

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС**

**Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра государственного управления и менеджмента**

**УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления  
филиала РАНХиГС  
Протокол № 3 от 21.09.2023 г**

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ  
Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и профессиональной  
карьерой персонала**

---

*(наименование образовательной программы)*

**АДАПТИРОВАННАЯ РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса  
для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся  
инвалидов**

**Б1.В.06.02 ТЕХНОЛОГИИ РЕКРУТМЕНТА ПЕРСОНАЛА**

---

*(код и наименование дисциплины)*

**38.04.03 Управление персоналом**

---

*(код, наименование направления подготовки /специальности)*

**Очная, заочная**

---

*(форма (формы) обучения)*

**Год набора – 2024 г.**

**Волгоград, 2023 г.**

**Автор(ы)-составитель(и):**

канд. социол. наук, доцент,  
доцент кафедры государственного управления и менеджмента  
к.э.н., доцент  
доцент кафедры государственного управления и менеджмента

Ленская И.Ю.

Сырбу А.Н.

**Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента:**

к.э.н., доцент

Сырбу А.Н.

Одобрена на заседании кафедры **государственного управления и менеджмента**: протокол № 1 от 30 августа 2023 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	<b>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программ</b>	4
	1.1. Осваиваемые компетенции	4
	1.2. Результаты обучения	4
2.	Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3.	Содержание и структура дисциплины .....	5
	3.1. Структура дисциплины	5
	3.2. Содержание дисциплины	6
4.	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	9
	4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации	9
	4.2. Материалы текущего контроля успеваемости	10
5.	Оценочные материалы промежуточной аттестации	22
	5.1. Методы проведения экзамена	22
	5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации	22
6.	Методические материалы по освоению дисциплины	23
7.	<b>Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет</b>	29
	7.1. Основная литература	29
	7.2. Дополнительная литература	29
	7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация	29
	7.4. Интернет-ресурсы, справочные системы.	29
	7.5. Иные источники	30
8.	<b>Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы</b>	30

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.05 «Технологии рекрутмента персонала»: обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-3	способен формировать и реализовывать в кадровой деятельности организационно-управленческие, социальные, кадровые, информационные технологии управления персоналом государственной службы и корпораций	ПКс-3 1.1	Способность разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора персонала

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) трудовых и профессиональных действий	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Документационное обеспечение работы с персоналом. Деятельность по обеспечению персоналом. Операционное управление персоналом и подразделением организации. Стратегическое управление персоналом организации Приказ Минтруда России от 06.10.2015 N 691н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом». Раздел II. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности)	ПКс-3 1.1	На уровне знаний Знает методику привлечения, подбора и отбора персонала. Процедура привлечения, подбора и отбора персонала. На уровне умений Разрабатывает политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала. На уровне навыков Проводит анализ политик привлечения, подбора и отбора персонала конкурентных организаций. Оценивает задачи повышения эффективности использования и развития персонала; применять количественные и качественные методы анализа при принятии решений в области управления. Оценивает эффективность работы с персоналом.

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.В.05 «Технологии рекрутмента персонала» принадлежит к Блоку 1.

Учебная дисциплина Б1.В.05 «Технологии рекрутмента персонала» общим объемом 72 часа (2 ЗЕ) изучается в течение одного семестра. Изучение дисциплины заканчивается зачетом в 2 семестре.

Преподавание дисциплины Б1.В.05 «Технологии рекрутмента персонала» связано с другими дисциплинами: «Развитие трудового законодательства и его влияние на управление персоналом», «Современные методы социологических исследований», «Кадровый консалтинг и аудит» и опирается на их содержание.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 28, в т.ч. 2 лекций, 20 семинаров часов и на самостоятельную работу обучающихся – 44 часов.

По заочной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 10 часов, в т.ч. 4 лекции, 8 семинаров, и на самостоятельную работу обучающихся – 58 часов. .

## 2. Содержание и структура дисциплины

	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Работа обучающихся по видам учебных занятий			
			Л/ЭО, ДОТ	ПЗ/ЭО, ДОТ	СР	
<b>Очная форма обучения</b>						
1	Рекрутмент персонала: средства, способы привлечения и подбора персонала	14	2	4	8	<i>О, Т</i>
2	Технологии – инструменты и механизмы рекрутмента	14	2	4	8	<i>О, Т</i>
3	Анализ потребностей в персонале. Составление профиля позиции (должности)	16	-	4	12	<i>О, Т</i>
4	Рекрутмент персонала: практика принятия решений и применение инструментов	14	2	4	8	<i>О, Т</i>
5	Эффективные и популярные инструменты рекрутинга персонала: интервью, деловая игра, тестирование	14	2	4	8	<i>О, Т</i>
Промежуточная аттестация						зачет
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>44</b>	<b>2зет</b>
<b>Заочная форма обучения</b>						
1	Рекрутмент персонала: средства, способы привлечения и подбора персонала	13	1	-	12	<i>О, Т</i>
2	Технологии – инструменты и механизмы рекрутмента	13	1	2	10	<i>О, Т</i>
3	Анализ потребностей в персонале. Составление профиля позиции (должности)	14	1	2	12	<i>О, Т</i>
4	Рекрутмент персонала: практика принятия решений и применение инструментов	14	-	2	12	<i>О, Т</i>
5	Эффективные и популярные инструменты рекрутинга персонала: интервью, деловая игра, тестирование	15	1	2	12	<i>О, Т</i>
Промежуточная аттестация		4				зачет
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>58</b>	<b>2зет</b>

Самостоятельная работа (СР) по изучению дисциплины осуществляется с применением ДОТ. Доступ к ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю/учетной записи предоставляется обучающемуся деканатом.

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д), ситуационная задача (СЗ), разбор ситуаций (РС).

## **Содержание дисциплины (модуля)**

### **Тема 1. Рекрутмент персонала: средства, способы привлечения и подбора персонала**

Определение и содержание понятия «привлечение персонала». Определение и содержание понятия «подбор персонала». Средства на закрытие вакансии. Сроки и зональность. Финансовые средства. Плановый, срочный и экстренный подбор персонала. Внутренний рекрутмент: выдвижение, ротация, работа с кадровым резервом. Внешний рекрутмент. Способы поиска и подбора персонала: поиск среди знакомых или через друзей; размещение объявлений в общественных местах; размещение объявлений в газете; поиск в Интернете; обращение в службу занятости; участие в профильных ярмарках вакансий; работа с вузами; участие в профильных объединениях, выставках; работа с внутренним (кадровым) резервом.

### **Тема 2. Технологии – инструменты и механизмы рекрутмента**

Технологии поиска и подбора персонала. Массовый рекрутмент для укомплектования одноплановых, типовых позиций, разноплановых, сложных позиций. Массовый рекрутмент: подбор персонала на вахту; транзит рабочей силы. Аутсорсинг персонала: Подбор временного персонала; Лизинг персонала. Graduate recruitment: стажировка; работа с вузами. Selection: Staff selection; Management selection. Executive search: Talents search; Board search. Хедхантинг. Cross-country search. Соотношение технологий рекрутмента по критериям: объект поиска; сроки поиска кандидатов; методы поиска кандидатов; кандидаты; глубина собеседования с кандидатом; проверка рекомендаций; испытательный срок. Кадровое агентство: партнер или провайдер? Сотрудничество или противостояние. Сравнительная характеристика услуг, предоставляемых различными видами агентств.

### **Тема 3. Анализ потребностей в персонале. Составление профиля позиции (должности)**

Цель подбора персонала. Бюджетирование. Анализ рынка предложений работодателей. Анализ рынка ожиданий кандидатов. Анализ потребности в персонале. Планирование рекрутмента: проблемы и решения. Сильные стороны организации. HR-бренд. Запрос в отдел подбора персонала (форма № 1: вновь открываемая позиция). Анкета внутреннего кандидата. Профиль позиции. Алгоритм поиска сотрудника. Бланк для снятия профиля. Требования к квалификации. Личностные характеристики. Необходимый опыт работы. Навыки работы со специализированными программами. Условия работы. Мотивационный пакет. Корпоративная культура. Профессиональный и карьерный рост. Процедура взаимодействия и работы с кандидатом. «Пять простых вопросов» для экспресс-оценки кандидатов. Карта поиска специалиста.

### **Тема 4. Рекрутмент персонала: практика принятия решений и применение инструментов**

Как составить эффективное объявление. Контент-анализ (предварительная оценка резюме). Структура резюме. Технология первичного отсева кандидатов. Критерии отсева: объективные минус-признаки; субъективные минус-признаки. Позиционирование резюме. Правила хорошего

тона в рекрутменте. Эффективные телекоммуникации в рекрутменте: особенности телефонного интервьюирования. Правила эффективных телекоммуникаций. Вопросы как инструмент рекрутмента. Правила постановки вопросов. Классификация вопросов: по форме ответов; по развернутости ответов; по характеру возможных ответов; по содержанию; по способу формулирования; по отношению к цели интервью. Разновидности вопросов, применяемых при проведении интервью: блоки вопросов и их характеристика. Методика постановки проективных вопросов: мотивация (материальная и нематериальная); профессиональные отношения в группе (руководитель – сотрудник); межличностные отношения в группе (коллективе); личностные ценности, честность, лояльность к организации; поведение в конфликте; способность к работе с клиентами и выстраиванию конструктивных отношений с ними.

### **Тема 5. Эффективные и популярные инструменты рекрутинга персонала: интервью, деловая игра, тестирование**

Методики проведения интервью: Анкетирование, опрос (интервьюирование по шаблону); Интервьюирование; Собеседование; Переговоры. Типичные ошибки при проведении интервью. Качества, необходимые эффективному рекрутеру. Техника активного слушания в рекрутменте. Техника пауз. Классификация интервью (собеседований). Виды интервью: Психологическое интервью (личностное); Профессиональное ориентирование (карьерное консультирование); Биографическое интервью; Профессиональные интервью (Структурированное (формализованное) интервью, Неструктурированное (неформализованное) интервью); Интервью по компетенциям (анализ выраженности компетенций; Теория компетентности и рекрутмент); Проективное интервью; Ситуационное интервью, или case-интервью; Экспертное интервью. Деловая игра как инструмент подбора персонала. Применение деловых игр в рекрутменте. Формы проведения деловых игр в рекрутменте: дискуссия, обсуждение кейса, ролевая игра, пошаговая игра. Правила проведения деловых игр. Невербальные средства коммуникации: язык тела, язык глаз. Тестирование.

## **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.05 «Технологии рекрутмента персонала» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Очная форма</b>		
<b>Тема 1</b>	Рекрутмент в системе управления человеческими ресурсами организации	Устный опрос, письменный тест,
<b>Тема 2</b>	Современные технологии рекрутмента на рынке труда и их характеристика	Устный опрос, письменный тест,
<b>Тема 3</b>	Технология организации и проведения маркетинга человеческих ресурсов в практике рекрутмента	Устный опрос, письменный тест,
<b>Тема 4</b>	Технологии профессиографического анализа работы (должности)	Устный опрос, письменный тест,
<b>Тема 5</b>	Бесконтактные методы оценки кандидатов	Устный опрос, письменный тест,
<b>Тема 6</b>	Контактные методы в отборе кандидатов и оценка их эффективности	Устный опрос, письменный тест,
<b>Тема 7</b>	Технологии проведения интервью при отборе кандидатов	Устный опрос, письменный тест,
<b>Тема 8</b>	Теоретические и практические основы профессионально-	Устный опрос, письменный

	психологического отбора	тест,
<b>Тема 9</b>	Психометрические методы отбора и оценки персонала	Устный опрос, письменный тест,
<b>Тема 10</b>	Психодиагностика личностных свойств кандидатов	Устный опрос, письменный тест,
<b>Тема 11</b>	Оценка индивидуально-психологических особенностей при отборе персонала	Устный опрос, письменный тест,
<b>Тема 12</b>	Использование модели компетенций при отборе и оценке персонала	Устный опрос, письменный тест,

#### 4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета в форме устного опроса

К сдаче зачета по дисциплине допускаются студенты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к зачету студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи зачета студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при решении задач в течение семестра.

### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

#### Тема 1. Рекрутмент в системе управления человеческими ресурсами организации.

##### Вопросы устного опроса:

1. Понятие стратегического и тактического кадрового планирования.
2. Методы диагностики потребности в персонале в различных подразделениях компании.
3. Анализ рынка труда и кадровой ситуации в регионе.
4. Анализ и проектирование рабочего места (должности).
5. Формирование портрета идеального кандидата: соотношение должностных обязанностей, профессиональных и личностных компетенций кандидата на вакансию.
6. Формирование профиля должности на основе стратегических и текущих целей организации.

##### Тестовые задания

##### 1. Персонал – это:

- 1) штатный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками;
- 2) совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы, подразделения и занятых преимущественно различными видами умственной деятельности;
- 3) основной штатный состав квалифицированных работников организации.

##### 2. Управление персоналом – это:

- 1) координация ожидаемых результатов и способов их получения;
- 2) процесс воздействия на персонал, мотивирующий его деятельность и повышающий его эффективность;
- 3) обеспечение организации необходимой рабочей силой.

##### 3. Рекрутмент – это:

- 1) совокупность управленческих работников организации;
- 2) деятельность по созданию условий для заполнения вакансий компетентными специалистами;
- 3) стандартизированная многоаспектная оценка персонала.

##### 4. Рекрутмент внешний предполагает:

- 1) обеспечение организации хорошо подготовленными работниками для эффективной деятельности и реализации его стратегического развития;
- 2) деятельность различных рекрутинговых компаний по подбору кандидатов для заполнения вакансий в других организациях;



3) установление наличия кадров с учетом их качественных, количественных характеристик и временного аспекта.

**5. Под рекрутментом внутренним следует понимать:**

- 1) деятельность подразделения кадровой службы по поиску, набору и отбору потенциальных кандидатов;
- 2) набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать персонал организации;
- 3) совокупность действий, которые использует организация, чтобы привлечь кандидатов на работу, обладающих возможностями и взглядами, требуемыми для того, чтобы помочь организации достичь целей.

**6. Планирование персонала – это:**

- 1) характеристика требований, предъявляемых профессией к персоналу;
- 2) перечень компетенций, относящихся к характеру рабочего места;
- 3) набор решений по размещению и развитию персонала и направления его (персонала) использования для достижения целей организации.

**7. Субъектами управленческой деятельности по найму персонала являются:**

- 1) служба управления персоналом и персонал организации;
- 2) кадровая служба, персонал, руководитель организации и психолог (или социолог);
- 3) кадровая служба, финансовый или коммерческий директор, персонал.

**8. Ответственность за найм персонала несут:**

- 1) служба управления персоналом;
- 2) администрация, линейные руководители, сами работники.

**9. Набор персонала – это:**

- 1) заключение с работодателем трудовых контрактов;
- 2) процедура массового привлечения на работу претендентов на вакантные должности в любую организацию;
- 3) использование маркетинговых технологий.

**10. Рабочее место – это:**

- 1) место, где работник должен находиться или куда ему необходимо прибыть в связи с его работой и которое прямо или косвенно находится под контролем работодателя;
- 2) совокупность методов и организационных процедур, которые следует использовать претенденту на должность.

**Тема 2. Современные технологии рекрутмента на рынке труда и их характеристика**

**Вопросы устного опроса:**

1. В чём различие между рекрутинговой компанией и службой занятости?
2. Опишите специфику работы рекрутинговых агентств.
3. Дайте характеристику маркетинговых технологий рекрутмента.
4. Что понимается под понятиями Executive search и HeadHunting?
5. Каков механизм работы рекрутинговой компании с заказчиком?

**Тестовые задания**

**1. Технология управления персоналом представляет собой:**

- 1) процесс нахождения и принятия сложных решений для достижения наивысших личных результатов;
- 2) процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач;
- 3) совокупность приемов, способов, форм и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и увольнения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности.

**2. Рекрутинговые технологии– это:**

- 1) совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом;

- 2) классические технологии найма, интернет-технологии, аутплейсмент;
- 3) затраты организации в денежном выражении на персонал и его профессиональное развитие.

### **3. Кадровый консалтинг– это:**

- 1) программа профессионального развития работника по результатам его деловой оценки;
- 2) совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений;
- 3) консультационные услуги, оказываемые руководителям и специалистам организаций по вопросам работы с кадрами.

### **4. Профессиональная адаптация– это:**

- 1) подготовка персонала по индивидуальным программам;
- 2) процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей и отношений;
- 3) деятельность руководителей по обучению и развитию новых сотрудников.

### **5. Кадровые технологии определяются:**

- 1) потребностями организации;
- 2) анализом финансового состояния организации;
- 3) совокупностью методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений.

### **6. Под понятием Executive search понимается:**

- 1) подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков;
- 2) совокупность организационно-экономических мероприятий по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала;
- 3) поиск кандидатов высшего управленческого звена.

### **7. Под понятием Head-hunting понимается:**

- 1) переманивание конкретного специалиста (руководителя) из одной компании в другую компанию по заданию компании заказчика;
- 2) формирование наиболее полного соответствия нанимаемого работника требованиям рабочего места;
- 3) изучение и оценку потенциальных профессиональных возможностей человека.

### **8. Профессиональное развитие персонала:**

- 1) важно только в пределах организации;
- 2) повышает конкурентоспособность на рынке труда только персонала;
- 3) повышает конкурентоспособность и персонала, и организации на рынке труда.

### **9. Отделы профессионального развития персонала:**

- 1) создаются во всех организациях;
- 2) имеются только в крупных организациях;
- 3) таких отделов нет.

### **10. Традиционным методом определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии работника является:**

- 1) аттестация;
- 2) собеседование;
- 3) тестирование.

## **Тема 3. Технология организации и проведения маркетинга человеческих ресурсов в практике рекрутмента**

### **Вопросы устного опроса:**

1. Каковы цели формирования маркетинговой политики?
2. Как провести конкурентный анализ работодателей?
3. Что такое «позиционирование вакансии»?

## Тестовые задания

### 1. Маркетинг персонала– это:

- 1) вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;
- 2) единый, взаимосвязанный комплекс мероприятий, включающий в себя действия по достижению работниками соответствия стратегии и текущим задачам организации;
- 3) форма изменения численности персонала в организации.

### 2. Лизинг персонала– это:

- 1) совокупность определенных приемов и способов влияния на персонал в процессе его отбора;
- 2) форма изменения численности персонала, при которой самостоятельная фирма передает на определенный срок одного или нескольких своих сотрудников, с которыми она имеет трудовой договор, в распоряжение другой фирмы;
- 3) число принятых или выбывших кандидатов в процессе отбора на вакантное место.

### 3. Мониторинг персонала– это:

- 1) процесс отслеживания состояния объекта (системы, персонала) с помощью непрерывного или периодически повторяющегося сбора данных, представляющих собой совокупность определенных ключевых показателей;
- 2) оценка степени подготовленности кандидата к выполнению того или иного вида деятельности;
- 3) оценка совокупности социальных и производственных факторов, негативно влияющих на процесс диагностики кандидатов.

### 4. Источником внутреннего набора является:

- 1) размещение объявлений на досках объявлений, в транспорте;
- 2) обращение к коллегам с просьбой порекомендовать своих друзей;
- 3) рекрутинговые агентства;
- 4) обучение и перемещение сотрудников организации.

### 5. Резюме– это:

- 1) документ;
- 2) письмо;
- 3) краткая информация;
- 4) квалификационная информация;
- 5) требования к личности.

### 6. Формирование списка претендентов на вакантные должности– это:

- 1) подбор;
- 2) отбор;
- 3) вербовка;
- 4) резерв.

### 7. Кадровый резерв– это:

- 1) работники, прошедшие переподготовку и повышение квалификации;
- 2) единый, взаимосвязанный комплекс мероприятий, включающий в себя действия по достижению работниками соответствия стратегии и текущим задачам организации;
- 3) специально отобранная целевая группа руководителей, специалистов(на предприятиях даже рабочих), предназначенная для выдвижения на руководящие должности более высокого уровня.

### 8. В отечественной практике перспективными для кадрового резерва считаются лица:

- 1) мужчины до 50 и женщины до 45 лет;
- 2) мужчины до 40 и женщины до 35 лет;
- 3) мужчины до 35 и женщины до 30 лет.

### 9. Формы горизонтальной карьеры:

- 1) ротация;
- 2) обогащение труда;
- 3) смена профессии;

4) прямое ранжирование сотрудников.

**10. Вертикальная карьера– это:**

- 1) расширение и усложнение задач в рамках занимаемой ступени с адекватным изменением вознаграждения;
- 2) продвижение к ядру, к руководству;
- 3) подъем на более высокую ступень структурной иерархии.

**Тема 4. Технология профессиографического анализа работы (должности)**

**Вопросы устного опроса:**

1. Рабочее место: понятие, виды, требования к организации.
2. Методы, стадии и процедуры анализа рабочего места.
3. Спецификация рабочего места: понятие, цели и задачи оценки.
4. Понятия профессии, специальности и должности. Психологическая классификация профессий и специальностей.
5. Профессиографический анализ деятельности: цели, задачи и виды профессиографии. Профессиограмма. Психограмма.
6. Методы профессиографии рабочего места. Разработка и обоснование профессионально-психологических требований к специалистам.

**Тестовые задания**

**1. Должность– это:**

- 1) нормативно закреплённая совокупность основных задач, полномочий и степени ответственности, требующая от занимающего ее лица определенных знаний и навыков;
- 2) один из основных элементов системы мотивации и стимулирования труда;
- 3) совокупность социального, организационного и правового статусов, закреплённых в официальных документах.

**2. Должностная инструкция– это:**

- 1) совокупность конкретных обязанностей, которые должны выполняться тем или иным лицом;
- 2) нормативный документ, регламентирующий деятельность работника в структуре организации, определяющий организационно-правовое положение, содержание и условия его эффективной работы;
- 3) полный набор характеристик, позволяющий работнику успешно выполнять профессиональные обязанности.

**3. Профессиограмма– это:**

- 1) краткое описание характера деятельности работника, результатов его труда и их значения для людей;
- 2) совокупность правил, определяющих порядок деятельности организаций;
- 3) система признаков, описывающих ту или иную профессию, а также включающая в себя перечень норм и требований. Предъявляемых этой профессией или специальностью к работнику.

**4. Психограмма– это:**

- 1) характеристика требований, предъявляемых профессией к психике человека, перечень психологических способностей; психологические противопоказания;
- 2) описание психологических, психофизических свойств, а также специальных знаний, умений и навыков, необходимых для достижения приемлемой эффективности труда;
- 3) перечень психологических показателей профессиональной стороны труда.

