

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Б1.В.03.01  
(индекс дисциплины)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Отбор и найм персонала-1

(наименование дисциплины)

по направлению подготовки

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности в соответствии с ФГОС ВПО/ ФГОС ВО)

Управление персоналом

(направленность (профиль)/специализация)

Форма обучения: очная

Год набора: 2021

Общая трудоемкость: 4 ЗЕ

**Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр	5	Итого
Форма контроля	зачет	
Вид занятий		
Лекции	18	18
Лабораторные		
Практические	34	34
Руководство: курсовые работы (проекты) / РГР		
Промежуточная аттестация	0,25	0,25
Контактная работа	52,25	52,25
Самостоятельная работа	91,75	91,75
Контроль		
<b>Итого</b>	<b>144</b>	<b>144</b>

Рабочую программу составил(и):

доцент, доцент, к.п.н. Никишина А.Л.

*(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)*

---

*(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)*

---

Рецензирование рабочей программы дисциплины:

☐

Отсутствует

☐

Рецензент

*(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)*

---

Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО и учебного плана специальности 38.03.03 Управление персоналом

---

**Срок действия рабочей программы дисциплины до «31» августа 2025 г.**

УТВЕРЖДЕНО

Руководитель департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ)

(протокол заседания № 1 от «01» сентября 2020 г.).

## 1. Цель освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины – сформировать у студентов представление о реальном содержании эффективного отбора и найма персонала на основе современных технологий и методик оценки кандидатов на вакантные должности.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплины и практики, на освоении которых базируется данная дисциплина: Экономика организации. Тайм-менеджмент. Управление персоналом. Введение в профессию.

Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее: «Отбор иным персонала - 2», «Основы стратегического управления трудовыми ресурсами», «Корпоративная и социальная ответственность».

## 3. Планируемые результаты обучения

Формируемые и контролируемые компетенции (код и наименование)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование)	Планируемые результаты обучения
<b>ПК-1</b> Способен определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала, а также собирать, анализировать и структурировать информацию о кандидатах и предложениях на рынке труда	<b>ПК-1.3</b> Способен определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала	<b>Знать:</b> систему критериев оценки персонала
		<b>Уметь:</b> определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала
		<b>Владеть:</b> навыком рационального применения критериев поиска, привлечения, подбора и отбора персонала
	<b>ПК-1.4</b> Способен собирать, анализировать и структурировать информацию о кандидатах и предложениях на рынке труда	<b>Знать:</b> методы анализа и структурирования информации о кандидатах
		<b>Уметь:</b> собирать, анализировать и структурировать информацию о кандидатах
		<b>Владеть:</b> навыком анализа актуального состояния потребности в персонале, баланс спроса и предложения на рынке труда
<b>ПК-3</b> Способен применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой, в том числе и с использованием поисковых систем и информационных ресурсов в области	<b>ПК-3.1</b> Способен применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности	<b>Знать:</b> технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности
		<b>Уметь:</b> применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности
		<b>Владеть:</b> навыком рационального применения технологий и методик поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности

<b>Формируемые и контролируемые компетенции</b> (код и наименование)	<b>Индикаторы достижения компетенций</b> (код и наименование)	<b>Планируемые результаты обучения</b>
обеспечения персоналом	ПК-3.2 Способен использовать поисковые системы и информационные ресурсы в области обеспечения персоналом	<b>Знать:</b> понятие и особенности поисковых систем и информационных ресурсов
		<b>Уметь:</b> определять необходимые поисковые системы и информационные ресурсы для обеспечения организации персоналом
		<b>Владеть:</b> навыком реализации поисковых систем и информационных ресурсов для обеспечения организации персоналом

#### 4. Структура и содержание дисциплины «Отбор и найм персонала-1»

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интера ктив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
1. Анализ потребности в кадрах	Л 1	Тема 1.1. Место поиска и отбора кадров в общей системе управления персоналом	5	2			
	ПЗ 1	Тема 1.1. Место поиска и отбора кадров в общей системе управления персоналом	5	2	6		Творческое задание
	СР1	Самостоятельная работа по Теме 1.1. «Место поиска и отбора кадров в общей системе управления персоналом» с учебно-методической литературой, подготовка к тестированию.	5	4	-		Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции.
	Л 2	Тема 1.2. «Анализ актуального состояния потребности в персонале, баланс спроса и предложения»	5	2			
	ПЗ 2	Тема 1.2. «Анализ актуального состояния потребности в персонале, баланс спроса и предложения»	5	2	6		Круглый стол (дискуссия) Расчетная работа (творческое задание)

