

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра организационного развития

## **ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Направление: 38.03.03 Управление персоналом,

Направленность «Управление персоналом организации»

Уровень высшего образования: бакалавриат

Форма обучения: очная, очно-заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

*Технологии управления персоналом*  
Рабочая программа дисциплины

Составитель:

*к.т.н., доцент, профессор кафедры организационного развития О. Л. Седова*

Ответственный редактор

*д.э.н., профессор, зав. кафедрой организационного развития Н. И. Архипова*

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры  
организационного развития

№ 8 от 25.03.2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка .....	4
1.1 Цель и задачи дисциплины .....	4
1.2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций .....	4
1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы .....	6
2. Структура дисциплины .....	<u>6</u>
3. Содержание дисциплины .....	7
4. Образовательные технологии .....	<u>12</u>
5. Оценка планируемых результатов обучения .....	<u>12</u>
5.1. Система оценивания .....	12
5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине .....	13
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	15
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	331
6.1. Список источников и литературы .....	331
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». ....	32
6.3.Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы .....	32
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	32
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья .....	32
9. Методические материалы .....	33
9.1. Планы семинарских занятий .....	33
9.2. Методические рекомендации по подготовке курсовых работ.....	40
Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины.....	46

## 1. Пояснительная записка

### 1.1 Цель и задачи дисциплины

**Цель дисциплины:** формирование у обучающихся системных представлений о современных технологиях управления персоналом

**Задачи:**

1. Изучить современные технологии управления персоналом
2. Изучить основные методики разработки технологий управления персоналом
3. Получить навыки разработки и внедрения современных технологий управления персоналом

### 1.2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ПК-1 Способен организовывать деятельность по обеспечению организации персоналом	ПК-1.3 Организовывает деятельность по подбору и отбору персонала	<b>Знать:</b> - технологии подбора и отбора персонала <b>Уметь:</b> - организовывать деятельность по подбору и отбору персонала <b>Владеть:</b> - навыками деятельности по подбору и отбору персонала
ПК-2 Способен организовывать деятельность по оценке и развитию персонала	ПК-2.1 Способен разработать и реализовать деятельность по оценке и аттестации персонала	<b>Знать:</b> - технологии оценки и аттестации персонала <b>Уметь:</b> - разрабатывать и реализовывать деятельность по оценке и аттестации персонала <b>Владеть:</b> - навыками проведения оценки и аттестации персонала
	ПК-2.2 Организует деятельность по обучению персонала	<b>Знать:</b> - технологии обучения персонала <b>Уметь:</b> - организовывать деятельность по обучению персонала <b>Владеть:</b> - навыками организации деятельности по обучению персонала
	ПК-2.3 Способен разработать и реализовать мероприятия	<b>Знать:</b> - технологии развития и построения профессиональной карьеры

	по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	персонала <b>Уметь:</b> - организовывать деятельность по развитию и построению профессиональной карьеры персонала <b>Владеть:</b> - навыками организации деятельности по развитию и построению профессиональной карьеры персонала
	ПК-2.4 Формирует и реализует программы по адаптации и стажировке персонала	<b>Знать:</b> - технологии адаптации и стажировки персонала <b>Уметь:</b> - формировать и реализовывать программы по адаптации и стажировке персонала <b>Владеть:</b> -навыками формирования и реализации программы по адаптации и стажировке персонала
ПК-3 Способен управлять организацией труда персонала и его оплатой	ПК-3.5 Способен разработать системы оплаты труда персонала, стимулирования и мотивации персонала, оценивать их эффективность	<b>Знать:</b> - системы оплаты труда персонала, стимулирования и мотивации персонала и способы их оценки <b>Уметь:</b> - разрабатывать системы оплаты труда персонала, стимулирования и мотивации персонала и методы их оценки <b>Владеть:</b> -навыками разработки системы оплаты труда персонала, стимулирования и мотивации персонала, и их оценки

### 1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Технологии управления персоналом» относится к части дисциплин учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений.

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин: «Основы управления персоналом», «Кадровая политика и кадровое планирование», «Стратегии управления персоналом».

В результате освоения дисциплины формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: «Технологии управления персоналом в органах государственной и муниципальной власти», «Управление персоналом в различных отраслях экономики», «Управление персоналом в

интернациональных организациях».

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 10 з.е., 360 академических часов.

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
<b>5 - 6</b>	Лекции	<b>52</b>
<b>5 - 6</b>	Семинары/лабораторные работы	<b>60</b>
Всего:		<b>112</b>

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 228 академических часов, контроль знаний (экзамен) – 20 часов.

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
<b>5-6</b>	Лекции	<b>32</b>
<b>5-6</b>	Семинары/лабораторные работы	<b>32</b>
Всего:		<b>64</b>

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 276 академических часов, контроль знаний (экзамен) – 20 часов

## 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Стратегии привлечения персонала в организацию	Стратегия привлечения персонала в организацию: понятие и сущность. Общая характеристика стратегий привлечения персонала в организацию. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии привлечения персонала в организацию. Влияние концепции управления персоналом на выбор стратегии привлечения персонала в организацию. Взаимосвязь типа кадровой политики и стратегии привлечения персонала в организацию. Влияние факторов внешней среды организации на выбор стратегии привлечения

		<p>персонала. Стратегия ориентации на свои силы. Стратегия приобретения готовых специалистов. Стратегия приема небольшого количества высококвалифицированных специалистов (выполнение всей работы небольшим количеством высококвалифицированных специалистов). Стратегия приема специалистов средней квалификации, но в достаточном количестве. Стратегия ориентации на индивидуальную работу. Стратегия ориентации на работу в команде.</p>
2	Источники и методы подбора персонала	<p>Внешние и внутренние источники подбора персонала: общая характеристика. Достоинства и недостатки внешних и внутренних источников подбора. Методы подбора персонала с использованием внутреннего источника: внутренний конкурс, ротация кадров, резерв кадров. «Рекомендательный» рекрутинг. Классификация методов подбора кандидатов с использованием внешних источников. Правила составления объявления о вакансии в средствах массовой информации. «Бегущая» строка на телевидении как метод подбора персонала: достоинства и недостатки, область применения. Специализированные интернет-сайты: сравнительная характеристика. Достоинства и недостатки использования специализированных интернет-сайтов при подборе персонала, область применения. Социальные сети как метод подбора персонала. Основные правила работы менеджера по персоналу с социальными сетями при подборе персонала. Использование сайта организации для подбора персонала. Программы работы организаций с высшими и средними образовательными учреждениями. Предоставление услуг по подбору персонала государственными центрами занятости. Административные регламенты предоставления государственных услуг по подбору персонала. Привлечение кадровых агентств для подбора персонала. Классификация и особенности работы с кадровыми агентствами. Сравнительный анализ источников и методов подбора персонала, области применения.</p>
3	Технологии подбора персонала при приеме на работу	<p>Классификация и общая характеристика технологий подбора персонала. Технология подбора персонала Executive Search. Основные методы подбора кандидатов при практической реализации технологии Executive Search. Технологии подбора персонала Talents Search и Board Search как разновидности технологии Executive Search.</p>

		<p>Основные этапы технологии подбора персонала Executive Search. Достоинства и недостатки, область применения.</p> <p>Подбор специалистов и линейного персонала с использованием технологии подбора персонала Staff Selection: основные этапы, методы подбора кандидатов, достоинства и недостатки.</p> <p>Применение технология подбора персонала Management Selection для подбора руководителей среднего звена: основные этапы, методы подбора кандидатов, достоинства и недостатки. Особенности технологии подбора персонала Mass recruitment.</p> <p>Основные подходы к оценке эффективности технологии подбора персонала в организации</p>
4	Технология отбора персонала при приеме на работу	<p>Технология отбора кандидатов: этапы отбора.</p> <p>Критерии, формы и методы предварительного отбора кандидатов. Анализ формальных данных.</p> <p>Предварительная отборочная беседа.</p> <p>Профессиональные испытания как метод отбора кандидатов. Профессиональные группы, подлежащие испытанию. Процедура подготовки и проведения профессиональных испытаний. Проверка состояния здоровья.</p> <p>Собеседование (интервью). Виды собеседования: структурированное, неструктурированное, смешанное.</p> <p>Технологии проведения собеседования по компетенциям.</p> <p>Подготовка собеседования. Фазы собеседования.</p> <p>Основные правила проведения собеседования. Выбор кандидата. Принятие решения о найме. Обсуждение и оформление трудового договора (контракта).</p>
5	Методы оценки кандидатов при приеме на работу	<p>Проверка профессиональных и личностных качеств кандидатов. Подбор тестов для диагностики пригодности кандидата. Процедура тестирования.</p> <p>Правовые и этические основы тестирования. Оценка и учет результатов тестирования при отборе.</p> <p>Применение инструментальных методов оценки личностных качеств кандидатов (полиграф, анализатор стресса по голосу и др.).</p>
6	Технологии социализации, профориентации и профессионализации персонала в организации	<p>Социализация персонала: понятие и сущность. Роль социализации персонала в коллективе.</p> <p>Профориентация работников: содержание, основные методы.</p> <p>Профессиональная ориентация персонала: понятие, виды и методы.</p>
7	Технология адаптации персонала в организации	<p>Адаптация персонала: понятие, задачи и виды.</p> <p>Первичная и вторичная адаптация. Производственная и внепроизводственная адаптация.</p>