**5. Квалификация показывает:**

- 1) степень удовлетворения персонала качеством и сложностью рабочего процесса
- 2) определенный уровень знаний и трудовых навыков, необходимых для выполнения работ определенной сложности по профессии и специальности;
- 3) уровень развития профессионально важных качеств.

#### **6. Условия труда– это:**

- 1) совокупность социальных и производственных факторов, в которых протекает трудовая деятельность человека;
- 2) место, где работник должен находиться в процессе профессиональной деятельности.

#### **7. Профессионально важные качества– это:**

- 1) характеристики личности, которые важны для эффективного выполнения работы;
- 2) индивидуальные свойства субъекта деятельности, которые необходимы и достаточны для реализации этой деятельности на нормативно заданном уровне;
- 3) личные или деловые качества, навыки, модели поведения, необходимые для успешной профессиональной деятельности.

#### **8. Отбор персонала– это:**

- 1) использование методов поощрения и наказания;
- 2) профессионально-должностное развитие персонала;
- 3) процесс, посредством которого организация выбирает из числа претендентов того человека или людей, которые наилучшим образом соответствуют вакантному месту и условиям труда.

#### **9. Преимущество внутренних источников набора персонала:**

- 1) выбор из большего числа кандидатов;
- 2) меньшая угроза возникновения интриг внутри организации;
- 3) лучше известны рабочие и личностные качества человека.

#### **10. Преимущество внешних источников набора персонала:**

- 1) сокращение затрат на набор персонала;
- 2) соседи видят линию карьеры нового сотрудника;
- 3) появление новых идей и приемов работы.

### **Тема 5. Бесконтактные методы оценки кандидатов**

#### **Вопросы устного опроса:**

1. Резюме: понятие, виды, технология анализа и оценки содержания.
2. Методика проверка правильности представленных данных.
3. Заявление: анализ внешнего вида, стиля изложения и содержания с позиций специфики и профиля требований к должности.
4. Рекомендательные письма и методы анализа их содержания.
5. Персональное анкетирование при найме.

#### **Тестовые задания**

##### **1. Бесконтактный метод отбора персонала– это:**

- 1) отбор персонала в ходе переговоров по телефону и электронной почте;
- 2) отбор персонала в ходе собеседования;
- 3) технология предварительной оценки кандидата на должность путем анализа заявительных документов.

##### **2. Классический пакет заявительных документов включает:**

- 1) заявление, автобиографию, свидетельства, анкеты, фотографии, рекомендательные письма, медицинское заключение, заключение графологической экспертизы;
- 2) заявление, резюме, рекомендательные письма, тест на интеллект, характеристику с места предыдущей работы;
- 3) заявление, резюме.

##### **3. Основными заявительными документами называют:**

- 1) заявление, фотографию, рекомендательные письма;
- 2) заявление, автобиографию;
- 3) заявление, автобиографию, медицинское заключение.

##### **4. Виды резюме:**

- 1) хронологическое, функциональное, хронологически-функциональное, целевое, стандартное,

развернутое, мини-резюме;

2) оценочное, развернутое, короткое, диагностическое, профессиональное.

#### **6. Графологическая экспертиза представляет собой:**

- 1) анализ фотографии в заявительных документах;
- 2) анализ почерка;
- 3) анализ рекомендательных писем.

### **Тема 6. Контактные методы в отборе кандидатов и оценка их эффективности**

#### **Вопросы устного опроса:**

1. Собеседование (интервью): понятие, виды, этапы проведения.
2. Типы вопросов и их использование в собеседовании: биографические, функциональные, экспертные, проективные методы, метод критических случаев, моделирование рабочих ситуаций, стресс-интервью.
3. Оценка невербального поведения на отборочном собеседовании.
4. Профессиональные испытания и их виды.
5. Центры оценки (assessment center): понятие, виды и содержание деятельности.

#### **Тестовые задания**

##### **1. Тест– это:**

- 1) инструмент исследования производительности труда работника;
- 2) метод изучения мотивационной сферы работника;
- 3) метод исследования личности, построенный на ее оценке по результатам стандартизированного задания, испытания, пробы, с заранее определенной надежностью и валидностью;
- 4) система специальных заданий, позволяющих измерить уровень развития или состояние определенного психологического качества или свойства отдельного человека.

##### **2. Вербальный тест– это:**

- 1) система специальных словесных осмысленных заданий для измерения определенных психологических качеств или уровня развития человека через вербальные ответы на эти задания;
- 2) система таблиц распределения развития качеств личности по определенному признаку;
- 3) метод исследования личности, заключающийся в выявлении соответствия самооценки личности ее реальному статусу.

##### **3. Графический тест– это:**

- 1) тест рисуночный;
- 2) тест креативности;
- 3) тест интеллекта.

##### **4. Собеседование представляет собой:**

- 1) беседу претендента с другими претендентами на вакантное место;
- 2) беседу претендента с представителем кадровой службы или менеджером, в которой при обмене информацией собираются данные о потенциале кандидата;
- 3) беседу претендента с первыми руководителями организации.

##### **5. Интервью в ходе собеседования выполняет функции:**

- 1) простое установление факта (выяснение деталей);
- 2) сравнение письменных и устных высказываний кандидата;
- 3) прояснение вопроса о пригодности;
- 4) оценка способностей, навыков и побудительной готовности в отношении определенной должности.

### **Тема 7. Технологии проведения интервью при отборе кандидатов**

### **Вопросы устного опроса:**

1. Технологии установления контакта с кандидатом в процессе собеседования.
2. Структурированное интервью: понятие, содержание, методы подготовки и технология проведения.
3. Ситуационное (case) интервью: понятие, содержание вопросов, технология проведения, методы оценки результатов.
4. Проективное интервью: понятие, содержание вопросов, технология
5. проведения, методы оценки результатов.
6. Панельное интервью: понятие, особенности проведения.
7. Метапрограммного интервью: понятие, характеристика речевых шаблонов (метапрограмм), технология проведения.
8. Вербальные и невербальные индикаторы лжи: понятие, методы выявления и оценки.

### **Тестовые задания**

#### **1. В поле оценивания кандидата включают:**

- 1) поведение;
- 2) мотивы;
- 3) внешнюю мотивацию;
- 4) внутреннюю мотивацию.

#### **2. Мотивация к профессиональной деятельности– это:**

- 1) использование методов поощрения и наказания;
- 2) профессионально-должностное развитие персонала;
- 3) процесс стимулирования человека(работника) или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации.

#### **3. Мотив– это:**

- 1) внутреннее побуждение личности к тому или иному виду активности;
- 2) механизм формирования способности человека к саморазвитию;
- 3) рациональное объяснение человеком причин своего поведения.

#### **4. По закону Йеркса-Додсона:**

- 1) чем выше сила мотивации, тем выше результативность деятельности;
- 2) чем выше сила мотивации, тем, наоборот, ниже результативность деятельности;
- 3) чем ниже сила мотивации, тем выше результативность деятельности.

#### **5. Деловая коммуникация– это:**

- 1) установление определенных правил взаимодействия;
- 2) совокупность современных принципов, способов, средств взаимодействия;
- 3) процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности.

#### **6. Коммуникативная деятельность– это:**

- 1) система последовательно развертывающихся действий, каждое из которых направлено на решение частной задачи и может быть рассмотрено как некоторый шаг в направлении к цели общения;
- 2) система установок, ориентаций и ожиданий членов группы относительно друг друга, определяющихся содержанием и организацией совместной деятельности;
- 3) система действий, направленных на установление контактов.

#### **7. Основными сторонами коммуникативной деятельности являются:**

- 1) коммуникативная, интерактивная, перцептивная;
- 2) личностно-ориентированная, социально-ориентированная;
- 3) восприятие, представление, отражение.

#### **8. Коммуникационный процесс– это:**

- 1) обмен информацией между людьми, целью которого является обеспечение понимания передаваемой и получаемой информации;
- 2) точное определение объема конкретного принятого понятия;

3) процесс влияния людей друг на друга в процессе общения.

#### **9. Коммуникативная компетентность предполагает:**

- 1) качество личности, способствующее положительному восприятию ее как основательной, надежной, представительной;
- 2) процесс адаптации личности к определенному виду деятельности, в результате которого повышается способность к коммуникации;
- 3) способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми.

#### **10. Перцепция является:**

- 1) обратной связью, передаваемой участниками взаимодействия;
- 2) процессом восприятия, способствующим взаимопониманию участников общения;
- 3) процессом саморегуляции участников общения.

### **Тема 8. Теоретические и практические основы профессионально-психологического отбора**

#### **Вопросы устного опроса:**

1. Чем обусловлена актуальность профессионального психологического отбора и в чем его сущность?
2. Основные задачи профессионально-психологического отбора.
3. Структура мероприятий профессионального психологического отбора.
4. Назовите и охарактеризуйте факторы, отражающиеся на эффективности мероприятий профессионального психологического отбора.
5. Приведите примеры, подтверждающие эффективность мероприятий по профессиональному психологическому отбору.

#### **Тестовые задания**

##### **1. Коучинг– это:**

- 1) современная форма развития персонала, которая позволяет создать мотивацию сотрудников к изменениям, а также последующее определение конкретных шагов изменения и развития;
- 2) тренинг личностного роста;
- 3) индивидуальное обучение в стандартном порядке: теория – практика – коррекция – закрепление.

##### **2. Коучинг в сферу бизнеса пришел:**

- 1) из спорта;
- 2) из психотерапии;
- 3) из нейролингвистического программирования.

##### **3. Техника 3-D:**

- 1) помогает быстро выделить основные элементы проблемы;
- 2) позволяет быстро освоить директивный стиль взаимодействия;
- 3) помогает распознавать манипулятивные действия собеседников.

##### **4. Методика GROW опирается:**

- 1) на межличностные взаимоотношения в коллективе;
- 2) на использование вопросов и следование четкой структуре;
- 3) на японскую модель партнерства по планированию и развитию карьеры.

##### **5. Тип референции показывает:**

- 1) как оценить объективность и достоверность оценки персонала;
- 2) способен ли сотрудник стать лидером и развить в себе лидерские качества;
- 3) как соотносятся собственное и внешнее мнение при принятии решений и самооценке человека.

##### **6. Самооценка – это:**

- 1) приписывание своему поведению неправильных, но удобных причин;
- 2) направленность на осознание ведущих мотивов и на координацию личности в целом;
- 3) оценка личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей.



### **7. Высокая, «забегающая вперед» самооценка:**

- 1) формирует в человеке зазнайство, высокомерие, пренебрежительное отношение к людям;
- 2) ведет к дисбалансу во взаимосвязи механизмов самооценки и самоконтроля;
- 3) необходима для личностного роста, реализации врожденного потенциала.

### **8. Под рефлексией понимается:**

- 1) самоанализ, осмысление, оценка предпосылок, условий протекания собственной деятельности, внутренней жизни человека;
- 2) процесс приобретения знаний, умений, навыков;
- 3) осознанный личный идеал;
- 4) процесс самосовершенствования человека.

### **9. Интеллект – это:**

- 1) эмоционально-волевые особенности личности;
- 2) определенный уровень развития мыслительной деятельности личности, обеспечивающий возможность приобретать новые знания и эффективно использовать их в профессиональной деятельности;
- 3) совокупность личностных качеств человека, отвечающих социальным ожиданиям;
- 4) механизм творческой деятельности.

