первичное развитие новых сотрудников», «аттестация», «аттестация персонала организации», «текущая деловая оценка персонала организации». При необходимости включите в схему дополнительные понятия, поясняющие и раскрывающие толкования приведенных выше понятий.

11. Определите условия практической реализации основных современных теорий мотивации:

Теория мотивации Условия практической реализации

12. Проанализируйте ситуации, сложившиеся на фирме, и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации (анализ ситуации проводится по заданной ниже схеме мотивационного процесса:

- 1). Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
- 2). Из офиса генерального директора происходят утечка информации конкуренту.
- 3). Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
- 4). Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.
- 5). В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

Схема мотивационного процесса:

- 1) анализ ситуации: место сложившейся ситуации (организация, рабочее место), участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры);
- 2) определение проблемы: формулирование проблемы, причины и мотивы;
- 3) постановка целей мотивации работника (работников): выявление потребностей, определение иерархии потребностей, анализ изменения потребностей, «потребности-стимулы», стратегия, способ мотивации;

4) осуществление мотивации: создание отвечающих потребностям условий, обеспечение вознаграждения за результаты, создание уверенности и возможности достижения цели, создание впечатления от ценности вознаграждения;

5) управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса, сравнение полученных результатов с требуемыми, корректировка стимулов.

13. Сформулируйте рекомендации для руководителей и подчиненных в разрешении конфликтов по «по вертикали». Что не рекомендуется делать и какие попытки предпринять для разрешения таких конфликтов?

Рекомендации для руководителя Рекомендации для подчиненного

14. Укажите, правомерно ли требование работника кадровой службы о предоставлении всех вышеперечисленных документов в данной ситуации? Какие документы, и на каком основании предъявляются работодателю лицом, поступающим на работу для заключения трудового договора?

При приеме на работу на должность инженера по охране труда (для заключения трудового договора) в Искитимский карьер ОАО «Новосибирское карьероуправление» специалист кадровой службы потребовал от Протасовой Е.М. следующие документы:

- паспорт;
- трудовую книжку;
- справку о состоянии здоровья;
- характеристику с прежнего места работы;
- свидетельство о постановке на учет в налоговом органе (индивидуальный номер налогоплательщика – ИНН);
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документ об образовании и (или) о квалификации или наличии специальных знаний;
- справку о семейном положении;
- документы воинского учета;
- справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования.

15. Разработайте комплекс маркетинга персонала (4P – product (товар), price (цена), place (место сбыта) и promotion (продвижение) для следующих видов товара:

- а) должность HR-менеджера в крупной иностранной компании;
- б) рабочее место рекрутера в кадровом агентстве.

Покажите особенности позиционирования данных видов товара.

#### 4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
«зачтено»	ПК-1	Знает принципы планирования потребности в персонале организации (технологии организации найма персонала).¶Умеет планировать потребности в персонале организации (применять технологии организации найма персонала).¶Владеет навыками планирования потребности в персонале организации (применения технологии организации найма персонала).¶
«не зачтено»	ПК-1	Не знает принципы планирования потребности в персонале организации (технологии организации найма персонала).¶Не умеет планировать потребности в персонале организации (применять технологии организации найма персонала).¶Не владеет навыками планирования потребности в персонале организации (применения технологии организации найма персонала).¶

## 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. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник. - Изд-е 3-е, доп. и перераб.. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 318 с.
2. Кибанов А.Я., Гос. ун-т управления Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации : учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2012. - 41 с.
3. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом : Учебник для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп.. - М.: ЮНИТИ, 2003. - 554 с.
4. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды : учебное пособие. - Москва: Финансы и статистика, 2021. - 544 с. - Текст : электронный // ЭБС «Консультант студента вуза и медвуза [сайт]. - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785001840183.html>

### **6.2 Дополнительная литература:**

1. Жуков А. А. Персонал. Управление. Инновации. Современные подходы к организации управления персоналом на предприятиях туриндустрии : монография. - Санкт-Петербург: Петрополис, 2009. - 212 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=255795>

2. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «психология», «менеджмент организации», «управление персоналом». - 2022-03-26; Психология развития и мотивации персонала. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 439 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/81836.html>
3. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: практикум : Учебное пособие для вузов. - испр. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 280 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/455030>
4. Лоскутова М.В., Картушина Е.Н. Социальная политика государства и управление социальным развитием организации : учеб.-метод. пособ. для магистров по напр. подгот. 080400 - Управление персоналом. - Тамбов: [Изд-во Бизнес-Наука-Общество], 2012. - 124 с.
5. 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. 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>
7. Авдеев В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология : учебное пособие. - Москва: Финансы и статистика, 2021. - 960 с. - Текст : электронный // ЭБС «Консультант студента вуза и медвуза [сайт]. - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785001840190.html>
8. № 9 (469), 2018

### 6.3 Иные источники:

1. Портал «Гуманитарное образование» - <http://www.humanities.edu.ru/> - <http://www.humanities.edu.ru/>
2. Гуманитарная электронная библиотека - <http://www.lib.ua-ru.net/katalog/41.html>
3. Консультант студента. Гуманитарные науки: электронно-библиотечная система - <http://www.studentlibrary.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 Photoshop CS3

Adobe Reader XI (11.0.08) - Russian Adobe Systems Incorporated 10.11.2014 187,00 MB 11.0.08

CorelDraw

IBM SPSS Statistics 20

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

Skype

LiteManager Pro - Server

Statistica Base 10 for Windows RU

Консультант Плюс

Альт-Инвест сумм

Операционная система "Альт Образование"

Операционная система Microsoft Windows 10

Операционная система Microsoft Windows XP SP3

Электронный периодический справочник "Система ГАРАНТ"

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Scopus: база данных . – URL: <https://www.scopus.com>
2. Springer Open (ресурсы Springer открытого доступа): база данных. – URL: <https://www.springeropen.com>
3. Web of Science: политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая база данных . – URL: <https://apps.webofknowledge.com>
4. Государственная информационная система «Национальная электронная библиотека» . – URL: <https://rusneb.ru>
5. Консультант студента. Гуманитарные науки: электронно-библиотечная система. – URL: <https://www.studentlibrary.ru>
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: <https://elibrary.ru>
7. Платформа Nature . – URL: <https://www.nature.com/siteindex>
8. Платформа Springer Link. – URL: <https://link.springer.com>
9. Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина. – URL: <https://www.prilib.ru>
10. Российская государственная библиотека. – URL: <https://www.rsl.ru>
11. Российская национальная библиотека. – URL: <http://nlr.ru>
12. Университетская библиотека онлайн: электронно-библиотечная система. – URL: <https://biblioclub.ru>
13. Электронная библиотека РФФИ. – URL: <https://www.rfbr.ru/rffi/ru/library>
14. Юрайт: электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru>

### **Электронная информационно-образовательная среда**

[https://auth.tsutmb.ru/authorize?response\\_type=code&client\\_id=moodle&state=xyz](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.