		<p>Психофизиологические, социально-психологические, профессиональные, организационные аспекты адаптации.</p> <p>Управление трудовой адаптацией. Технологический процесс адаптации работников. Формы адаптации: наставничество, метод усложнения заданий, организация семинаров и др.</p> <p>Разработка адаптационных программ. Общие и специализированные программы адаптации персонала.</p> <p>Особенности адаптации молодых работников.</p> <p>Стадии трудовой адаптации: ознакомление, приспособление, ассимиляция, идентификация.</p>
8	Технологии оценки персонала	<p>Оценка персонала как основа принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников. Роль оценки персонала для эффективной работы работника, структурного подразделения, кадровой службы.</p> <p>Оценка результатов работы и оценка потенциала сотрудников. Экспертный и инструментальный подходы к оценке работников.</p> <p>Методы оценки персонала: описательный, ранжирования, свободного или принудительного выбора, коэффициентный, 360 градусов и др.</p> <p>Технология, основные принципы и типология Центров оценки персонала. Этапы разработки технологии оценки персонала.</p>
9	Технология аттестации персонала	<p>Аттестация: цели, задачи и принципы. Этапы аттестации персонала. Состав и порядок формирования аттестационной комиссии. График проведения аттестации.</p> <p>Программа подготовки руководителей к аттестации персонала, организация разъяснительной работы. Аттестационные листы. Отзывы (представления) руководителя. Порядок проведения заседаний аттестационной комиссии.</p> <p>Подведение итогов аттестации. Анализ данных, полученных в ходе аттестации, проведение собеседований по результатам аттестации.</p>
10	Технологии дополнительного профессионального обучения персонала	<p>Роль профессионального потенциала в развитии организации. Виды профессионального обучения: подготовка, переподготовка, повышение квалификации.</p> <p>Цели и задачи развития персонала. Основные подходы к профессиональному обучению персонала. Концепция непрерывного обучения персонала.</p> <p>Технология управления профессиональным развитием персонала. Анализ потребности в обучении.</p> <p>Разработка учебных программ и организация обучения. Современные технологии, формы и методы</p>

		<p>профессионального обучения.</p> <p>Подходы к формированию корпоративных программ развития персонала. Корпоративный университет. Дистанционное обучение персонала. Коучинг как метод профессионального развития сотрудника.</p> <p>Модель эффективных вопросов GROW Джона Уитмора.</p> <p>Стимулирование процесса обучения персонала.</p> <p>Оценка эффективности обучения персонала.</p>
11	Технологии управления карьерой персонала	<p>Внутриорганизационные перемещения: понятие и механизм. Виды трудовых перемещений: внутрипрофессиональные, междолжностные, межпрофессиональные.</p> <p>Карьера: понятие и концепция развития. Личностные, ценностные и производственные факторы, влияющие на развитие карьеры. Условия развития карьеры. Этапы карьеры работника. Виды и типовые модели карьеры. Внутриорганизационная и межорганизационная карьера. Основы планирования карьеры.</p> <p>Этапы профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации. Показатели оценки эффективности профессионально-квалификационного продвижения персонала.</p> <p>Кадровый резерв. Типология кадрового резерва: по виду деятельности (резерв развития, резерв функционирования), по времени назначения (гр. А, Б, В). Структура резерва кадров. Принципы формирования резерва: актуальности, перспективности соответствия.</p> <p>Источники кадрового резерва. Критерии отбора работников в резерв кадров.</p> <p>Порядок формирования резерва: анализ потребности в резерве, формирование и составление списка резерва, подготовка кандидатов к должности, контроль за подготовкой резерва. Порядок пересмотра и пополнения резерва кадров. Исключение из состава резерва. Обязанности руководителя по работе с резервом.</p> <p>Управление карьерой работников на основе концепции преемственности (Succession Planning).</p> <p>Управление талантами (Talent management) как новая концепция управления карьерой работников.</p> <p>Сравнительный анализ современных концепций управления карьерой.</p> <p>Оценка качества управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом</p>
12	Мотивация персонала в организации	<p>Мотивация и эффективность трудовой деятельности персонала.</p>

		<p>Мотивация и стимулирование работников. Основные понятия: стимул, мотив, потребность, интерес, установка (ценность ориентации), структура мотивов трудового поведения.</p> <p>Первоначальные теории мотивации: положительной и отрицательной мотивации («кнута и пряника»), «Х» и «У» Д. МакГрегора, «Z» В. Оучи.</p> <p>Содержательные теории мотивации: А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга.</p> <p>Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, теория Б. Скиннера, теория трудовой мотивации Д. Аткинсона.</p> <p>Мотивационная модель Л. Портера и Э. Лоулера.</p> <p>Управление мотивацией персонала. Мотивационный потенциал работы. Диагностика мотивированности персонала. Карта мотиваторов. Мотивационный профиль работника. Средства воздействия на мотивацию сотрудников. Разработка комплексной системы мотивации сотрудников в организации.</p>
13	Технологии стимулирования трудовой деятельности персонала	<p>Методы стимулирования трудовой деятельности персонала: классификация, общая характеристика.</p> <p>Материальные денежные методы стимулирования работников: заработная плата (оплата труда работника), компенсационные и стимулирующие выплаты.</p> <p>Правила построения систем материального денежного стимулирования работников.</p> <p>Экономические неденежные стимулы: медицинское и пенсионное страхование, кредитование, полная или частичная оплата отдыха работника и др. Структура и содержание социального пакета работника. Гибкие программы предоставления социальных льгот.</p> <p>Нематериальные методы стимулирования трудовой деятельности персонала: управление содержанием работы, включение работников в процесс принятия решений, стимулирование рабочим временем, моральное поощрение, продвижение по службе и др.</p> <p>Организация профессиональных конкурсов, смотров профессионального мастерства как метод нематериального стимулирования работников.</p>
14	Технологии увольнения персонала	<p>Увольнение: понятие и виды. Роль и задачи менеджера по персоналу в работе с увольняющимися работниками.</p> <p>Текучесть персонала: понятие и виды. Причины и мотивы текучести. Позитивные и негативные последствия текучести. Социально-нормативная текучесть. Определение уровня текучести персонала в организации: коэффициент текучести, коэффициент интенсивности текучести. Этапы управления текучестью. Программы регулирования текучести</p>

	<p>персонала. Работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста. Управление высвобождением персонала. Массовое высвобождение персонала. Сокращение штата. Этапы процедуры высвобождения персонала. Обоснование необходимости сокращения персонала. Альтернативы сокращению персонала. Критерии оценки сотрудников при сокращении. Работа с органами службы занятости. Технология увольнения. Работа с увольняемыми работниками. Программы внутреннего и внешнего аутплейсмента.</p>
--	--

#### 4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 5. Оценка планируемых результатов обучения

##### 5.1. Система оценивания

##### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
<b>5 семестр</b>		
Текущий контроль:		
Опрос, участие в дискуссии на семинаре (8 семинаров)	4 балла	32 балла
Тестирование	10 баллов	10 баллов
Решение «кейс-задач»	3 балла	18 баллов
Промежуточная аттестация		
Промежуточная аттестация – зачет с оценкой	40 баллов	40 баллов
Итого за семестр (дисциплину), зачет с оценкой	100 баллов	
<b>6 семестр</b>		
Текущий контроль:		
Опрос, участие в дискуссии на семинаре (8 семинаров)	4 балла	32 балла
Тестирование	10 баллов	10 баллов
Решение «кейс-задач»	3 балла	18 баллов
Промежуточная аттестация		
Промежуточная аттестация - экзамен	40 баллов	40 баллов
Итого за семестр (дисциплину), экзамен	100 баллов	

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit

Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55		E	
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

## 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

### *Текущий контроль*

*При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре учитывается (максимальное количество 4 балла):*

- степень раскрытия темы обсуждения (0-1 балл);
- обоснованность выводов (0-1 балл);
- качество изложения материала (грамотность речи, точность использования терминологии, логическая последовательность изложения материала) (0-1 балл);
- формулировка личного мнения студента (0-1 балл).

*При оценивании практического задания (кейс-задачи) учитывается (максимальное количество 3 балла):*

- обучающийся решил кейс-задачу правильно, в полном объеме, решение логично и обоснованно (3 балла);
- обучающийся решил кейс-задачу правильно, но решение недостаточно обоснованно (2 балла);
- обучающийся решил кейс-задачу в основном правильно, но имеются недочеты, решение недостаточно обоснованно (1 балл);
- обучающийся решил кейс-задачу неправильно (0 баллов).

*При оценивании теста (максимальное количество 10 баллов):*

Правильный ответ на вопрос – 0,5 балла;

Неправильный ответ на вопрос – 0 баллов.

### *Промежуточная аттестация (экзамен)*

*При проведении промежуточной аттестации в форме устного собеседования студент должен ответить на 2 вопроса.*

*При оценивании ответа на вопрос учитывается:*

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1–9 баллов);
- теоретическое содержание освоено частично, но в достаточной мере (10–13 баллов);
- теоретическое содержание освоено почти полностью, с незначительными недостатками (14–16 баллов);
- теоретическое содержание освоено полностью (17–20 баллов).

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100–83/ А, В	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82–68/ С	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67–50/ D, E	«удовлетвори- тельно»/ «зачтено (удовлетвори- тельно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».
49–0/ F, FX	«неудовлетворите льно»/ не зачтено	Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

### 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

В течение преподавания курса «Технологии управления персоналом» используются такие формы текущей аттестации студентов, как оценка дискуссии на семинаре, выполнение практических заданий (решение кейс-задач), тестирование. По итогам обучения в 5 семестре проводится зачет с оценкой, в 6 семестре – экзамен.

*Примеры практических заданий (кейс-задач)*

#### Примеры кейс-задач

*Ситуация.*

Компания по производству и продаже через агентскую сеть парфюмерии и косметики открыла филиал в N-ской области. Перед директором филиала была поставлена чёткая задача – организовать работу филиала и через 6 месяцев выйти на уровень продаж не менее 40 миллионов рублей.

Первым делом новоявленный директор провел исследование среди агентств по подбору персонала области и заключил с одним из них, имеющим наиболее положительную репутацию в городе, договор на поиск 60 агентов по продажам.

Агентство провело работу среди соискателей биржи труда и через месяц представило директору 70 кандидатов, 55 из которых директор отобрал в качестве агентов по продажам.

Для обучения агентов был приглашен специалист по обучению, столичная знаменитость, который в течение 5 дней обучал агентов навыкам продаж, а специалист из центрального офиса знанию продуктов линейки компании.

В это время директор озадачился поиском достойного кандидата на должность заместителя директора по продажам и развитию агентской сети. Наилучшим кандидатом оказался сосед по даче, давний приятель, бывший директор крупного завода, со связями в администрации области, которому было сделано предложение.

Надежды на заместителя полностью оправдались уже через месяц его работы. Благодаря его стараниям магазины города, состоящие на балансе области, закупили продукцию компании на сумму чуть менее 10 миллионов рублей. Вот только агентская сеть за 2 месяца своего существования принесла сумму в размере 470000 рублей. К тому же из 50 агентов к тому времени осталось только 9, остальные вернулись на биржу труда или перешли на работу к конкурентам. Директор был вынужден повторно обратиться в агентство, которое снова подобрало ему 50 агентов, пользуясь тем же источником. И снова в Филиал были приглашены знаменитость из столицы и специалист из центрального офиса, а через месяц работы агентов из второго набора осталось только 5.