### **10. Самореализующаяся (самоактуализирующаяся) личность – это:**

- 1) личность, являющаяся объектом внушения;
- 2) личность, проявляющая в критических ситуациях повышенную активность;
- 3) личность, стремящаяся к более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей.

## **Тема 9. Психометрические методы отбора и оценки персонала**

### **Вопросы устного опроса:**

1. Психодиагностика: сущность, виды, структура, цели и принципы.
2. Психологические тесты: понятие, классификация. Понятие надёжности и валидности теста. Репрезентативность выборки.
3. Психодиагностический процесс: этапы сбор, переработки и интерпретации и принятия решения.
4. Этика психологического тестирования.

### **Тестовые задания**

#### **1. Под «психометрикой» понимается:**

- 1) дисциплина, разрабатывающая психологические требования к профессионально важным качествам психолога;
- 2) дисциплина, научно обосновывающая и описывающая методы измерения психических свойств;
- 3) деятельность психологов по проектированию и оценке эргономических условий профессиональной среды специалиста;
- 4) процесс применения конкретной психологической методики;
- 5) психологическая модель специалиста.

#### **2. Назначение психологического теста:**

- 1) измерение различий между людьми или между реакциями одного и того же человека в разных условиях;
- 2) выявление закономерностей человеческого поведения;
- 3) сбор сведений о причинах поведения человека;
- 4) выявление практических навыков;
- 5) оценка знаний.

#### **3. Основной целью психологического теста является:**

- 1) предварительное ознакомление с личностью испытуемого;

- 2) нахождение корреляции между определёнными показателями;
- 3) диагностика определённых психологических особенностей;
- 4) формирование определённых качеств испытуемых;
- 5) выявление уровня практических навыков.

**4. Степень, в которой тест действительно измеряет то, для чего он предназначен – это:**

- 1) прогностичность теста;
- 2) информативность теста;
- 3) валидность теста;
- 4) комплексность теста.

**5. Психологическое тестирование – это:**

- 1) метод психодиагностики, предназначенный для выявления степени развития личностного потенциала человека;
- 2) метод психодиагностики, использующий стандартизованные вопросы и задачи (тесты), имеющие определенную шкалу значений для измерения индивидуальных различий;
- 3) метод психодиагностики и психокоррекции, предназначенный для измерения уровня развития определенного психологического качества и его оптимизации.

**6. Полярные группы в психодиагностических исследованиях дифференциальной психологии – это:**

- 1) группы, наиболее молодых и наиболее старших работников;
- 2) группы наиболее и наименее успешных работников;
- 3) группы с самым высоким и низким уровнем трудовой мотивации;
- 4) группы с различным квалификационным уровнем.

**7. Психологическая компетентность – это:**

- 1) мысленное воспроизведение мысленных конфликтов;
- 2) совокупность взаимосвязанных средств передачи, обработки, вывода и представления информации;
- 3) обладание основательными знаниями, сведениями в области психологии, что позволяет понимать собеседника и выстраивать с ним желаемые отношения.

**8. Психика – это:**

- 1) субъективное отражение объективной действительности;
- 2) постоянно движущаяся система, действующая под влиянием внешних и внутренних факторов;
- 3) закономерное изменение психических процессов во времени;
- 4) активность нервных процессов.

**9. Сознание – это:**

- 1) сенсорная система, которую человек использует первой при поиске внутренне хранимой информации;
- 2) процесс вникания человеком во внутренний психический опыт, обдумывание и запоминание его, оценивание его значения для своей жизни;
- 3) процесс коррекции поведения на основе получаемой мозгом информации извне о результатах протекающей деятельности;
- 4) способность человека к адаптации.

**10. Бессознательное – это:**

- 1) мысли и чувства, которые могут осознаваться;
- 2) совокупность и последовательность психических процессов, неосознаваемых и неконтролируемых самим человеком;
- 3) совокупность отдельных представлений, умозаключений, не соответствующих реальности;
- 4) сторона сознания, проявляющаяся в саморегуляции деятельности.

**Тема10. Психодиагностика личностных свойств кандидатов**

### **Вопросы устного опроса:**

1. Личностные опросники: классификация, формы вопросов и представления результатов.
2. Многофакторные личностные опросники.
3. Личностные опросники и теории личности.
4. Профессиональный психологический отбор: принципы, методы и технология подбора методик.

### **Тестовые задания**

#### **1. Психологическая защита – это:**

- 1) группа психических аномалий, проявляющихся в дисгармоническом складе личности, ее характера, который препятствует ее адекватной адаптации в среде;
- 2) стремление человека сознательно или неосознанно сохранять и защищать уже сложившееся представление о себе, отторгая или искажая поступающую извне неприемлемую информацию;
- 3) проявление психического через двигательные акты и реакции;
- 4) совокупность воздействий на внешние раздражители.

#### **2. Вытеснение, рационализация, проекция, сублимация, замещение и др. – это:**

- 1) методы оценки чувствительности человека;
- 2) методы самонаблюдения;
- 3) механизмы психологической защиты;
- 4) механизмы психолингвистики.

#### **3. Процесс неосознаваемого устранения из сознания и перевод в сферу бессознательного неприемлемых мыслей, переживаний, воспоминаний называется:**

- 1) акцентуацией личности;
- 2) ретроградной амнезией;
- 3) вытеснением;
- 4) компенсацией.

#### **4. Метод свободных ассоциаций:**

- 1) направлен на устранение и сведение к минимуму чувства тревоги;
- 2) помогает в развитии мыслительной деятельности;
- 3) технология для развития потребностей в самосовершенствовании;
- 4) технология для получения информации из бессознательного;
- 5) психологический метод исследования собственной деятельности.

#### **5. Открытие метода свободных ассоциаций принадлежит:**

- 1) И.П. Павлову;
- 2) Прескотту Лекки;
- 3) З. Фрейду.

### **Тема 11. Оценка индивидуально-психологических особенностей при отборе кандидатов**

#### **Вопросы устного опроса:**

1. Интеллект: понятие, модели, методы исследования.
2. Ценностно-смысловая сфера личности: понятие, методы оценки.
3. Психоэмоциональные состояния: понятие, методы прогнозирования.
4. Профессиональный психологический отбор: принципы и методы формирования итогового заключения.

#### **Тестовые задания**

#### **1. Действующее трудовое законодательство предполагает следующие формы обучения работников:**

- 1) ассистирование;
- 2) переподготовку;
- 3) ротацию;
- 4) обучение вторым профессиям;

- 5) повышение квалификации;
- 6) профессиональную подготовку.

**2. Подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков в связи с повышением требований к профессии или должности – это:**

- 1) повышение квалификации;
- 2) переподготовка;
- 3) подготовка кадров.

**3. Подготовка кадров с целью освоения знаний, умений и навыков в связи с изменившимися требованиями к результатам труда и его содержания или овладением новой профессией является:**

- 1) повышением квалификации;
- 2) переподготовкой;
- 3) подготовкой кадров.

**4. Плановая и организованная подготовка квалифицированных специалистов – это:**

- 1) повышение квалификации;
- 2) переподготовка;
- 3) подготовка кадров.

**5. Обучение вторым (смежным) профессиям с начальным либо более высоким уровнем квалификации происходит в целях:**

- 1) расширения профессионального мастерства;
- 2) получения управленческой должности;
- 3) всестороннего развития личности.

**6. Можно выделить три вида повышения квалификации:**

- 1) вертикальное повышение квалификации для продвижения по служебной лестнице;
- 2) расширительное повышение квалификации для получения дополнительных профессиональных навыков;
- 3) горизонтальное повышение квалификации для получения более глубоких знаний в той же специальности;
- 4) адаптивное повышение квалификации с целью приспособления к изменяющимся требованиям для определенных должностей;
- 5) повышение квалификации на основе уже полученных знаний для устранения пробелов в знаниях и навыках.

**7. Традиционный подход к подготовке менеджеров предполагает:**

- 1) обучение отдельных руководителей низового звена или их групп отдельным управленческим знаниям в форме семинаров и курсов со стабильной программой;
- 2) коллективное обучение всех руководителей и специалистов навыкам общения, умению разрешать проблемы в форме лекций-бесед с дискуссиями, консультациями и тренингов.

**8. Интегративный подход к подготовке менеджеров предполагает:**

- 1) обучение отдельных руководителей низового звена или их групп отдельным управленческим знаниям в форме семинаров и курсов со стабильной программой;
- 2) коллективное обучение всех руководителей и специалистов навыкам общения, умению разрешать проблемы в форме лекций-бесед с дискуссиями, консультациями и тренингов.

**9. Существует несколько стилей обучения:**

- 1) лекционный;
- 2) критический;
- 3) рациональный;
- 4) обучающий действием;
- 5) традиционный;
- 6) экспериментально-обучающий;
- 7) коммуникативно-обучающий.

**10. Развивающее обучение направлено:**

- 1) на изменение образа мысли и отношения человека в целом к себе;
- 2) на повышение контактности обучаемого;
- 3) на лучшее усвоение материала обучающимся.

## **Тема 12. Использование модели компетенций при отборе и оценке персонала**

### **Вопросы устного опроса:**

1. Отбор персонала: предпосылки, определяющие целесообразность использования модели компетенций.
2. Компетентностный подход при отборе персонала: методы оценки, форма представления результатов. Отечественный опыт отбора персонала по компетенциям.
3. Положение об оценке персонала организации: предназначение, структура, технология оценки.
4. Управленческие решения по итогам регулярной оценки.

### **Тестовые задания**

#### **1. Деловая игра – это:**

- 1) активная теоретико-практическая деятельность тренера, преобразующего заданную ситуацию;
- 2) распространение специально подготовленных сообщений среди обучаемых;
- 3) метод обучения, основанный на имитации принятия решений, наиболее близкий к реальной действительности.

#### **2. Деловые игры общего типа включают в себя:**

- 1) планирование деятельности, отбор персонала, оценку рынка, стимулирование сбыта, текущее управление;
- 2) модель реальной хозяйственной ситуации и «фирмы», чьи характеристики приводятся обучаемым;
- 3) распределение ролей для проигрывания, которые моделируют определенные социальные ситуации;
- 4) индивидуальный ситуационный анализ и групповое обсуждение реальной проблемы, существующей в данной или другой организации, и принятие решения по ней.

#### **3. Ролевые игры предполагают:**

- 1) планирование деятельности, отбор персонала, оценку рынка, стимулирование сбыта, текущее управление;
- 2) модель реальной хозяйственной ситуации и «фирмы», чьи характеристики приводятся обучаемым;
- 3) распределение ролей для проигрывания, которые моделируют определенные социальные ситуации;
- 4) индивидуальный ситуационный анализ и групповое обсуждение реальной проблемы, существующей в данной или другой организации, и принятие решения по ней.

#### **4. Кейс-стади – это:**

- 1) индивидуальный ситуационный анализ и групповое обсуждение реальной проблемы, существующей в данной или другой организации, и принятие решения по ней;
- 2) модель реальной хозяйственной ситуации и «фирмы», чьи характеристики приводятся обучаемым;
- 3) распределение ролей для проигрывания, которые моделируют определенные социальные ситуации;
- 4) планирование деятельности, отбор персонала, оценка рынка, стимулирование сбыта, текущее управление.

#### **6. Преимуществами «кейс-стади» являются:**

- 1) то, что сотрудники готовятся к выполнению более широкого круга обязанностей, отрабатывают навыки взаимодействия в команде;

- 2) обсуждение межличностных проблем руководителей, выработка эффективных алгоритмов поведения в изучаемых ситуациях;
- 3) практическая направленность, изучение теории на конкретных примерах, отработка типовых схем решения проблем.