Магазины больше ничего не покупали, поскольку у них произошло затоваривание, и директор был вынужден уволить своего заместителя, полностью испортив с ним отношения, и даже подумывал о продаже дачи.

Через 6 месяцев директора вызвали в центральный офис и, выслушав его объяснения относительно сложностей в работе, уволили, а филиал закрыли как неперспективный, ломая при этом голову о том, почему конкуренты до сих пор не ушли из N-ской области.

*Вопросы:*

1. Как Вы думаете, почему был закрыт филиал?
2. Правильно ли был выбран источник для привлечения агентов? Как бы поступили Вы на месте директора?
3. Почему директор был вынужден уволить своего заместителя?

*Ситуация*

Крупная торговая компания «Моран», расположенная в Санкт-Петербурге, в мае 2002 года приняла решение об открытии в Екатеринбурге своего филиала, планируемый оборот которого сопоставим с оборотом головной компании. Владельцы и высшее руководство «Морана» справедливо полагали, что одним из ключевых факторов успеха на рынке является выбор первых лиц филиала. Решили начать с поиска руководителя филиала. Должность по уровню ответственности вполне сопоставима с позицией генерального директора головного офиса. Предстоит управлять финансовыми потоками, налаживать отношения с местной администрацией, наращивать объем продаж. В связи с этим, Алексей Билибин, генеральный директор компании «Моран», решил лично заняться подбором специалиста на столь ответственный пост.

Одна из ведущих рекрутинговых компаний представила на рассмотрение «Морана» семь кандидатур, которые по всем формальным признакам соответствовали требованиям.



Тщательно проанализировав анкеты, Билибин пригласил для первичного собеседования трех наиболее перспективных кандидатов.

Петр Янович Скиртанов	Сергей Владимирович Березин	Геннадий Иванович Межелко
Год рождения: 1956	Год рождения: 1970	Год рождения: 1964
Образование: Ленинградский политехнический институт	Образование: Экономический факультет СПбГУ	Образование: Киевский институт советской торговли
Опыт работы: Работал на заводе в Архангельске сменным мастером, начальником участка, начальником производства. В 1993, когда дела у завода пошли плохо, ушел работать в кооператив, торговал ширпотребом из Турции. Через три года совместно с партнером открыл цех по копчению рыбы, еще через два года они закупили упаковочное оборудование, большой склад – холодильник и стали продавать свою продукцию не только соседним магазинам, но и по области. Продав свою долю партнеру, вернулся на родину в Петербург. Купил квартиру, перевез семью и теперь ищет работу.	Опыт работы: По окончании университета работал в только что открывшемся совместном предприятии бухгалтером. Через год перешел в растущую российскую торговую компанию на должность заместителя главного бухгалтера. После обучения за границей занял должность финансового директора. В 1998 году дела у компании пошли неважно, и Сергей переехал в Москву. Работал в банке начальником кредитного отдела. Работа в банке показалась Березину монотонной, и через два года он вернулся в Петербург.	Опыт работы: Работал в магазине заведующим секцией, затем заведующим кафе, после возглавлял трест столовых. В 1994 году переехал в Россию. Работал зав. складом в небольшой торговой фирме, где через год стал коммерческим директором. Еще через год перешел в крупную торговую фирму руководителем регионального отдела по продаже замороженных продуктов. В 1998 году сеть распалась, региональные продажи остановились. В связи с этим перешел в компанию-производитель продуктов питания, возглавлял группу по продажам масложировых продуктов. Считает настоящую работу малопривлекательной с т.з. перспектив карьерного роста.

Заметки генерального директора, сделанные им во время собеседований:

Петр Янович Скиртанов:

«Крепкий хозяйственник», внимательный, умеет поставить задачу и проконтролировать исполнение.

Сергей Владимирович Березин:

Производит впечатление человека с амбициями, с деловыми качествами, хорошо разбирающегося в финансах, имеющего обширные связи в Москве и умеющего строить отношения с властью.

Геннадий Иванович Межелко:

Имеет хорошие деловые качества, коммуникативные навыки, умеет найти подход к собеседнику, проявляет инициативу, стремится к самостоятельности.

*Вопросы:*

1. Сформулируйте достоинства и недостатки каждого кандидата

2. Какой кандидат должен быть выбран? Обоснуйте свой ответ.
3. Предложите свой вариант технологии отбора кандидатов.

#### *Ситуация*

Олег В. был принят на работу в компанию «М...» в отдел, которым руководил Петр К. На прошлой работе у Олега был авторитарный руководитель, который всегда стремился быть в курсе всех дел в отделе, и любое действие должно было быть с ним согласовано. Поэтому с первых дней работы Олег повел себя очень активно, старался произвести впечатление на коллег и особенно, на своего непосредственного руководителя. Он постоянно приставал к Петру с расспросами. Без его согласия он не мог принять ни одно решение.

У Петра был другой стиль руководства, он целиком полагался на квалификацию своих подчиненных и доверял им решать вопросы самостоятельно. Поэтому через какое-то время он стал злиться на постоянные вопросы Олега и однажды в повышенном тоне выразил свое недовольство. Когда же Олег попытался проявить инициативу и предложил новое решение поставленной задачи, Петр лишь отмахнулся, сказав: «Мы так не делаем...». Олег был обижен подобным отношением и написал заявление об уходе. Петр удивился и, обсудив эту ситуацию с Олегом, убедил его не спешить с увольнением. По его мнению, необходимо возникшую проблему решать совместными усилиями. Для этого он обратился к Светлане Е., менеджеру по персоналу, и попросил помочь выяснить и устранить причину недопонимания, которое возникло между руководителем и подчиненным. Как поступить Светлане в данной ситуации?

#### *Вопросы:*

1. Что необходимо предпринять, чтобы адаптация Олега в коллективе и к стилю руководства Петра прошла успешно?
2. Какие рекомендации можно дать Петру относительно его поведения, как руководителя?
3. Как можно устранить возникшее недопонимание между руководителем и подчиненным?

#### *Ситуация*

Обучением персонала в сети универсамов (около 600 сотрудников) занимались всегда, но оно не было централизованным. Скажем, новый кассир просто работал рядом с более опытным кассиром, который ему все и объяснял. Но в последние три года мы открываем по пять новых магазинов. А когда начинаешь принимать на работу людей в массовом количестве, то такая *система* становится просто неэффективной. Сейчас мы обучаем две группы сотрудников: рядовых специалистов (продавцов) и административных работников (старших администраторов, сменных администраторов и старших продавцов-кассиров).

Продавцы обучаются у нас на базе специального магазина-тренажера (это одна из наших штатных торговых точек), где оборудован учебный класс. Занятия проводятся, как правило, в небольших группах из 5-6 человек в течение трех дней. Стажерам преподают теорию, а потом они тут же в магазине проходят практику под присмотром опытных продавцов. Аттестует новичков *Управление* продаж: специалисты оценивают их знания и навыки и делают вывод, смогут ли они работать самостоятельно.

Административное звено учится по другой программе. Менеджеры назначаются в основном из числа уже опытных сотрудников: хорошо зарекомендовавший себя продавец переводится на должность старшего кассира, старший кассир – на должность сменного администратора и т. д. В этом случае обучение происходит, как правило, не в магазине-тренажере, а на рабочем месте. Стажировка в новой должности длится две недели, после чего проводится аттестация, по результатам которой сотрудник утверждается (или не

утверждается) в новой должности.

Но прослушать теоретические лекции время от времени мы рекомендуем и многим нашим старым работникам. Все административные служащие у нас учатся по одной программе, несмотря на то, что у них разные обязанности. Мы специально их готовим по всем направлениям, чтобы в компании была взаимозаменяемость. При нашем компактном штатном расписании это очень важно. Ротация персонала у нас осуществляется постоянно.

К нам постоянно поступают предложения по проведению различных тренингов, мы их рассматриваем, изучаем, но пока ни на чем не остановились.

Все вопросы, связанные с обучением в компании, курирует генеральный директор. Он находится в постоянном контакте с отделом кадров, который организует обучение и аттестацию. Специалисты по персоналу регулярно докладывают директору обстановку. Все затраты на обучение мы предусматриваем в фонде оплаты труда. На бюджет это, конечно, определенная нагрузка, но она себя оправдывает.

*Вопросы:*

1. Какие методы обучения персонала целесообразно использовать?
2. Как осуществляется оценка эффективности обучения персонала?

*Ситуация*

Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании менеджером по персоналу. Компания существует более двух лет. В связи с динамикой своего развития компания постоянно ставит перед сотрудниками все новые и более сложные профессиональные задачи, что позволяет им в короткие сроки существенно повысить свой профессиональный уровень.

У сотрудников есть возможность и карьерного развития. Бизнес компании специфичен, нужны люди, хорошо знающие его. Руководство компании предпочитает выдвигать на менеджерские позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны».

Несколько месяцев назад в компании уже произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали за время работы в компании. После их перехода появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отдела, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, несколько даже подумывают об увольнении.

Вы считаете, что необходимо разработать систему работы с кадровым резервом, так как это первый, но не последний случай перевода сотрудников с повышением в должности. У вас есть список людей, которых в скором будущем ожидает подобный переход, и работу с ними нужно начинать уже сейчас, чтобы они не столкнулись с теми же проблемами, которые возникли в результате состоявшегося перевода.

*Вопросы*

1. Сформулируйте причины возникших проблем.
2. Как вы определите, какие навыки необходимо развивать?
3. Из каких блоков будет состоять ваша программа по работе с кадровым резервом?
4. Каким образом вы будете внедрять программу по работе с кадровым резервом в вашей Компании?

*Ситуация*

Обеспечение качества всегда было проблемой номер один для компании Ford. Анализируя действующую на Ford систему обеспечения качества, его исполнительный директор

William Scherkenbach, ответственный за реализацию этой системы, пришел к неожиданному выводу. Он сказал: «По моему мнению, система оценки работы персонала есть самое большое препятствие для улучшения работы любой организации». Вот как он объяснил это утверждение.

- Оценка каждого работника и достижения им конкретных индивидуальных задач может не способствовать успешной работе организации в целом. Она подрывает командный дух.
- Некоторые организации устанавливают для оценки персонала стандарты исполнения. А такая оценка может способствовать поощрению посредственной работы.
- Большинство систем оценки имеют множество категорий и градаций. Например, по итогам работы сотрудник может попадать в категории: «средний уровень исполнения», «ниже среднего», «выше среднего», «выдающиеся достижения» и др. работники обычно стремятся получить наиболее высокую оценку, продвигнуться на следующий уровень, особенно когда это подкреплено дополнительными материальными стимулами. Однако на самом деле их работа может быть и так вполне удовлетворительной, необходимость ее улучшения не обусловлена объективными причинами и потребностями рынка сбыта.
- Работник может получить высокую оценку, однако результаты работы могут зависеть не столько от личного вклада, сколько от качества сырья и материалов, работы оборудования. Работника могут похвалить, хотя он этого не заслужил, или обвинить в том, что от него не зависело.
- Большинство методов оценки концентрируется на достижении высоких результатов, которые можно увидеть и оценить в данном периоде. А чрезмерное внимание к достижению текущих результатов может приводить к игнорированию, а иногда даже вступать в противоречие с достижением долгосрочных целей и задач развития организации.

### *Вопросы*

1. Можно ли предотвратить негативные моменты, связанные с оценкой персонала. Если да, то каким образом?
2. Предложите вариант технологии оценки персонала для данной компании.

### *Ситуация*

В производственной компании «К...» был проведен опрос среди работников производственного и инженерно-конструкторского состава с целью выяснить, с какими проблемами они сталкиваются и что хотели бы изменить в своей работе. Когда подвели итоги, обнаружили, что 20 процентов опрошенных недовольны размером оплаты труда; 30 процентов были не согласны с тем, как организовано решение общих вопросов в отделах, и 50 процентов респондентов обозначили те пункты в опроснике, которые указывали на низкую заинтересованность в работе.

На очередном совещании, обсуждая результаты опроса, генеральный директор предложил решить задачу с мотивацией персонала общими силами всех сотрудников отдела персонала. При этом главное требование заключалось в том, чтобы реализация предложений не требовала больших материальных затрат.

Менеджер по оплате и мотивации персонала Светлана К. высказала мнение, что лучший выход из этой ситуации заключается в том, чтобы ввести как можно больше мер наказания. В ответ на это менеджер по адаптации Валентина М. ответила, что персонал нуждается в поощрении и лучше работает, если труд вознаграждать. Чтобы не усугублять разногласия, генеральный директор распорядился: каждой из них внести свои предложения в ближайшее время. Через два дня он получил два сообщения.

*От Светланы К., менеджера по оплате и мотивации персонала:*

«Развивая предложенную ранее идею и с целью экономии затрат на мотивацию персонала, предлагаю учредить “Кубок первенства – наоборот”. Для этого нужно купить кубок,

выгравировать на нем надпись “Самый худший сотрудник!”. Будем ставить его на стол тому, у кого за месяц будут наихудшие показатели работы. Полагаю, что это послужит хорошим стимулом для всех. Сотрудники изо всех сил будут стараться не получить его на свой стол и будут мотивированы на хорошее, нет, даже отличное выполнение своих должностных обязанностей».

*От Валентины М., менеджера по адаптации персонала:*

«Считаю, что персонал нужно хвалить, а не ругать. Поэтому предлагаю организовать доску почета, как в старые добрые времена. Реализация этой идеи не потребует больших расходов, но для наших производственников это будет то что надо – публичное признание всегда приятно».

Предложения показались директору слишком простыми, и он задумался о том, какую общую идею задать менеджерам о характере мотивации, а также кому поручить ее разрабатывать и реализовывать.

*Вопросы:*

1. Какие шаги нужно предпринять, чтобы выбрать одно из поступивших предложений;
2. Кому поручить разработку и реализацию программы нематериального стимулирования;

### *Ситуация*

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании – услуги.

Текучесть персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения. В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

*Вопросы:*

1. Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.
2. Предложить структуру пакета немонетарной мотивации.
3. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?
4. Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

### *Ситуация*

Обычная коммерческая компания, не маленькая и не большая, сфера деятельности..., а точнее то, ради чего компания существует и работает, зачастую представляется сотрудникам чем-то отдаленным, почти эфемерным. Гораздо ближе восприятие своих собственных обязанностей на своем месте. Да и часто ли загнанный нескончаемо срочными делами сотрудник размышляет о своей роли в большом организме целой компании?

Случается, что даже генеральный директор может впасть в такое состояние потери виденья целого леса за отдельными деревьями.

Как раз в такой момент генеральный директор Никита понял, что остро нуждается в помощнике. Через некоторое время на должность директора направления был принят

квалифицированный специалист, Николай, который произвел хорошее впечатление на собеседовании, подробно рассказав о своих достижениях на прошлой работе, опыте на руководящей должности. Трудовой стаж показывал, что с места на место он не бегал, причем последним местом работы была известная компания. В общем, по всем заранее продуманным формальным признакам специалист неплохой. Завалы дел надо срочно разбирать и смысла тянуть дальше с выбором нет.

В подчинение нового директора направления Николая были отведены несколько руководителей проектов. Как раз прямое взаимодействие с руководителями проектов и составляло самое затратное занятие генерального директора Никиты, при этом другие направления страдали от недостатка внимания с его стороны.

Николаю было поручено координировать работу руководителей проектов: исправить слабые стороны, улучшить контроль за качеством, то есть, по сути, переложить на свои плечи часть забот Никиты. Руководители проектов уже довольно продолжительное время работали в организации и были на хорошем счету у генерального директора. Теперь Никита работал вплотную со своим новым топом Николаем и уже не общался с руководителями проектов, как это делал прежде. Никита несколько месяцев тщательно наблюдал за каждым шагом Николая, подробно обо всем расспрашивал и был доволен новым директором направления.

По прошествии некоторого времени, когда работа, наконец, вошла в определенный постоянный ритм, Николай стал сетовать на работу одного из руководителей проектов. Позже перешел к открытым жалобам, а спустя еще немного времени и вовсе предложил взять на его место другого человека, которого Николай знает по прежней работе как опытного и ответственного.

Никита был удивлен тем, как быстро могут измениться люди. Он решил поговорить лично с этим руководителем проекта – Александром. Александр утверждал, что Николай, якобы, к нему относится предвзято, фактически, придирается на пустом месте, ставит ему в вину даже то, на что Александр как руководитель проекта не имеет влияния.

Но после долгих бесед Никиты с Николаем все же напрашивался вывод, что с его еще некогда хорошим руководителем проекта Александром что-то произошло, и он стал работать хуже.

В конце концов, генеральный директор стал склоняться к решению уволить Александра.

Но когда Никита задумался, как подойти к увольнению руководителя проекта, то оказался в замешательстве.

Вот так просто позвать и попросить уйти по собственному желанию, ни с того ни с сего, ничего хорошего не сулило – пойдут слухи в коллективе, что, дескать, директор может взять и уволить безо всякой причины любого сотрудника – а это, конечно, не в лучшую сторону скажется на качестве труда.

По предложению Николая решено было провести аттестацию руководителя проекта Александра на соответствие занимаемой должности, на которой коллегиально решить вопрос оставить его или уволить. Для этой цели даже было поручено юристам подготовить положение об аттестации работников на соответствие занимаемой должности. После был составлен приказ о проведении аттестации, назначена дата, объявлена аттестационная комиссия. С приказом Александр был ознакомлен под роспись.

В назначенную дату Александр предстал перед членами комиссии, в которую вошел Никита, Николай, секретарь и главный бухгалтер. Вопросы задавал только Николай, секретарь оформляла листы, подготовленные юристами, Никита и главный бухгалтер просто слушали. Александр отвечал на вопросы, как считал нужным. Вечером ему принесли на ознакомление приказ на его увольнение по решению комиссии по причине несоответствия занимаемой должности. Всем сотрудникам, которые так или иначе были в курсе происходящего, тоже сказали, что выяснилось, к большому удивлению и сожалению всех, что Александр не соответствует занимаемой должности, и этот вывод сделан не кем-

то единолично, а подтвержден комиссией. На место Александра вышел сотрудник, которого так горячо рекомендовал новый директор направления.

Александр был поражен и ошарашен увольнением, особенно записью в трудовой книжке: «трудовой договор расторгнут на основании п.3 ч.1 ст.81 ТК РФ в связи с несоответствием занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации». Он не мог себе представить, как же ему теперь устроиться на работу, кто же его возьмет с таким «клеймом».

Вопросы:

1. Как бы Вы помогли генеральному директору Никите, если бы он обратился к вам за помощью в решении сложившейся ситуации?
2. Как бы вы помогли Александру?

Пример теста (5 семестр)

1. Основной задачей при найме на работу персонала является:

- А) удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении
- Б) распределение вновь нанятых работников по рабочим местам в соответствии с их уровнем квалификации
- В) ознакомление персонала с особенностями организационного механизма управления
- Г) привлечение как можно большего числа претендентов на вакантное место

2. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах:

- А) полезности, экономности, объективности
- Б) соответствия, перспективности, сменяемости
- В) надежности, адекватности, целесообразности
- Г) справедливости, моральной устойчивости
- Д) работоспособности

3. Принцип соответствия работника занимаемой должности заключается в следующем:

- А) соответствие планируемой последовательности занимаемых конкретным работником ступеней фактической последовательности
- Б) соответствие профессиональных знаний, умений, навыков и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей
- В) соответствие установленного возрастного ценза для различных категорий должностей
- Г) соответствие продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы требованиям замещаемых должностей

4. Возможны следующие источники найма работника:

- А) внешний
- Б) промежуточный
- В) смешанный
- Г) внутренний
- Д) временный

5. Основная цель первичного отбора состоит в:

- А) изменении статуса человека в организации
- Б) отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности
- В) установлении требований к кандидатам на вакантную должность

- Г) рациональном распределении работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам
- Д) доведении до сотрудников сообщения о приеме

6. Анализ анкетных данных позволяет выявить следующую информацию о кандидате:

- А) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям
- Б) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей
- Г) готовность к принятию дополнительных нагрузок
- Д) круг лиц, которые могут помочь в наведении справок и получении дополнительной информации