## 5. Оценочные средства промежуточной аттестации.

**5.1 Форма промежуточной аттестации – экзамен.** При необходимости предусматривается увеличение времени на подготовку к промежуточной аттестации. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

### Формируемые компетенции

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПКс-3 1.1 Способность разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Применяет методику привлечения, подбора и отбора персонала. Процедура привлечения, подбора и отбора персонала.</li> <li>• Разрабатывает политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала.</li> <li>• Проводит анализ политик привлечения, подбора и отбора персонала конкурентных организаций</li> <li>• Оценивает задачи повышения эффективности использования и развития персонала; применять количественные и качественные методы анализа при принятии решений в области управления.</li> <li>• Оценивает эффективность работы с персоналом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рассчитывает стратегии и процедуры привлечения персонала</li> <li>- Разрабатывает политику подбора и отбора персонала</li> <li>- Оформляет требования к вакантным должностям</li> <li>- Обосновывает кадровые решения по привлечению персонала</li> <li>- Применяет технологии KPI, BSC, ROI etc в оценке эффективности системы рекрутмента в организации</li> </ul>

## 5.2 Типовые оценочные средства

### Примерные вопросы к зачету

1. Бесконтактное общение с претендентом. Классический пакет заявительных документов.
2. Анализ заявления.
3. Анализ биографии.
4. Анализ свидетельства.
5. Анализ свидетельства (документов об образовании)
6. Анализ анкеты. Персональная анкета. Биографическая анкета.
7. Анализ рекомендаций.
8. Тестирование. Сферы применения, виды и содержание тестов.
9. Критерии качества тестов.
10. Практика проведения тестирования.
11. Графологическая экспертиза.
12. Медицинское заключение.
13. Установочное собеседование. Виды.
14. Подготовка и проведение установочного собеседования.
15. Принципы, лежащие в основе технологии « Центров оценки».
16. Методы, применяемые в « Центрах оценки».
17. Анализ рекомендаций.

18. Подготовка и реализация «Центров оценки».
19. Оценка установочного собеседования.
20. Профессиональные испытания. Основные этапы.
21. Экономические аспекты технологий оценки персонала.
22. Этапы проведения конкурса на замещение вакантной должности
23. Методика оценки биографических данных участников конкурса на замещение вакантной должности.
24. Содержание процедуры аудита кадровых процессов. Оценочные элементы
25. Содержание процедуры аудита кадрового состава и потенциала. Оценочные элементы
26. Содержание процедуры аудита организационной структуры. Оценочные элементы.
27. Конкурсные отборы на замещение вакантных должностей. Процедуры оценки. Регламентация.
28. Аттестация как комплексная оценка персонала.
29. Технологии оценки в процедуре аттестации.
30. Рекрутмент. Оценочные процедура в процессе рекрутмента.

### Шкала оценивания

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

Фонды оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине представлены в приложении 1.

### **6.Методические материалы по освоению дисциплины обучающимися**

Процедура оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС

### **Методические рекомендации по написанию рефератов**

Реферат является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Тему реферата студент выбирает из перечня тем, рекомендуемых преподавателем, ведущим соответствующую дисциплину. Реферат, как правило, должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости).

Требования к объему: не более 15 страниц. Оформление: Шрифт TimesNewRoman, 12 шрифт, 1,5 интервала, 1,5 см абзацный отступ. Оригинальность по системе Антиплагиат.ВУЗ – не менее 60 процентов.

### **Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины**

#### **Структура времени, необходимого на изучение дисциплины**

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

#### **Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию**

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует



информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

### **Рекомендации по изучению методических материалов**

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

### **Рекомендации по самостоятельной работе студентов**

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

### **Рекомендации по работе с литературой**

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы.

Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой

дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников**.

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, обрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и

технологии конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.

- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.

- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.

- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.

- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.В.05 «Технологии рекрутмента персонала» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Форма контроля
1	2	4	6
1	Рекрутмент в системе управления человеческими ресурсами организации	Понятие «рекрутмент».	О, Т
2	Современные технологии рекрутмента на рынке труда и их характеристика	Характеристика маркетинговых технологий рекрутмента	О, Т
3	Технология организации и проведения маркетинга человеческих ресурсов в практике рекрутмента	Формирование маркетинговой политики	О, Т
4	Технологии профессиографического анализа работы (должности)	Рабочее место: понятие, виды, требования к организации. Методы, стадии и процедуры анализа рабочего места. Спецификация рабочего места: понятие, цели и задачи оценки. Понятия профессии, специальности и должности. Профессиографический анализ деятельности: цели,	О, Т

		задачи и виды профессиографии. Профессиограмма. Психограмма. Разработка и обоснование профессионально-психологических требований к специалистам.	
5	Бесконтактные методы оценки кандидатов	Резюме: понятие, виды, технология анализа и оценки содержания. Методика проверка правильности представленных данных. Заявление: анализ внешнего вида, стиля изложения и содержания с позиций специфики и профиля требований к должности. Рекомендательные письма и методы анализа их содержания. Персональное анкетирование при найме.	<i>O, T</i>
6	Контактные методы в отборе кандидатов и оценка их эффективности	Собеседование (интервью): понятие, виды, этапы проведения. Типы вопросов и их использование в собеседовании: биографические, функциональные, экспертные, проективные методы, метод критических случаев, моделирование рабочих ситуаций, стресс-интервью. Оценка невербального поведения на отборочном собеседовании. Профессиональные испытания и их виды. Центры оценки (assessment center): понятие, виды и содержание деятельности.	<i>O, T</i>
7	Технологии проведения интервью при отборе кандидатов	Технологии установления контакта с кандидатом в процессе собеседования. Структурированное интервью: понятие, содержание, методы подготовки и технология проведения. Ситуационное (case) интервью: понятие, содержание вопросов, технология проведения, методы оценки результатов. Проективное интервью: понятие, содержание вопросов, технология проведения, методы оценки результатов. Панельное интервью: понятие, особенности проведения. Метапрограммного интервью: понятие, характеристика речевых шаблонов (метапрограмм), технология проведения. Вербальные и невербальные индикаторы лжи: понятие, методы выявления и оценки.	<i>O, T</i>
8	Теоретические и практические основы профессионально-психологического отбора	Структура мероприятий профессионального психологического отбора.	<i>O, T</i>
9	Психометрические методы отбора и оценки персонала	Психодиагностика: сущность, виды, структура, цели и принципы. Психологические тесты: понятие, классификация. Понятие надёжности и валидности теста. Репрезентативность выборки. Психодиагностический процесс: этапы сбор, переработки и интерпретации и принятия решения. Этика психологического тестирования.	<i>O, T</i>
10	Психодиагностика личностных свойств кандидатов	Личностные опросники: классификация, формы вопросов и представления результатов. Многофакторные личностные опросники. Личностные опросники и теории личности. Профессиональный психологический отбор: принципы, методы и технология подбора методик.	<i>O, T</i>
11	Оценка индивидуально-психологических особенностей при отборе персонала	Интеллект: понятие, модели, методы исследования. Ценностно-смысловая сфера личности: понятие, методы оценки.	<i>O, T</i>

		Психоэмоциональные состояния: понятие, методы прогнозирования. Профессиональный психологический отбор: принципы и методы формирования итогового заключения.	
12	Использование модели компетенций при отборе и оценке персонала	Отбор персонала: предпосылки, определяющие целесообразность использования модели компетенций. Компетентностный подход при отборе персонала: методы оценки, форма представления результатов. Отечественный опыт отбора персонала по компетенциям. Положение об оценке персонала организации: предназначение, структура, технология оценки. Управленческие решения по итогам регулярной оценки.	О, Т

## 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 7.1 Основная литература

1. *Толочек, В. А.* Технологии профессионального отбора: учебное пособие для вузов / В. А. Толочек. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 253 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14584-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516257>
2. *Хруцкий, В. Е.* Оценка персонала. Сбалансированная система показателей: учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531687>

### 7.2 Дополнительная литература

1. *Анисимов, А. Ю.* Управление персоналом организации: учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519897>
2. *Мизинцева, М. Ф.* Оценка персонала: учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00729-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511033>

### 7.3 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. *Бахтигулова, Л. Б.* Методика профессионального обучения: учебное пособие для вузов / Л. Б. Бахтигулова, П. Ф. Калашников. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 194 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10591-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517840>
2. *Пугачев, В. П.* Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 280 с. —

#### **7.4. Нормативно правовые документы.**

1. Конституция Российской Федерации.
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации.

#### **7.5 Интернет-ресурсы**

Материалы научной библиотеки РИНЦ

### **8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

Обеспечивается возможность беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, при отсутствии лифтов аудитория располагается на первом этаже, наличие специальных кресел и других приспособлений).

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 обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов с разными видами ограничений здоровья:

- с нарушениями зрения:

Принтер Брайля braille embosser everest-dv4

## Электронный ручной видеоувелечитель САНЭД

- с нарушениями слуха:

средства беспроводной передачи звука (FM-системы);

акустический усилитель и колонки;

тифлофлешплееры, радиоклассы.

- с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

передвижные, регулируемые эргономические парты с источником питания для индивидуальных технических средств;

компьютерная техника со специальным программным обеспечением;

альтернативные устройства ввода информации;

других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями опорно-двигательного аппарата.

Доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося инвалида или обучающегося с ограниченными возможностями здоровья обеспечен предоставлением ему не менее чем одного учебного, методического печатного и/или электронного издания по адаптационной дисциплине (включая электронные базы периодических изданий), в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для обучающихся с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла;
- в печатной форме шрифтом Брайля.

Для обучающихся с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Содержание адаптационной дисциплины размещено на сайте информационно - коммуникационной сети Интернет: Ссылка: <http://vlgr.ranepa.ru/sveden/education/>.

Информационные средства обучения, адаптированные к ограничениям здоровья обучающихся:

электронные учебники, учебные фильмы по тематике дисциплины, презентации, интерактивные учебные и наглядные пособия, технические средства предъявления информации (мультимедийный комплекс) и контроля знаний (тестовые системы).

ЭБС «Айбукс», Информационно-правовые базы данных («Консультант Плюс», «Гарант»).

Мультимедийный комплекс в лекционной аудитории.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**  
Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол № 3 от 21.09.2023

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**  
**Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и профессиональной  
карьерой персонала**

---

*(наименование образовательной программы)*

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО  
ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.05 ТЕХНОЛОГИИ РЕКРУТМЕНТА ПЕРСОНАЛА**

---

*(код и наименование дисциплины)*

**38.04.03 Управление персоналом**

---

*(код, наименование направления подготовки /специальности)*

**Очная, заочная**

---

*(форма (формы) обучения)*

Год набора – 2024 г.

Волгоград, 2023 г.