7. Основная цель предварительной отборочной беседы

- А) отбор персонала
- Б) допуск к участию в конкурсе
- В) принятие решения о найме сотрудника

8. Основная цель собеседования

- А) допуск к участию в конкурсе
- Б) принятие решения о найме сотрудника

9. В проведении отбора кандидатов на замещение вакантной должности принимают участие:

- А) непосредственный руководитель
- Б) профессиональный психолог
- В) помощник руководителя
- Г) помощник юриста-консультанта
- Д) менеджер по персоналу

10. Открытые вопросы на собеседовании предполагают

- А) ответы “Да” или “Нет”, либо сообщение конкретных сведений
- Б) развернутые содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками
- В) подсказку, какой тип ответа ожидается
- Г) избежание недопонимания или неверного понимания
- Д) демонстрацию того, что кандидата внимательно слушают

11. Какой метод оценки персонала целесообразно применять для определения личностных свойств сотрудника

- А) ранжирование
- Б) тестирование
- В) метод эталона
- Г) метод парных сравнений

12. Метод оценки персонала, предполагающий проставление оценок по шкале с балльными оценками называется:

- А) анкетный опрос
- Б) интервью
- В) ранжирование
- Г) шкалирование
- Д) упорядочение рангов
- Е) парные сравнения



13. Какой метод оценки персонала целесообразно применять для определения лучшего сотрудника
- А) произвольные характеристики
  - Б) метод свободного или принудительного выбора
  - В) метод ранжирования
  - Г) тестирование
14. Деловая оценка – это:
- А) анализ затрат, связанных с наймом персонала
  - Б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала
  - В) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места
  - Г) определение личного вклада работника в общий результат и степень его влияния на достижение этого результата, определение профессионально-квалификационного уровня работника
15. К показателям деловой оценки относят:
- А) результативность труда
  - Б) физические данные работника
  - В) профессиональное поведение
16. Метод оценки персонала, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения, называется:
- А) критический инцидент
  - Б) интервью
  - В) упорядочение рангов
  - Г) парные сравнения
  - Д) самооценка
17. Метод деловой оценки 360 градусов предусматривает оценку сотрудника:
- А) руководителем и коллегами
  - Б) руководителем, коллегами, подчиненными
  - В) руководителем, коллегами, подчиненными, психологом
  - Г) руководителем, коллегами, подчиненными, самооценку
18. Какие показатели являются общими для всех категорий аттестуемых работников:
- А) квалификация и результаты работы
  - Б) результаты работы и личные качества
  - В) квалификация и личные качества
  - Г) квалификация
19. Центральным вопросом деловой оценки является:
- А) подбор экспертов
  - Б) установление показателей деловой оценки
  - В) проведение деловой оценки
  - Г) подведение итогов деловой оценки
  - Д) написание характеристик на оцениваемых
20. Центр оценки это:
- А) здание в центре города, в котором проходит оценка персонала
  - Б) специально оснащенная комната в кадровой службе

- В) процесс установления стандартизированной оценки профессионального поведения персонала
- Г) анализ кадровых данных
- Д) анализ взаимоотношений в коллективе

Пример теста (6 семестр)

1. Профессиональное развитие персонала– это:

- А) процесс накопления человеческого капитала в процессе трудовой жизни человека
- Б) процесс накопления человеческого капитала путем непосредственной передачи профессиональных знаний и навыков сотрудникам организации
- В) изменение положения работника в карьерном пространстве и времени работы

2. Формирование у работника знаний и навыков в определенной профессии это:

- А) переподготовка персонала
- Б) повышение квалификации
- В) подготовка персонала

3. Углубление, расширение и дополнение приобретенной квалификации - это:

- А) переподготовка персонала
- Б) повышение квалификации
- В) подготовка персонала

4. Получение новых профессий или специальностей лицами, имеющими профессию, целью их переквалификации - это:

- А) переподготовка персонала
- Б) повышение квалификации
- В) подготовка персонала

5. К методам обучения в форме “на рабочем месте” относятся:

- А) деловые игры
- Б) наставничество
- В) показ приемов работы
- Г) круглый стол

6. К методам обучения в форме “вне рабочего места” относятся:

- А) лекция
- Б) наставничество
- В) стажировки
- Г) семинары

7. От чего зависит выбор метода обучения работников

- А) от финансовых возможностей организации
- Б) от предпочтений обучаемых
- В) от цели обучения

8. Для изложения и передачи большого объема теоретических и методических знаний в сжатые сроки наилучшим образом подходит:

- А) деловая игра

- Б) тренинг
- В) лекция
- Г) наставничество
- Д) рабочая группа

9. Анализ реальных или гипотетических ситуаций с выработкой путей и способов ее решения – это:

- А) деловая игра
- Б) тренинг
- В) кейс-стади

10. Управление карьерой – это:

- А) упорядочение взаимосвязи между элементами и компонентами карьерного пространства
- Б) разработка карьерограмм сотрудников
- В) разработка Положения о резерве кадров в организации
- Г) Зачисление в резерв кадров

11. Высшая точка карьеры - это:

- А) высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации
- Б) отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится человек в данный момент своей карьеры
- В) количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой человеком в организации, до высшей точки
- Г) отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится человек
- Д) группа специалистов и руководителей, которые должны обеспечить эффективное функционирование организации на ближайший период

12. Длину карьеры характеризует:

- А) высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации
- Б) отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится человек в данный момент своей карьеры
- В) количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой человеком в организации, до высшей точки
- Г) отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится человек
- Д) эффективность функционирования системы управления персоналом

13. Управление профессиональной карьерой персонала осуществляется с использованием:

- А) схем тарифно-квалификационного продвижения
- Б) чередованием вертикального роста с горизонтальным
- В) резерва кадров

14. Вертикальная карьера означает:

- А) перемещение в другую функциональную область деятельности
- Б) подъем на более высокую ступень структурной иерархии
- В) выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого

формального закрепления в организационной структуре

Г) расширение или усложнение задачи в рамках занимаемой ступени

15. К горизонтальной карьере относятся следующие характеристики:

А) перемещение в другую функциональную область деятельности или расширение и усложнение задач на прежней ступени

Б) движение вверх по организационной иерархии

В) подъем на более высокую ступень служебной иерархии

Г) выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре

16. Центростремительная карьера – это:

А) постоянное движение вверх по служебной иерархии

Б) работа на каждой из должностей не более 3-х лет

В) расширение задач на прежней ступени

Г) чередование вертикального роста с горизонтальным

Д) вид карьеры, под которым понимается движение к ядру, руководству

17. Кадровый резерв – это

А) отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится человек в данный момент своей карьеры

Б) потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации

В) количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой человеком в организации, до высшей точки

Г) серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности

18. Матрица «Эффективность-Потенциал» является инструментом при реализации технологии управления карьеры:

А) планирование преемственности (Succession Planning)

Б) планирование замен

В) управление талантами (Talent management)

19. Основной задачей при технологии управления карьерой «Планирование замен (Replacement Planning)» является:

А) Управление рисками

Б) Стратегическое кадровое обеспечение

В) Всеобщая преемственность и развитие персонала

20. На какой концепции управления талантами основан управление всеобщее развитие и продвижение персонала:

А) Эксклюзивная

Б) Инклюзивная

Примерные вопросы для промежуточной аттестации (5 семестр)

1. Классификация и характеристика стратегий привлечения персонала в организацию
2. Подбор персонала: цель, задачи, источники
3. Методы подбора персонала: классификация, общая характеристика

4. Классификация и характеристика современных технологий подбора персонала
5. Технология массового подбора персонала
6. Технология подбора специалистов и линейных менеджеров
7. Технология подбора топ-менеджеров
8. Технологии подбора молодых специалистов
9. Технологии подбора персонала на международных рынках труда
10. Этапы разработки и внедрения технологии подбора персонала
11. Отбора персонала: понятие, цель, задачи
12. Характеристика современных технологий отбора персонала
13. Этапы разработки и внедрения технологии отбора персонала
14. Методы сбора информации о кандидатах
15. Анализ заявительных документов: цель, задачи, методы.
16. Предварительная отборочная беседа: цель, задачи, виды, правила проведения.
17. Собеседование: цель, задачи, виды, правила проведения.
18. Методы проверки профессиональных и личностных качеств кандидатов.
19. Дополнительные методы проверки кандидатов: классификация, характеристика
20. Адаптация персонала: понятие, виды, характеристика.
21. Первичная и вторичная адаптация персонала.
22. Производственная и внепроизводственная адаптация персонала.
23. Профессиональная адаптация персонала: цель, задачи, методы.
24. Социально-психологическая адаптация персонала: цель, задачи, методы.
25. Экономическая адаптация персонала: цель, задачи, методы.
26. Психофизиологическая адаптация персонала : цель, задачи, методы.
27. Этапы адаптации персонала.
28. Показатели эффективности адаптации персонала.
29. Этапы разработки и внедрения технологии адаптации персонала
30. Классификация и характеристика современных технологий оценки персонала
31. Методы оценки персонала: классификация, характеристика.
32. Этапы разработки и внедрения технологии оценки персонала
33. Аттестация персонала: понятие, цели, задачи,
34. Технология аттестации персонала

*Примерные вопросы для промежуточной аттестации (6 семестр)*

1. Профессиональное развитие персонала: цель, задачи, современные подходы.
2. Методы обучения персонала: классификация, характеристика
3. Концепция непрерывного опережающего обучения персонала
4. Классификация и характеристика современных технологий профессионального развития персонала
5. Корпоративные университеты: задачи, виды.
6. Центры опережающей подготовки: назначение, характеристика.
7. Микрообучение, как новый метод обучения.
8. VR- и AR технологии в обучении персонала
9. Дистанционное обучение персонала
10. Базы знаний в организациях.
11. Методы наставничества.
12. Этапы разработки и внедрения технологии профессионального развития персонала
13. Технологии оценки качества обучения персонала
14. Классификация и характеристика современных технологий управления карьерой персонала
15. Кадровый резерв: понятие, виды, методы формирования и развития
16. Управление преемственностью как новая технология управления карьерой персонала.

17. Этапы разработки и внедрения технологии управления карьерой персонала
18. Технологии оценки качества управления карьерой персонал
- 19.** Технологии оценки качества служебно-профессионального продвижения персонала
20. Классификация и характеристика современных технологий увольнения персонала
21. Аутплейсмент: цель, задачи, виды
22. Классификация и характеристика современных технологий стимулирования трудовой деятельности персонала
23. Методы материального и нематериального стимулирования персонала.
24. Социальный пакет: назначение, структура, способы формирования.
25. Этапы разработки и внедрения технологии стимулирования трудовой деятельности персонала
26. Трансформация технологий управления персоналом в условиях цифровизации экономики

Примерная тематика курсовых работ по дисциплине  
«Технологии управления персоналом»

1. Разработка технологии подбора персонала в организации
2. Сравнительный анализ методов подбора персонала при приеме на работу
3. Совершенствование технологии подбора персонала с использованием современных информационно-коммуникационных технологий
4. Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта подбора персонала
5. Разработка технологии отбора персонала при приеме на работу
6. Сравнительный анализ технологий проведения собеседования с кандидатами при приеме персонала на работу
7. Совершенствование технологии отбора персонала при приеме на работу с использованием современных информационно-коммуникационных технологий
8. Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта отбора персонала при приеме на работу
9. Разработка технологии адаптации персонала
10. Совершенствование технологии адаптации персонала с использованием современных информационно-коммуникационных технологий
11. Разработка технологии оценки персонала в организации
12. Сравнительный анализ методов оценки персонала в организации
13. Совершенствование технологии оценки персонала с использованием современных информационно-коммуникационных технологий
14. Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта оценки персонала
15. Разработка технологии дополнительного профессионального обучения персонала
16. Сравнительный анализ методов обучения персонала
17. Совершенствование технологии дополнительного профессионального обучения персонала с использованием современных информационно-коммуникационных технологий
18. Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта дополнительного профессионального обучения персонала
19. Разработка технологии управления карьерой персонала в организации
20. Сравнительный анализ современных концепций управления карьерой персонала в организации
21. Совершенствование технологии управления карьерой персонала с использованием современных информационно-коммуникационных технологий
22. Разработка системы мотивации персонала в организации
23. Сравнительный анализ методов материальной мотивации персонала
24. Сравнительный анализ методов нематериальной мотивации персонала

25. Разработка технологии сокращения персонала в организации
26. Сравнительный анализ программ аутплейсмента

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1. Список источников и литературы

#### Источники

##### Источники

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ : (с последующими изм. и доп.) //КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.

#### Литература

##### Основная:

1. Управление персоналом в XXI веке: учебник/ Под ред. Н. И. Архиповой. – М.: РГГУ, 2023 – 393 с.
2. Современные технологии управления персоналом: учебник / А.А. Литвинюк, Л.С. Бабынина, Л.Н. Иванова-Швец [и др.] ; под общ. ред. д-ра экон. наук А.А. Литвинюка. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 220 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1863127. - ISBN 978-5-16-017618-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1863127>
3. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.] ; под ред. О.К. Миневой. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 160 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/18830](http://www.dx.doi.org/10.12737/18830). - ISBN 978-5-16-011743-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1324015>

##### Дополнительная

1. Прошина, А. Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями) : монография / А.Н. Прошина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 124 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/3434. - ISBN 978-5-16-009821-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1971842>
2. Куприянчук, Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие : учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 255 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/13416>. - ISBN 978-5-369-01061-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1080284>
3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 301 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>
4. Семенова, В. В. Управление персоналом: инновационные технологии : практикум / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 4-е изд. - Москва : Дашков и К, 2022. - 82 с. - ISBN 978-5-394-04408-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084836>
5. Фокин, К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика : монография / К.Б. Фокин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 277 с. — (Научная мысль). — DOI

10.12737/2683. - ISBN 978-5-16-009541-7. - Текст : электронный. - URL:  
<https://znanium.com/catalog/product/1069151>

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».**

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)  
 ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
 Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

## **6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на



компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## 9. Методические материалы

### 9.1. Планы семинарских занятий

#### Тема 1. Стратегии привлечения персонала в организацию

##### Вопросы для обсуждения

1. Основные подходы к формированию персонала.
2. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии привлечения персонала
3. Методика выбора типа стратегии привлечения персонала

##### Контрольные вопросы

1. Сформулируйте основную цель привлечения персонала в организацию.
2. В чем заключаются основные достоинства применения стратегии ориентации на свои силы?
3. В чем заключаются основные недостатки применения стратегии ориентации на свои силы?
4. Охарактеризуйте область применения стратегии ориентации на свои силы при

- привлечении персонала.
5. В чем заключаются основные достоинства применения стратегии приобретения готовых специалистов?
  6. В чем заключаются основные недостатки применения стратегии приобретения готовых специалистов?
  7. Охарактеризуйте область применения стратегии приобретения готовых специалистов
  8. В чем заключаются основные достоинства применения стратегии приема небольшого количества высококвалифицированных специалистов?
  9. В чем заключаются основные недостатки применения стратегии приема небольшого количества высококвалифицированных специалистов?
  10. Охарактеризуйте область применения стратегии приема небольшого количества высококвалифицированных специалистов
  11. Какие факторы внешней и внутренней среды влияют на выбор стратегии привлечения персонала?

## **Тема 2. Источники и методы подбора персонала**

### Вопросы для обсуждения

1. Источники подбора персонала: классификация, достоинства и недостатки, область применения.
2. Сравнительный анализ методов подбора персонала из внутренних источников: внутренний конкурс, ротация кадров, резерв кадров, «рекомендательный» рекрутинг.
3. Сравнительный анализ методов подбора персонала из внешних источников.

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение термина «подбор персонала».
2. Какие существуют подходы к подбору персонала?
3. Охарактеризуйте влияние фактора «стратегия управления организацией» на требования к кандидатам при подборе персонала.
4. Охарактеризуйте влияние фактора «тип совместной деятельности» на требования к кандидатам при подборе персонала.
5. Перечислите методы подбора персонала из внутренних источников.
6. Перечислите методы подбора персонала из внешних источников.
7. Охарактеризуйте факторы выбора методов подбора персонала.
8. Как оценить правильность выбора источника и метода подбора персонала?

## **Тема 3. Технологии подбора персонала при приеме на работу**

### Вопросы для обсуждения

1. Технология подбора персонала высшего звена – executive search
2. Технология подбора персонала среднего звена – selection
3. Технология массового подбора персонала – mass recruitment
4. Технология подбора молодых специалистов и выпускников вузов - graduate recruitment
5. Трансформация технологии подбора персонала с использованием современных информационно-коммуникационных технологий

### Контрольные вопросы

1. Какие методы подбора кандидатов применяются при практической реализации технологии Executive Search?
2. Какие методы подбора кандидатов применяются при практической реализации технологии Staff Selection?
3. Какие методы подбора кандидатов применяются при практической реализации технологии Management Selection?
4. Какие методы подбора кандидатов применяются при практической реализации технологии Mass recruitment?
5. Какой сайт целесообразно использовать для подбора специалистов и руководителей среднего и высшего звена
6. Какой сайт целесообразно использовать для подбора специалистов на позиции начального уровня и рабочий персонал.
7. Какую социальную сеть целесообразно использовать для подбора «элитарных» кадров
8. Сформулируйте основные правила работы менеджера по подбору персонала с социальными сетями при подборе персонала
9. Сформулируйте требования к сайту организации для эффективного подбора персонала

#### **Тема 4. Технологии отбора персонала при приеме на работу**

##### Вопросы для обсуждения

1. Нормативно-правовое обеспечение технологии отбора персонала
2. Основные этапы технологии отбора персонала
3. Методы проверки профессиональных и личностных качеств кандидатов
4. Технологии проведения собеседования: CARE, STAR, PARLA
5. Эффективность технологии отбора персонала

##### Контрольные вопросы

1. Дайте определение термина «отбор персонала».
2. Сколько этапов включает типовой процесс отбора кандидатов на должность?
3. В чем заключается основная цель анализа заявительных документов при отборе кандидата на должность?
4. В чем заключается основная цель предварительной отборочной беседы при отборе кандидата на должность?
5. Перечислите основные методы проверки профессиональных и личностных качеств кандидата на должность.
6. Какие группы тестов могут применяться при отборе кандидатов на должность?
7. Сформулируйте основные цели проведения собеседования.
8. Охарактеризуйте отличительные особенности проведения биографического собеседования.
9. Какие технологии проведения собеседования могут быть использованы при проведении ситуационного собеседования?
10. Охарактеризуйте отличительные особенности проведения собеседования по компетенциям.
11. Перечислите основные стадии проведения собеседования.
12. Охарактеризуйте основные показатели эффективности отбора персонала в организации.
13. Охарактеризуйте основные показатели эффективности отбора персонала в кадровом агентстве.

#### **Тема 5. Методы оценки кандидатов при приеме на работу**

### Вопросы для обсуждения

1. Классификация и общая характеристика личностных опросников для определения степени выраженности у кандидатов личностных особенностей.
2. Тесты способностей: классификация, общая характеристика
3. Методы оценки профессиональных знаний кандидатов
4. Применение проективных методик в процессе отбора персонала на работу

### Контрольные вопросы

1. Приведите классификацию методов отбора персонала при приеме на работу
2. С помощью каких методов проверяют профессиональные и личностные качества кандидатов?
3. При отборе на какие должности целесообразно применять тест структуры интеллекта Амтхауэра?
4. Какие качества кандидатов можно оценить с использованием прогрессивных матриц Равена?
5. Какие качества кандидатов можно оценить с использованием теста Векслера?
6. Правила подбора тестов для диагностики пригодности кандидата.
7. Как осуществляется процедура тестирования.
8. Сформулируйте правовые и этические основы тестирования.
9. Как осуществляется оценка и учет результатов тестирования при отборе?
10. Какие существуют инструментальные методы оценки личностных качеств кандидатов?
11. С помощью какого инструмента можно проверить честность кандидата?
12. В каком случае необходимо проводить дополнительные методы проверки кандидатов на должность?