## Вопросы к зачету

1. Бесконтактное общение с претендентом. Классический пакет заявительных документов.
2. Анализ заявления.
3. Анализ биографии.
4. Анализ свидетельства.
5. Анализ свидетельства (документов об образовании)
6. Анализ анкеты. Персональная анкета. Биографическая анкета.
7. Анализ рекомендаций.
8. Тестирование. Сферы применения, виды и содержание тестов.
9. Критерии качества тестов.
10. Практика проведения тестирования.
11. Графологическая экспертиза.
12. Медицинское заключение.
13. Установочное собеседование. Виды.
14. Подготовка и проведение установочного собеседования.
15. Принципы, лежащие в основе технологии « Центров оценки».
16. Методы, применяемые в « Центрах оценки».
17. Анализ рекомендаций.
18. Подготовка и реализация «Центров оценки».
19. Оценка установочного собеседования.
20. Профессиональные испытания. Основные этапы.
21. Экономические аспекты технологий оценки персонала.
22. Этапы проведения конкурса на замещение вакантной должности
23. Методика оценки биографических данных участников конкурса на замещение вакантной должности.
24. Содержание процедуры аудита кадровых процессов. Оценочные элементы
25. Содержание процедуры аудита кадрового состава и потенциала. Оценочные элементы
26. Содержание процедуры аудита организационной структуры. Оценочные элементы.
27. Конкурсные отборы на замещение вакантных должностей. Процедуры оценки. Регламентация.
28. Аттестация как комплексная оценка персонала.
29. Технологии оценки в процедуре аттестации.
30. Рекрутмент. Оценочные процедура в процессе рекрутмента.

## ТЕСТОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ

### Тесты к теме **Теоретико-философские и концептуальные основы управления персоналом**

1.Какая теория управления персонала получила развитие с 1930года?

- 1) классическая
- 2) теория человеческих ресурсов
- 3) теория человеческих отношений

1.3

**2 .Какой из этих теоретиков является представителем теории человеческих ресурсов?**

- 1) Ликарт
- 2) Блейк

3) Маслоу

2.3

**3. Для какой теории справедливо выражение: труд для большинства людей не приносит удовлетворения, то, что они делают менее важно для них нежели то, что они при этом зарабатывают.**

- 1) теория человеческих ресурсов
- 2) классическая
- 3) теория человеческих отношений

3.2

**4. К какой теории относится следующий постулат: трудящиеся стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными в общее дело и признанными как личности.**

- 1) теория человеческих отношений
- 2) теория человеческих ресурсов
- 3) классическая

4.1

**5. Что не относится к специфике, которую необходимо учитывать при формировании философии управления персоналом в России:**

- 1) Россиянин привык к цикличности труда (летом сделаем все, чтобы зимой отдыхать).
- 2) Россиянин не мыслит себя вне общества, занимается общественно полезным трудом, т.е. проявление духовной жизни.
- 3) Россиянин привык ставить личное выше общественного и работать в Индивидуально

5.3

**6. О каком термине идет речь: предполагает организацию найма, отбора приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением**

- 1) Система управления персоналом
- 2) Технология управления персоналом
- 3) Система управления персоналом

6.2

**7. О каких методах идет речь: ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности.**

Экономические методы

- 1) Административные методы
- 2) Социально-психологические методы

7.1

**Тесты к теме Основы формирования системы управления персоналом**

**1. Сущность научно-технической цели заключатся в:**

- 1) обеспечение организации кадрами, их эффективного использования, профессионального и социального развития
- 2) обеспечение выпуска планового объема продукции и оказания услуг заданного уровня качества и ритмичности производства
- 3) обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и услуг, а также научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок при постоянном повышении производительности труда на

основе новых технологий

### 1.3

#### **2. Сущность коммерческой цели заключается в:**

- 1) получение прибыли от реализации продукции или услуг заданного объема и требуемого уровня качества
- 2) обеспечение реализации продукции и услуг, а также результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в заданные сроки
- 3) обеспечение организации кадрами, их эффективного использования, профессионального и социального развития.

### 2.2

#### **3. В конкретной ситуации развития экономики нашей страны — перехода на рыночные отношения — более правомерно в качестве генеральной цели рассматривать:**

- 1) производственную
- 2) коммерческую
- 3) экономическую

### 3.3

#### **4. О каком принципе, характеризующем требования к формированию системы управления персоналом идет речь: соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогом**

- 1) потенциальные имитации
- 2) перспективность
- 3) прогрессивность

### 4.3

#### **5. Оптимальность отношений интра- и инфраструктуры управления персоналом составляет:**

- 1) 1:2
- 2) 1:3
- 3) 1:4

### 5.2

#### **6. О какой организационной структуре идет речь: Решетчатая организация, построенная по принципу неординарного подчинения исполнителей.**

- 1) Матричная
- 2) Дивизионная
- 3) Функциональная

### 6.1

#### **7. Какая организационная структура свойственна организации с высоким уровнем диверсификации:**

- 1) линейная
- 2) проектная
- 3) дивизионная

### 7.3

**Тест тема: Формирование кадровой политики**

#### **1. О каком термине идет речь: это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации**

- 1) Стратегия управления персоналом
- 2) Категории управления персоналом
- 3) Маркетинг персонала

### 1.1

## **2. Какого вида кадровой политики Не существует:**

Превентивная  
Реактивная  
Ускоренная

2.3

## **3. Элементом стратегии управления персоналом является:**

- 1) система планирования организации
- 2) система прогнозирования организации
- 3) футурология персонала

3.1

## **4. О какой концепции маркетинга персонала идет речь: это системный подход к самореализации личности, когда человек в условиях конкуренции должен определить свое положение в обществе за счет максимальной мобилизации энергии и инициативы, природных дарований и т.д**

- 1) Концепция внутриорганизационного маркетинга
- 2) Концепция эгомаркетинга
- 3) Концепция эмерджентности маркетинга

4.2

## **5. К внешним текущим затратам на приобретение и использование персонала относятся:**

**оплата договорных отношений с учебными заведениями, коммерческими структурами по подбору и подготовке персонала, биржи труда и т.д.**

1. затраты на исследовательские и оперативные работы в области персонала-маркетинга
2. капитальные инвестиции на оборудование новых рабочих мест, на дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры и т.д.

5.1

## **6. Какой концепции маркетинга Не существует:**

1. ценовая концепция
2. концепция человеческого ресурса
3. концепция человеческого капитала

6.3

## **7. К внутренним текущим затратам на приобретение и использование персонала относятся:**

1. затраты на исследовательские и оперативные работы в области персонала-маркетинга
2. затраты на заработанную плату, разовые выплаты и т.д.
3. капитальные инвестиции на оборудование новых рабочих мест, на дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры и т.д.

7.2

## **Тест по теме Технология найма, и отбора персонала**

1. О каком термине идет речь: массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию.

- 1) Наем на работу
- 2) Набор кадров
- 3) Собеседование

1.2

## **2. Что относится к видам деловой активности:**

оценка кандидата на вакантную должность и курс молодого специалиста

аттестация и подбор персонала  
оценка кандидата на вакантную должность и аттестация  
2.3

### **3. Что включает процесс набора кадров:**

- 1) общий анализ потребности
  - 2) определение основных источников поступления капитала
  - 3) два предыдущих верны
- 3.1

### **4. Что решает задачу: удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.**

- 1) Найм персонала
  - 2) Деловая оценка персонала
  - 3) Отбор персонала
- 4.2

### **5. Что такое критерий валидности**

**критерии должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности.**

критерии должны учитывать все ключевые характеристики, важные для успешной работы.

неперегружение процесса поиска кандидатов и излишне сокращенного числа кандидатов.

5.1

### **6. При установлении критериев отбора должны быть соблюдены требования:**

- 1) полнота
- 2) аккумулятивность
- 3) два предыдущих верны

6.1

### **7. Как понимается качество умение работать с людьми**

- 1) Умение обеспечить контроль за исполнением, умение ориентироваться в сложной обстановке, умение разрешать конфликтные ситуации, владеть собой.
- 2) Умение работать с подчиненными, умение работать с руководителями разных организаций, умение создать сплоченный коллектив, умение подобрать, расставить и закрепить кадры
- 3) Способность подчинять личные интересы общественным, умение прислушиваться к критике, активно участвовать в общественной жизни, обладать уровнем политической грамотности.

7.2

**1.О какой форме профориентационной работы идет речь: выбор из нескольких работников, имеющих одинаковую профессию, специальность, квалификацию, отвечающих одним и тем же требованиям, кандидата на должность**

- 1) профессиональное обучение
- 2) подбор
- 3) профессиональный набор

1.2

**2.О какой форме профориентационной работы идет речь: назначение, при котором место работы меняется в соответствии с принципом «нужному работнику – нужное место»**

- 1) ротация
- 2) выдвижение
- 3) перевод



6. Директор  
 7. Помощник руководителя  
 8. Промоутер  
 9. Сомелье  
 10. Бармен

HR

департамента

Задание 4. Проанализируйте информацию из предложенного ниже резюме. Аргументируйте свой вывод по кандидату на должность руководителя отдела персонала.

РУКОВОДИТЕЛЬ	ОТДЕЛА	ПЕРСОНАЛА
Ольга Сергеевна, высшее образование, Новосибирск, Опыт работы 9 лет Стаж работы в сфере: более 5 лет Январь 2009 – работаю на данный момент (6 лет и 3 месяца) Государственное образовательное учреждение Заместитель руководителя,	34 года полный рабочий Дзержинский район и 3 более 5 (6 лет и 3	(31.07.1980) день район месяца лет 3 месяца) учреждение методист.

Обязанности:

- Делопроизводство, книга приказов, прием и устройство.
- Аналитический анализ, диагностика (все + и -) по итогу план работы.
- Подбор и управление персоналом (40 чел.).
- Планирование и организация работы персонала.
- Разработка и реализация проектов и программ развития учреждения.
- Обучение персонала, урегулирование конфликтных ситуаций, настрой коллектива на активную и творческую деятельность. Владение приемов, форм и методов стимулирования кадров, программы и тренинги на сплочение и выработки общей цели
- владение психотехниками убеждения, влияния, мотивации.
- Привлечение социальных партнеров, переговоры, консультирование.

Январь 2006 – январь 2009 (3 года)  
 Государственное образовательное учреждение

Педагог-психолог

Обязанности участие в подборе персонала, консультирование руководителя по вопросам кадровой политики, проведение тренингов с персоналом, работа с родителями детьми.

2000-2006 воспитатель специализированных групп.  
 Ключевые навыки  
 Навыки: уверенный пользователь ПК, Опытный пользователь: MS Office (Word Excel, Power Point, Outlook), навыки работы с Интернетом (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox) и электронной почтой (Outlook Express), графическими редакторами (Photoshop CorelDRAW), Знание операционных систем Windows и Linux.  
 Есть неофициальный опыт работы в бизнес компании, HR менеджер (консультант психолог руководителя по кадрам, рекрутер).  
 Образование высшее

2005-2009

Новосибирский государственный педагогический университет (Новосибирск).  
 Психология личности. Педагог-психолог. Очно-заочная  
 1995-1999

Новосибирский электротехнический колледж (Новосибирск).  
 Бухгалтерский учет. Бухгалтер. Очная  
 Дополнительное образование:  
 Управление в сфере образования, Институт повышения квалификации  
 (Новосибирск)

Инспектор по охране труда, Новосибирский областной центр охраны труда (Новосибирск)  
Курсы ГО и ЧС, Пожарной охраны, Сибирский региональный центр МЧС России

Задание 5

Какие вопросы из предложенного ниже списка необходимо задавать во время телефонного интервью, а какие будут неуместными, объясните почему

1. Расскажите мне, пожалуйста, о себе.
2. Почему вы ушли с предыдущего места работы?
3. Есть ли что-то, что не устраивает вас в нынешней работе?
4. Какое у вас образование? Что повлияло на выбор учебного заведения?
5. Пожалуйста, расскажите мне о своем опыте работы? В чем конкретно состоят ваши обязанности?
6. Ради чего вы бы ушли с нынешней работы?
7. По каким критериям вы выбираете новую работу? Что будет самым важным?
8. Вас заинтересовала бы работа в иностранной компании?
9. Каков минимальный уровень зарплаты, начиная с которого вы готовы были бы рассматривать новые предложения?
10. Уточните, пожалуйста, ваши зарплатные ожидания.
11. Каков ваш нынешний уровень зарплаты?
12. Вы замужем/женаты? А у вас есть дети?
13. Насколько вы готовы к командировкам/переезду/переработкам?
14. Вы владеет иностранными языками? А у вас есть сертификаты, подтверждающие ваш уровень владения иностранными языками?
15. А у вас есть личный автомобиль? А какой марки?
16. Есть ли у вас другие предложения о работе в настоящее время? На какой стадии находятся переговоры?
17. Какое у вас хобби?
18. Есть ли у вас знакомый юрист по защите прав интеллектуальной собственности, а то у нас есть хорошая вакансия в агентстве?

Задание 6

Определите верное соответствие названия должности и ее характеристики, проставив напротив буквы соответствующую ей цифру

	Наименование должности	характеристика
А	Помощник (советник)	1. Должности руководителей и заместителей руководителей государственных органов и их структурных подразделений, должности руководителей и заместителей руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и их структурных подразделений, должности руководителей и заместителей руководителей представительств государственных органов и их структурных подразделений, замещаемые на определенный срок полномочий или без ограничения срока полномочий
Б	руководители	2. Должности, учреждаемые для профессионального обеспечения выполнения государственными органами



		установленных задач и функций и замещаемые без ограничения срока полномочий
В	специалисты	3. Должности, учреждаемые для организационного, информационного, документационного, финансово-экономического, хозяйственного и иного обеспечения деятельности государственных органов и замещаемые без ограничения срока полномочий
Г	Обеспечивающие специалисты	4. Должности, учреждаемые для содействия лицам, замещающим государственные должности, руководителям государственных органов, руководителям территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, руководителям представительств государственных органов в реализации их полномочий и замещаемые на определенный срок, ограниченный сроком полномочий указанных лиц или руководителей

#### Задание 7

**Задание 9.** Вам необходимо найти кандидата на должность директора HR департамента в крупную нефтегазовую компанию России, который бы соответствовал следующим критериям:

- 1) женщина, 45 лет, замужем, имеет детей;
- 2) высшее профессиональное образование в сфере HR, ученая степень PhD по экономике;
- 3) имеет 10 лет опыта работы в сфере топ-менеджмента на должности HR управляющего в компаниях нефтегазовой отрасли;
- 4) имеет научные публикации в открытой печати;
- 5) имеет четкую гражданскую позицию, ведет активную общественную жизнь;
- 6) занимается горными лыжами и плаванием.

Разработайте программу поиска данного кандидата. Сформируйте мотивационное предложение о работе.

#### Задание 8

Занятое население страны составляет 68,5 млн. человек, а экономически активное – 73,96 млн. человек. Какова численность безработных и их доля в экономически активном населении? Каков уровень безработицы?

#### Задание 9

**Определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для компании .**

Характеристика организации

Профиль деятельности: производство в сфере транспорта.

Численность персонала: 30 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 17 лет.

Общая ситуация. Последние два года компания активно развивалась за счет расширения профиля деятельности. Кроме того, в прошлом году к ней присоединились несколько бывших поставщиков. В итоге кадровый состав компании обновился практически на треть. При этом появилась острая потребность в носителях профильных знаний и традиций. Несмотря на то что в компании достаточно развито наставничество, опытные сотрудники уже не справляются с количеством подопечных, которое иногда достигает трех человек и более. Руководство компании всерьез обеспокоено тем, что в связи с происходящими изменениями будут утрачены позитивные трудовые традиции, «размоется» корпоративная культура, в основу которой заложено чувство гордости работников за принадлежность к отрасли и профессии, а также ответственности за принятые на себя обязательства. Процесс адаптации новых сотрудников нуждается в принципиально новых системных изменениях, которые позволят вводить их в рабочий процесс максимально быстро, не нарушая лучших традиций компании. Ситуация

усугубляется тем, что сотрудники бывших поставщиков продолжают относиться к основной компании как к посторонней, четко разграничивая понятия «мы» и «они». Это ставит перед системой адаптации еще одну задачу – сформировать в коллективе единство, общность «мы».

#### **Задание 10**

**Оцените правомерность решения руководителя в перечисленных ниже ситуациях.**

1. Р. И. поступила на работу менеджером по продажам с испытательным сроком 2 месяца. Генеральный директор находился в этот период постоянно в разъездах. После приезда он принял решение об её увольнении через 2 недели после окончания испытательного срока.
2. А. была принята секретарем с испытательным сроком 2 месяца. Спустя 2 недели после начала работы она заболела. Начальник отдела решил, что по причине слабого здоровья она будет часто отсутствовать на работе и вынес решение об её увольнении как не выдержавшую испытательный срок. Прав ли начальник отдела?
3. Н. был принят продавцом в универсам с испытательным сроком 2 месяца. Уже на 3-й день он был уличен в краже продуктов и уволен по приказу руководителя за неудовлетворительные результаты испытательного срока. Правомерно ли такое решение?
4. Л. Н. был принят менеджером по продажам с испытательным сроком 1 месяц, что было указано в трудовом договоре. Спустя месяц коммерческий директор, его непосредственный руководитель, не смог определить, подходит ли ему этот работник, и принял решение продлить испытательный срок ещё на месяц. Прав ли коммерческий директор?

#### **Задание 11**

**Анализ ситуации «Профессиональная карьера государственного и муниципального служащего». Вы являетесь начальником отдела кадровой службы администрации муниципального образования Н.**

Вопросы

1. Предложите примерный план работы с кандидатом, включенным в резерв.
2. Предложите аспекты, по которым можно провести проверку способностей и качеств этого кандидата.
3. Какие инструменты (деловые игры, практические задания, тесты, иные формы) можно использовать при работе с кандидатом?

#### **Задание 12**

Анализ ситуации «Особенности организации и проведения аттестации государственных гражданских служащих».

В январе текущего года издано постановление Правительства N-ской области об аттестации государственных гражданских служащих, которая должна быть проведена до апреля этого же года. Руководитель кадровой службы министерства общего и профессионального образования N-ской области должен организовать подготовку и проведение аттестации служащих.

Вопросы

1. Какой должна быть последовательность действий руководителя кадровой службы министерства для проведения аттестации?
2. Какие методы наиболее целесообразно применить для конкретных категорий аттестуемых?

#### **Задание 13**

**Ситуация для анализа «Система управления обучением гражданских служащих» .**

В конце календарного года в Министерство сельского хозяйства и продовольствия Свердловской области поступил запрос от департамента гражданской службы, кадров и наград администрации Губернатора Свердловской области представить списки гражданских служащих на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку в следующем году.

Вопросы

1. Какие действия вы должны осуществить первоначально ?
2. С кем из руководителей министерства вы должны взаимодействовать и с какой целью?
3. Должны ли вы в процессе подготовки документов беседовать с кандидатом на обучение? Что вы должны выяснить?
4. Какие действия вы должны предпринять после прохождения обучения служащих?

#### **Задание 14**

Кирилл С. имеет высшее профессиональное (экономическое) образование и уже третий год работает финансовым директором ЗАО «Звезда». Но Кирилл решил не останавливаться на достигнутом и на вечернем отделении вуза, имеющего государственную аккредитацию, получить второе высшее образование – юридическое. Обязан ли работодатель предоставить ему дополнительный отпуск с сохранением среднего заработка для прохождения промежуточной аттестации?

- а) нет, поскольку гарантии и компенсации работникам, совмещающим работу с обучением, предоставляются при получении образования соответствующего уровня впервые;
- б) да, если работник направлен на обучение работодателем в соответствии с трудовым договором, заключенным между работником и работодателем в письменной форме;
- в) да, если работник направлен на обучение работодателем в соответствии с устным соглашением, заключенным между работником и работодателем;
- г) да, если работник направлен на обучение работодателем в соответствии с соглашением об обучении, заключенным между работником и работодателем в письменной форме.

### **Задание 15**

Денис Ковальчук является генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 40 % оклада (решение о выплате премий принимает генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10 % от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает также генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранения товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности.

Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40 %-ную премию, однако их вознаграждение составляло только 40 % от среднего дохода коммерческого агента.

Вопросы

1. Проанализируйте развитие ситуации в «Нике». Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?
2. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для «Ники»?
3. Что бы вы посоветовали Денису по поводу внедрения этой системы?

### **Практические задания (задачи)**

## **КЕЙС 1**

### **«Один день из жизни менеджера по управлению человеческими ресурсами»**

Задание

1. Охарактеризуйте работу менеджера по управлению человеческими ресурсами в приведенной ситуации. Дайте свою оценку эффективности его рабочего дня.
2. Что Вы можете сказать о кадровой политике в рассматриваемой организации?

*Ситуация для анализа*

06:00 Даже самый мелодичный звон будильника быстро становится кровным врагом. Подъем!

06:15 Порция утренних новостей + чашка кофе. Аромат свежесваренного кофе способен вернуть к жизни любого! Пришел муж с прогулки с собакой. Свежие новости о погоде на улице.

06:30–06:45 Душ! Жизнь снова прекрасна и удивительна!

07:00 «Доброе утро!» и «До свидания» – это ребенку. Попутно указания на день грядущий, которые, в большинстве своем, пропускаются мимо ушей, но надо же принимать участие в воспитании.

07:10–09:00 Дорога. Либо ты живешь в красивом и зеленом районе, но далеко от центра, либо рядом с центром, но вместо воздуха вынужден глотать CO<sub>2</sub>. Совместить и то, и другое пока не по карману.

Кстати, в длинной дороге есть свои плюсы: пока плетешься в потоке машин — очередная порция новостей по радио + неплохая музыка. Метро, если садиться на конечной, — прекрасная возможность почитать бизнес-журналы. Будет что обсудить с коллегами на работе во время перекуров.

09:00 «Добрый день всем!» Попутно отмечаешь наличие/отсутствие сотрудников. Ну что поделаешь, неприятная работа, а надо. У руководства ярко выраженное недовольство трудовой дисциплиной, и в какой-то мере оно обоснованно.

09:10 Корпоративный ящик e-mail, внешние письма. Пять резюме на должность маркетолога, два логиста. Ну почему люди не умеют читать?! Ведь ясно было написано: «Знание обувного рынка!» А тут обувью и не пахнет — удалить. Какой бы суперспециалист не был, все равно директор по маркетингу не станет и смотреть. Помечаем: в будущем над этим поработать. В итоге остался один. Приглашаем на собеседование. Так, логистики, тут проще. Вот и все. Теперь внешние ящики, личная переписка, новости, предложения, рассылка. «В клубе “СУПЕР” состоялось первое собрание новой бизнес-мастерской, идею которой предложила ты». Отлично! «Все прошло хорошо, большой интерес. Жаль, что ты не смогла приехать». Мне тоже, но все-таки так пугать не стоило.