## **Тема 6. Технологии социализации, профориентации и профессионализации персонала в организации**

### Вопросы для обсуждения

1. Социализация персонала: понятие, сущность, основные этапы
2. Основные виды и методы профессиональной ориентации работника в коллективе
3. Профессионализация персонала: цель, задачи, методы

### Контрольные вопросы

1. Что такое социализация персонала?
2. Охарактеризуйте основные задачи социализации персонала.
3. Что такое профессиональная ориентация персонала?
4. Сформулируйте основные цели и задачи профориентации персонала.
5. Охарактеризуйте формы и методы социализации персонала.
6. В чем заключается основная цель профессионализации персонала в организации?
7. Охарактеризуйте основные методы профессионализации персонала в организации.

## **Тема 7. Технологии адаптации персонала в организации**

### Вопросы для обсуждения

1. Адаптация персонала: понятие и сущность

2. Этапы трудовой адаптации персонала
3. Виды адаптационных программ
4. Эффективность адаптации персонала

#### Контрольные вопросы

1. Дайте определение термина «адаптация».
2. Какова основная цель адаптации работника?
3. Охарактеризуйте два основных направления адаптации персонала.
4. Сформулируйте основные задачи адаптации персонала в организации.
5. Перечислите основные этапы технологического процесса адаптации персонала в организации.
6. Какие адаптационные мероприятия проводятся на этапе «Введение в должность»?
7. Что включает план становления нового работника в организации?
8. Для каких категорий персонала целесообразно разрабатывать разные виды адаптационных программ?
9. Охарактеризуйте основные стадии процесса адаптации персонала.
10. Перечислите основные признаки дезадаптации работников.
11. Охарактеризуйте показатели эффективности технологии адаптации персонала в организации

### **Тема 8. Технологии оценки персонала**

#### Вопросы для обсуждения

1. Оценка персонала: понятие и сущность
2. Методы оценки персонала: классификация, общая характеристика
3. Технология оценки персонала методом Management by Objectives (управление по целям)
4. Технология оценки ключевых показателей эффективности (KPI) работников
5. Технология Центра оценки персонала «Assessment Center»

#### Контрольные вопросы

1. Дайте определение термина «оценка персонала».
2. В чем заключается суть экспертного подхода к оценке персонала?
3. Определите область применения экспертного подхода к оценке персонала.
4. В чем заключается суть инструментального подхода к оценке персонала?
5. Определите область применения инструментального подхода к оценке персонала.
6. Охарактеризуйте основные методы оценки персонала.
7. В чем заключается суть метода балльной оценки персонала?
8. В чем заключается отличие метода свободного выбора от метода принудительного выбора?
9. Что такое коэффициент компетентности работника?
10. В чем заключается суть метода оценки персонала «360 градусов»?
11. В чем заключается технология Центра оценки персонала (Assessment Center)?
12. Перечислите основные элементы системы комплексной оценки персонала.

### **Тема 9. Технология аттестации персонала**

#### Вопросы для обсуждения

1. Цели и принципы аттестации персонала в организации
2. Роль менеджера по персоналу в подготовке процесса аттестации персонала
3. Содержание основных этапов аттестации персонала

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение термина «аттестация персонала».
2. Сформулируйте основные цели проведения аттестации работников
3. Охарактеризуйте основные этапы технологии проведения аттестации работников
4. В чем заключаются особенности формирования аттестационных комиссий
5. Какие мероприятия необходимо провести на подготовительном этапе аттестации?
6. Охарактеризуйте регламент проведения заседания аттестационной комиссии.
7. Какие виды решений могут быть приняты по результатам аттестации работника?
8. Можно ли уволить работника, который не прошел аттестацию?

## **Тема 10. Технологии дополнительного профессионального обучения персонала**

### Вопросы для обсуждения

1. Профессиональное развитие персонала: понятие, сущность, виды, формы
2. Методы профессионального обучения персонала: классификация, характеристика, область применения
3. Коучинг как метод профессионального развития работников
4. Управление профессиональным развитием персонала

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение термина «Обучение персонала»
2. Охарактеризуйте основные факторы повышения роли профессионального потенциала персонала в развитии организации.
3. Перечислите основные принципы обучения взрослых.
4. Какие существуют виды дополнительного профессионального образования работников?
5. Охарактеризуйте основные методы обучения на рабочем месте.
6. Сформулируйте достоинства и недостатки методов обучения на рабочем месте.
7. Охарактеризуйте основные методы обучения вне рабочего места.
8. Сформулируйте достоинства и недостатки методов обучения вне рабочего места.
9. В чем заключается суть метода обучения «Buddying»?
10. В чем заключается суть метода обучения «Shadowing»?
11. В чем отличительные особенности метода обучения «коучинг»?
12. Охарактеризуйте подходы к анализу потребности в обучении работников.
13. В чем заключается суть концепции «опережающего» обучения?
14. Перечислите основные этапы управления обучением персонала в организации.
15. Охарактеризуйте модель оценки эффективности тренинга Дональда Киркпатрика.

## **Тема 11. Технологии управления карьерой персонала**

### Вопросы для обсуждения

1. Карьера: понятие и сущность, виды, типовые модели.
2. Технологии управления карьерой персонала : классификация, характеристика
3. Эффективность управления карьерой персонала

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение термина «карьера».
2. Охарактеризуйте основные свойства карьерного пространства организации.
3. Сформулируйте необходимые условия развития карьеры работника.
4. Охарактеризуйте основные этапы карьеры менеджера.

5. В чем заключается суть горизонтальной (профессиональной) карьеры работника?
6. В чем заключается суть вертикальной (управленческой) карьеры работника?
7. Охарактеризуйте основные модели карьеры.
8. Сформулируйте основные задачи субъектов управления карьерой работников в организации.
9. Что является основным инструментом развития профессиональной (горизонтальной) карьеры?
10. Что является основным инструментом развития должностной (вертикальной) карьеры?
11. Охарактеризуйте технологию управления карьерой «Планирование замен (Replacement Planning)»?
12. Охарактеризуйте технологию управления карьерой «Планирование преемственности (Succession Planning)»?
13. Охарактеризуйте технологию управления карьерой «Управление талантами (Talent management)»?
14. Охарактеризуйте показатели эффективности управления карьерой персонала

## **Тема 12. Мотивация персонала**

### Вопросы для обсуждения

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: понятие и сущность
2. Современные теории мотивации персонала
3. Управление мотивацией персонала

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение термина «мотивация».
2. Охарактеризуйте связь стимулирования и мотивации персонала.
3. Какие группы мотивации персонала Вы знаете?
4. В чем заключается основное положение первоначальных теорий мотивации?
5. В чем заключается основное положение содержательных теорий мотивации?
6. Охарактеризуйте основные положения теории иерархии потребностей А.Маслоу
7. Какие факторы отнесены Ф.Герцбергом к «гигиеническим»?
8. В чем заключается основное положение процессуальных теорий мотивации?
9. Охарактеризуйте основные положения теории ожиданий В. Врума.
10. В чем заключается основное положение типологической модели мотивации персонала В.И.Герчикова?
11. Что такое мотивационный потенциал работы?
12. Что такое мотивационный профиль работника?
13. Охарактеризуйте основные этапы управления мотивацией персонала

## **Тема 13. Технологии стимулирования трудовой деятельности персонала**

### Вопросы для обсуждения

1. Методы материального денежного и неденежного стимулирования персонала
2. Методы нематериального стимулирования персонала
3. Этапы разработки технологии стимулирования трудовой деятельности персонала

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение термина «стимулирование».
2. Какие методы стимулирования персонала относятся к материальным неденежным?

3. Сформулируйте принципы построения системы оплаты и материального стимулирования труда работников.
4. Что такое гибкий пакет льгот?
5. Какие существуют варианты формирования гибкого пакета льгот?
6. От чего зависит выбор методов стимулирования трудовой деятельности персонала?
7. Для каких поколений работников геймификация является эффективным методом стимулирования трудовой деятельности?

## **Тема 14. Технологии увольнения персонала**

### Вопросы для обсуждения

1. Увольнение: понятие и виды
2. Управление текучестью персонала
3. Управление массовым высвобождением персонала
4. Аутплейсмент как новый инструмент увольнения персонала

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение термина «увольнение».
2. Перечислите основания прекращения трудового договора в соответствии с Трудовым кодексом РФ.
3. Дайте определение термина «Текучесть кадров».
4. Охарактеризуйте позитивные и негативные последствия текучести
5. Охарактеризуйте основные этапы управления текучестью персонала
6. Что такое коэффициент интенсивности текучести?
7. Перечислите основные Причины текучести персонала.
8. Какие мероприятия может предусматривать Программа регулирования текучести?
9. Охарактеризуйте основные этапы управления сокращением персонала.
10. Что такое аутплейсмент?

## **9.2. Методические рекомендации по подготовке курсовых работ**

### Пояснительная записка

Методические рекомендации предназначены для студентов, выполняющих курсовые работы по дисциплине «Технологии управления персоналом»

В рекомендациях представлены требования к порядку и срокам выполнения курсовых работ, их оформлению и защите, а также критерии оценки курсовых работ.

При разработке рекомендаций учитывались требования Федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки «Управление персоналом» и действующих нормативных документов.

Курсовая работа является квалификационной работой студента и подводит итоги теоретической и практической подготовки студента в области управления персоналом. При подготовке курсовой работы студент должен показать свои способности и возможности по решению реальных проблем управления персоналом, используя полученные в процессе обучения знания. Таким образом, курсовая работа является комплексной учебно-исследовательской работой.

В методических указаниях рассмотрены цель и задачи курсовой работы, формирование ее содержания, ориентировочные сроки и трудоемкость разработки разделов, состав и последовательность действий по оформлению и защите курсовых работ.

Методические указания позволяют обеспечить единство требований, предъявляемых к содержанию, качеству и оформлению курсовых работ.



Выполнение курсовой работы предполагает консультационную помощь со стороны преподавателя.

### **Сущность, цели и задачи курсовой работы**

Курсовая работа является комплексной учебно-исследовательской работой.

В ходе выполнения курсовой работы студент должен показать, в какой мере он овладел теоретическими знаниями и практическими навыками, в какой степени научился ставить научно-исследовательские проблемы, делать выводы и обобщать полученные результаты.

Подготовка курсовой работы имеет целью:

- получение навыков научного исследования;
- овладение методикой исследования;
- углубление теоретических знаний в применении к конкретному исследованию;
- применение знаний при решении конкретных задач управленческой деятельности;
- выяснение подготовленности студента к самостоятельному решению проблем в области управления персоналом.