10:30 Стакан сока и идем дальше. И плохо и хорошо то, что руководство само не знает, чего оно хочет от моей работы. Это в их представлении гибрид администратора, полицейского, Золушки и еще бог его знает кого. «Ты профессионал, вот и наведи порядок в этом бардаке». Одно уже хорошо, плюс этой компании в том, что практически вся необходимая информация тебе доступна, не приходится прибегать к промышленному шпионажу.

10:45 Беседа с новым директором по рекламе. Я «старше» его на месяц, и у меня уже сложилось какое-то впечатление о компании. Делимся. Приятно, что смотрим в одном направлении.

11:30 Встреча с коммерческим директором. Обсуждение совместных усилий. Поступил запрос на обучение сотрудников навыкам работы с ПК. (Проблемы с 1С.) «Что-то не так работает, какие-то неправильные отчеты». Ладно, выясним.

13:00 Лучше бы я этого не делала! Никто толком не знает, на что способна программа 1С. В умах бардак. О каком внутреннем информационном обмене может идти речь, если практически никто не умеет работать с 1С.

13:15 Долгий и тяжелый разговор с IT-специалистом – единственным, кто разбирается во всем этом. Учить – не его дело, но он в итоге подал неплохие идеи. И еще не догадывается, что реализовывать их будет тоже он. Деньги на обучение в бюджете пока не выделены, придется обходиться своими силами.

14:30 Обед. На предыдущей работе руководство компании не заморачивалось такими изысками, как обеды для сотрудников, поэтому домашние и вкусные обеды принимаются как благодать.

15:00 Подготовка к грядущей презентации компании. Так это называется в планах. Реально же это присутствие на экстренном собрании отдела продаж. По результатам – душевная беседа в курилке с начальником отдела продаж на тему: «Руководитель должен руководить, а не решать семейные проблемы своих подчиненных».

16:30 Уф, перерыв, надо продумать план проведения совещания. Knowledge management – это так называется. Мне это предстоит внедрять в компании. Так, план на совещание составлен. Пометить: предварительная беседа с каждым в отдельности, чтобы вместо деловой беседы не получился бардак.

17:00 Назначено повторное собеседование с претендентом на должность маркетолога. Вообще-то, такой специалист больше подойдет директору по рекламе, чем в отдел маркетинга.

18:00 Отлично. Пока директор по маркетингу решал насущные вопросы, с претендентом успел перекурить рекламист. Смотрины прошли успешно. Легкий намек главному маркетологу, и вот «свершилось чудо»: «Пусть работает в рекламе».

18:30 Ты молодец! Чашка чая. Идем дальше. Собеседование с потенциальным логистом.

19:00 Пора домой. Пару звонков, надо же выяснить, какие у меня планы на субботу. Ага, встреча на утро, интересное предложение, но придется поскрипеть мозгами. Ничего, суббота давно уже рабочий день. Ну, вот и все. Закончилась официальная рабочая неделя. Домой.

20:45 Всем «Добрый вечер». Собака, ошейник, поводок, и в лес. Не каждый может похвастаться, что ежедневно гуляет в лесу. Я – да! Тишина. Сразу все проблемы становятся меньше, решения приходят сами собой.

21:30 Ужин. Подготовка к завтрашней встрече. Ну, все. Сегодня пятница, можно и передохнуть.

22:00 Новый фильм на DVD. Ничего, неплохая комедия, надо завтра уточнить, как она называлась.

23:45 Всем «Спокойной ночи».

## **КЕЙС 2**

### **«Анализ резюме»**

Никогда человек не бывает  
так близок к совершенству,  
как при заполнении документов  
при приеме на работу

1. Проанализируйте резюме, поданное на вакансию финансового менеджера.
2. Дайте рекомендации по совершенствованию представленного резюме.

Резюме

**АЛЕКСЕЕВ СЕРГЕЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ**

**ЦЕЛЬ**

Получение работы в должности финансового директора, заместителя директора, финансового менеджера

**ОПЫТ РАБОТЫ**

2007–2008 – ООО «Солнышко», Ростов-на-Дону

Заместитель генерального директора:

- ценообразование, контроль поставок,
- организация работы офиса;

2006–2007 – ООО «Доктор-Ф», Ростов-на-Дону

Финансовый директор:

- управление денежными потоками,
- АФХД, планирование;

2004–2006 – ТОО «Тор-М», Ростов-на-Дону

Коммерческий директор:

- организация и осуществление поставок и продаж

**ОБРАЗОВАНИЕ**

2007–2008 – РЭА им. Плеханова, Москва

Программа подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства РФ

Специальность: финансовый менеджмент

1997–2002 – Государственный аграрный университет, Ростов-на-Дону

Факультет: бухгалтерский учет и аудит

Специальность: экономист

1989–1995 – Государственная медицинская академия, Ростов-на-Дону

Факультет: лечебный

Специальность: врач

**ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ**

Работаю на персональном компьютере, владею разговорным английским, основами GAAP. Имею водительское удостоверение категории А, В, С.

P.S. Энергичен, коммуникабелен, настойчив в достижении требуемых результатов.

ТЕЛЕФОН: 8-927-755-98-87

**КЕЙС 3**

**Ситуация «На завод пришел новичок»**

Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут десять он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне?» – спросил тот. «Через 10 минут планерка – подходи к этому времени», – и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку».

Они долго пробирались по цеху между станками, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет..

– Новенький, только три месяца, как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, что до тебя здесь работал. Позавчера пошел на обед, а оттуда – в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты прибери пока здесь, подготовь станок, а я минут на двадцать к начальнику цеха сбегаяю, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал

пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. Электрокарщик увидел испуганное лицо, прокричал новичку: «Не зевай, салага!».

После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком. Все время через несколько предложений он переспрашивал: «Ясно? Понятно?» – и Ковшов поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер еще раз переспросил: «Понятно?». Получил снова все тот же робкий ответ, ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича, нашего “старшины”». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да и мастер уже его не услышал бы.

Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Было не особенно больно, но кровь шла сильно. Поднял голову, хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело. Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал, где 15-й цех, в котором находилась столовая, опоздал – смена уже отобедала. Пожалели его в столовой, покормили, чем могли. После обеда все шло, в общем, благополучно. В четыре часа Ковшов собрался было сдавать работу (ему, как подростку, рабочий день положен на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, осмотрел, что сделано, похвалил: «Продолжай в том же духе!». И тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня, брат, день ненормированный». У Ковшова было к нему много вопросов: хотелось знать, сколько заработал, какая работа будет завтра, но докучать этими мелкими делами, отрывать от более важных он не решился, тем более что мастер уже был далеко, а все рабочие разошлись. Ничего не оставалось больше, как отправиться со своими вопросами домой – до утра. А что будет завтра?

Задание

1. Проанализируйте поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.
2. Дайте психологическую оценку первого рабочего дня новичка.
3. Определите целесообразное поведение и действия мастера в данной ситуации.

#### **КЕЙС 4**

##### **Решение организационных конфликтов**

Задание для анализа организационного конфликта:

- 1) дать классификацию конфликта;
- 2) выявление причин конфликта;
- 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Ситуация 1

В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

Ситуация 2

Менеджер по продажам с окладом в 20 тыс. рублей считает, что для повышения его личного и профессионального статуса ему нужен престижный автомобиль. Он берет кредит и вскоре выясняет, что не справляется с платежами.

Ситуация 3 В сети ресторанов объем и структура поставок (закупок) в каждый ресторан формируется не директором, а начальником отдела

закупок центрального офиса. С одной стороны, имеет место объективность в распределении ресурсов и обеспечивается контроль. С другой стороны, возникают конфликты с директорами из-за некорректности заявок, ошибок, что приводит к сбоям в работе ресторанов. Ситуация 4 Появление отдела маркетинга на предприятии привело к увеличению продаж продукции на 15 %, но рабочие основного производства сочли несправедливым, что зарплата маркетологов в среднем существенно выше, чем у них. Это привело к снижению выработки и увольнениям в основном производстве.

Ситуация 5 В отделе фирмы все сотрудники в выходные встречаются и играют в футбол. Новый сотрудник счел это пустой тратой времени и отказался присоединиться. После уик-энда все постоянно обсуждали выходные, а новичок чувствовал себя отверженным. Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела. Ситуация 6 Эффективность отдела была невысокой,

руководитель видел причину в отсутствии сплоченности и многочисленных межличностных стычках. Руководитель ввел жесткие санкции – за одно опоздание на 10 мин. лишение 50 % премии, за ошибку некритического характера – понижение в должности на 2 месяца, что вызвало резкое недовольство всех сотрудников.

Ситуация 7 Сотрудник проработал год, и весь год получал замечания и наказания за неточное понимание своих функций. В то же время все попытки уточнить их, ознакомиться с официальной должностной инструкцией и требованиями к должности вызвали раздражение непосредственного руководителя. Работник уволился.

Ситуация 8 В отдел УП организации, где работали опытные сотрудники со стажем более 10 лет, был принят новый, молодой и амбициозный сотрудник. Между ним и опытным инспектором по кадрам возникла конкуренция, которая приобрела черты конфликта – споры по поводу методов работы, желание доминировать, добиться лучших результатов, но подавив соперника. Другие сотрудники отдела разделились, но основная часть поддержала опытного и проверенного коллегу.

## КЕЙС 5

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей – сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Вопросы

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?
2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

Факторы, оценки	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
возраст	45	28	35
Стаж работы	25	5	15
Число организаций, в которых работал кандидат	4	8	11
образование	среднее	высшее	среднее
специальность	слесарь	Инженер-механик	
Служба в ВС	да	нет	да
Семейное положение	Женат, 2 детей	холост	разведен
Место рождения	Москва	Московская обл	Тамбов

## КЕЙС 6

В рабочем поселке трудилась инженер-инспектор архитектурно-строительного контроля Л. В район назначают нового архитектора. С первых же дней совместной деятельности они не ладили. Между ними возник конфликт, который затянулся на два года. В результате Л. была освобождена от занимаемой должности, хотя работник она добросовестный и знающий.

Дополнительные материалы

1. Из объяснений Л.

«Началось с мелочей: архитектор обосновался в отдельном кабинете, отобрал у меня ключи от сейфа, запретил пользоваться печатью, машиной для осмотра объектов, лишил всякой самостоятельности - возможности присутствовать на заседаниях исполкома, на приеме объектов...» «Он (архитектор) меня во

всем поучает. Даже в мелочах. Когда я готовлю документ за его подписью и указываю: «районный архитектор», он жирно исправляет: «архитектор района». «В течение одной недели издаются три приказа: «Объявить строгий выговор с последним предупреждением».

2. Архитектор в адрес Л.

«Тебе палец в рот не клади. Что ты больше моего знаешь?»; «А ты и не должна знать, чем мы занимаемся»; «Делай, что я говорю, и все тут!».

Задание

1. Изучить ситуацию.
2. Составить психологические характеристики на конфликту-ющих.
3. Определить причины конфликта.
4. Высказать мнения о возможных путях преодоления конфликта.

КЕЙС 7

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересоваться, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Задание

1. Внимательно вчитайтесь в проблемную ситуацию и ответьте на вопросы: Каков характер задания поступил к программисту? Почему задание было отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер-программист?
2. В чем заключается причина конфликта?
3. Как выйти из данного конфликта?

КЕЙС 8

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему "Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе". После 10 лет работы преподавателем в одном из московских Вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубежом.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: 10-часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух, не то чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.



Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц Генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила принесла заявление об уходе.

Вопросы

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?
2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?
3. Как вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?
4. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?
5. Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?