Для успешного и качественного выполнения курсовой работы студенту необходимо:

- иметь глубокие знания в области управления персоналом;
- владеть методами научного исследования;
- уметь использовать современные средства вычислительной техники, в первую очередь персональные компьютеры как в процессе выполнения исследований, так и оформления курсовой работы;
- свободно ориентироваться при подборе различных источников информации и уметь работать со специальной литературой;
- уметь логично, грамотно и научно обоснованно формулировать теоретические и практические рекомендации, результаты анализа;
- грамотно оформлять графический материал, иллюстрирующий содержание курсовой работы.

### **Требования к содержанию курсовой работы**

Являясь законченной самостоятельной научно-исследовательской разработкой студента, курсовая работа должна отвечать основным требованиям.

1. Актуальность темы исследования.
2. Предметность, конкретность и обоснованность выводов о состоянии разработки проблемы в области управления персоналом.
3. Соответствие уровня разработки темы современному уровню научных разработок, методических положений и рекомендаций, отраженных в соответствующей литературе.
4. Новизна, малая изученность проблемы или отдельного ее аспекта.

### **Тематика курсовых работ**

Тематика курсовых работ соответствует тематике дисциплины «Технологии управления персоналом».

Предлагаемая тематика не исключает возможности выполнения работы по проблемам, предложенным студентом. При этом тема должна быть согласована с руководителем.

При выборе темы необходимо учитывать, в какой мере разрабатываемые вопросы обеспечены исходными данными, литературными источниками, соответствуют индивидуальным способностям и интересам студента.

### **Структура курсовой работы**

Предлагаемая тематика охватывает широкий круг вопросов.

Поэтому структура каждой работы должна уточняться студентом с руководителем, исходя из научных интересов студента, степени проработанности данной темы в литературе,

наличия информации и т.п.

Курсовая работа должна иметь:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- главы;
- заключение;
- список использованных источников и литературы;
- приложения.

*Содержание* включает наименование глав, разделов, подразделов и пунктов с указанием номера начальной страницы.

*Во введении* обосновывается актуальность выбранной темы; определяется степень ее новизны и разработанности. Во введении формулируются цель, задачи, объект и предмет курсовой работы; аргументируется принятая в работе методика исследования и анализа; дается обзор источников и литературы с анализом концепций по исследуемой проблеме; обосновывается структура работы; даются необходимые пояснения. Объем введения не должен превышать 1/5 части работы.

Содержание курсовой работы определяется ее темой.

По всем темам в курсовых работах, представляющих собой теоретические исследования излагаются:

- история вопроса, оценка различных взглядов на проблему в литературе;
- результаты исследования;
- концепции автора;
- проанализированные и обоснованные результаты исследований (их научная, социальная, культурная ценность).

*Заключение*

В заключении формируются выводы по проделанной работе, характеризующие степень решения тех задач, которые ставились в курсовой работе.

*Литература*

После заключения приводится перечень использованных источников и литературы.

Работа с литературой является неотъемлемой составной частью научных исследований.

Следует учесть, что кроме изучения книг и монографий по теме курсовой работы, необходимо изучение материалов по теме, публикуемых в периодической печати.

Подбирая литературу (монографии, брошюры, журнальные статьи и т.п.), необходимо учитывать время ее издания. В первую очередь следует использовать литературу последних лет.

В тексте курсовой работы обязательны ссылки на указанные в перечне источники и литературу.

*Приложения*

В приложении приводятся материалы, использование которых в тексте нарушает логическую стройность изложения.

## **Оформление курсовой работы**

Курсовая работа должна быть отредактирована и вычитана. Общий объем курсовой работы должен составлять 25-30 страниц машинописного текста. Приложения в общий объем не входят.

Работа должна быть оформлена на одной стороне листа бумаги формата А4. Текст следует печатать через полтора интервала, соблюдая следующие размеры полей: левое - не менее 30 мм, правое – не менее 10 мм, верхнее – не менее 15 мм, нижнее – не менее 20 мм.

Заголовки разделов пишут симметрично тексту, заголовки подразделов – с абзаца. Расстояние между заголовками и текстом должно быть увеличено для выделения

заголовка.

На последнем листе списка использованных источников и литературы ставится подпись студента, удостоверяющая, что текст работы выверен, цитаты проверены.

На титульном листе ставится подпись научного руководителя, подтверждающего готовность курсовой работы.

Содержание помещается за титульным листом, печатается через полтора интервала, разделы определяются пробелом в два интервала.

Нумерация страниц

Страницы курсовой работы нумеруются арабскими цифрами. Титульный лист и оглавление (содержание) включают в общую нумерацию работы, но номера страницы на них не ставят. На последующих страницах проставляют номер в правом верхнем углу без знаков препинания.

Научно-справочный аппарат.

Научно-справочный аппарат курсовой работы содержит две взаимосвязанные части: список использованных источников и литературы и подстрочные ссылки.

Список и ссылки оформляются в соответствии с требованиями, изложенными в действующих государственных стандартах.

### Подготовка курсовой работы к защите

1. Результаты выполняемой работы излагаются в письменном виде, сдаются на кафедру для проверки, устно защищаются на кафедре в установленные дни защиты курсовых работ.

2. С материалом курсовой работы предварительно знакомится научный руководитель из числа преподавателей кафедры, который назначается в ходе выбора студентом темы исследования или ведет профильную дисциплину. Если курсовая работа выполнена с нарушением методических рекомендаций, то научный руководитель может высказать замечания по представленной работе и предложить устранить недостатки до защиты, а в случае серьезных замечаний – перенести срок защиты.

3. Студенты защищают курсовые работы в форме презентаций, подготовленных с использованием программы-презентации PowerPoint и соответственно оформленных. Текст работы и презентация (в распечатанном и электронном виде) сдаются на проверку не позднее сроков, установленных кафедрой.

4. Курсовая работа представляется на кафедру в установленные учебными планами сроки, регистрируется в специальном журнале кафедры. При регистрации курсовой работы в журнале указывается: фамилия, дата сдачи, название работы, курс и группа, фамилия научного руководителя.

6. Курсовая работа, не представленная студентом в установленные сроки (не зарегистрированная в журнале, предварительно не просмотренная научным руководителем), или не отвечающая настоящим методическим требованиям, не допускается к защите и не может претендовать на положительную оценку.

7. Защита курсовых работ для бакалавров, не успевших по уважительным причинам пройти ее по установленному графику или подготовивших некачественную работу, проводится по графику пересдачи в конце семестра.

### Рекомендации по разработке презентации курсовой работы

1. По теме курсовой работы подготавливается презентация (слайды), раскрывающая основное содержание и тему исследования. Количество слайдов зависит от темы работы и может колебаться в широких пределах, но не должно быть менее 15. В это число входят три текстовых слайда:

- титульный слайд с названием темы и фамилией автора работы;
- слайд с указанием цели и задач курсовой работы;
- слайд по итоговым выводам по работе.

Остальные слайды (в данном случае – 12) схематично раскрывают содержание работы, содержат минимальное количество поясняющего текста и в максимально наглядной форме представляют основные положения работы. Не допускается использование только текстовых слайдов, за исключением трех выше названных.

2. Состав и содержание слайдов презентации должно демонстрировать глубину проработки и понимания выбранной темы курсовой работы, а также навыки владения современными информационными технологиями. Интересные и содержательные презентации, авторские находки в раскрытии тех или иных положений работы, способствуют не только повышению итоговой оценки по защите, но и положительному восприятию со стороны студенческой аудитории, часто выступающей в качестве независимого эксперта.

3. При подборе оформления презентации следует учитывать, что демонстрация слайдов проводится на большом экране. Шаблон оформления слайдов желательно подбирать в соответствии с темой работы и не перегружать дополнительными элементами художественного, но мало информативного характера.

### **Критерии оценки курсовой работы**

Курсовая работа оценивается на «отлично», если автор

- обосновал актуальность проблемы,
- рассмотрел теоретические основы вопроса,
- провел сравнительный анализ точек зрения авторов изученных работ
- проиллюстрировал основные теоретические положения примерами из практики,
- обосновал свою точку зрения на проблему,
- сформулировал перспективы развития вопроса,
- использовал большое количество специальной литературы, включая периодические издания,
- оформил работу в соответствии с требованиями.

Курсовая работа оценивается на «хорошо», если автор

- обосновал актуальность проблемы,
- рассмотрел теоретические основы вопроса,
- провел сравнительный анализ точек зрения авторов изученных работ
- обосновал свою точку зрения на проблему,
- сформулировал перспективы развития вопроса
- использовал большое количество специальной литературы, включая периодические издания,
- оформил работу в соответствии с требованиями.

Курсовая работа оценивается на «удовлетворительно», если автор

- обосновал актуальность проблемы,
- рассмотрел теоретические основы вопроса,
- провел сравнительный анализ точек зрения авторов изученных работ
- использовал большое количество специальной литературы,
- оформил работу в соответствии с требованиями.

## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

### Технологии управления персоналом

**Цель дисциплины:** формирование у обучающихся системных представлений о современных технологиях управления персоналом

**Задачи:**

1. Изучить современные технологии управления персоналом
2. Изучить основные методики разработки технологий управления персоналом
3. Получить навыки разработки и внедрения современных технологий управления персоналом

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

- технологии подбора и отбора персонала
- технологии оценки и аттестации персонала
- технологии обучения персонала
- технологии развития и построения профессиональной карьеры персонала
- технологии адаптации и стажировки персонала
- системы оплаты труда персонала, стимулирования и мотивации персонала и способы их оценки

**Уметь:**

- организовывать деятельность по подбору и отбору персонала
- разрабатывать и организовывать деятельность по оценке и аттестации персонала
- организовывать деятельность по обучению персонала
- организовывать деятельность по развитию и построению профессиональной карьеры
- формировать и реализовывать программы по адаптации и стажировке персонала
- разрабатывать системы оплаты труда персонала, стимулирования и мотивации персонала и методы их оценки

**Владеть:**

- навыками деятельности по подбору и отбору персонала
- навыками проведения оценки и аттестации персонала
- навыками организации деятельности по обучению персонала
- навыками организации деятельности по развитию и построению профессиональной карьеры персонала
- навыками формирования и реализации программы по адаптации и стажировке персонала
- навыками разработки системы оплаты труда персонала, стимулирования и мотивации персонала, и их оценки