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	СР2	Самостоятельная работа по Теме 1.2 «Анализ актуального состояния потребности в персонале, баланс спроса и предложения» с учебно-методической литературой, подготовка к тестированию.	5	4	-		Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции.
	ПЗ 3	Тема «Анализ отечественного и зарубежного опыта отбора и найма персонала»	5	2	6		Реферат Творческое задание
	СР3	Самостоятельная работа по Теме «Анализ отечественного и зарубежного опыта отбора и найма персонала» с учебно-методической литературой, подготовка к тестированию.	5	4	-		Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции.
	ПЗ 4	Тема «Развитие рекрутинга в России»	5	2	6		Творческое задание Реферат

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	СР4	Самостоятельная работа по Теме «Развитие рекрутинга в России» с учебно-методической литературой, подготовка к тестированию.	5	5	-		Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции.
	Л 3	Тема 1.3. «Планирование человеческих ресурсов»	5	2			
	СР5	Самостоятельная работа по Теме 1.3. «Планирование человеческих ресурсов» с учебно-методической литературой, подготовка к тестированию.	5	5	-		Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции.
	ПЗ 5	Тема 1.4. «Анализ потребности в кадрах»	5	2	6		Творческое задание
	СР6	Самостоятельная работа по Теме 1.4. «Анализ потребности в кадрах» с учебно-методической литературой, подготовка к тестированию.	5	5	-		Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции.
	ПЗ 6-7	Тема 1.5. «Статистика и планирование человеческих ресурсов»	5	4	12		Расчетная работа

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интера ктив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	СР7	Самостоятельная работа по Теме 1.5. «Статистика и планирование человеческих ресурсов» с учебно- методической литературой, подготовка к тестированию.	5	5	-		Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции.
2.Определение требований к персоналу	Л 4	Тема 2.1. «Использование персонала и оценка различных сторон его деятельности»	5	2			
	СР8	Самостоятельная работа по Теме 2.1. «Использование персонала и оценка различных сторон его деятельности» с учебно-методической литературой, подготовка к тестированию.	5	5	-		Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции
	ПЗ 8	Тема «Методика изучения организационной структуры и штатного расписания»	5	2	6		Творческое задание
	СР 9	Самостоятельная работа по Теме «Методика изучения организационной структуры и штатного расписания» с учебно-методической литературой, подготовка к тестированию	5	5	-		Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции
	Л 5	Тема 2.2. «Система критериев оценки персонала»	5	2	-		
	СР 10	Самостоятельная работа по Теме 2.2. «Система критериев оценки персонала» с учебно-методической литературой, подготовка к тестированию	5	5	-		Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции



<b>Модуль (раздел)</b>	<b>Вид учебной работы</b>	<b>Наименование тем занятий (учебной работы)</b>	<b>Семестр</b>	<b>Объем, ч.</b>	<b>Баллы</b>	<b>Интера ктив, ч.</b>	<b>Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)</b>
	ПЗ 9-10	Тема «Технологии привлечения персонала»	5	4	12		Творческое задание
	СР 11	Самостоятельная работа по Теме «Технологии привлечения персонала» с учебно-методической литературой, подготовка к тестированию	5	5	-		Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции
	Л 6	Тема 2.3. «Разработка системы параметров оценки персонала»	5	2	-		
	ПЗ 11	Тема 2.3. «Разработка системы параметров оценки персонала»	5	2	6		Круглый стол (дискуссия) Творческое задание
	СР 12	Самостоятельная работа по Теме 2.3. «Разработка системы параметров оценки персонала» с учебно-методической литературой, подготовка к тестированию	5	5	-		Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции
	ПЗ 12	Тема «Формирование кадрового резерва как один из источников удовлетворения потребности в кадрах»	5	2	6		Творческое задание Реферат
	СР 13	Самостоятельная работа по Теме «Формирование кадрового резерва как один из источников удовлетворения потребности в кадрах» с учебно-методической литературой, подготовка к	5	5	-		Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции
	Л 7	Тема 2.4. «Требования к кандидатам на замещение вакантной должности»	5	2	-		
	ПЗ 13	Тема 2.4. «Требования к кандидатам на замещение вакантной должности»	5	2	7		Расчетная работа

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интера ктив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	СР 14	Самостоятельная работа по Теме 2.4. «Требования к кандидатам на замещение вакантной должности» с учебно-методической литературой, подготовка к тестированию	5	5	-		Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции
	ПЗ 14-15	Тема «Расчет коэффициента отбора персонала»	5	4	7		Расчетная работа Творческое задание
	СР 15	Самостоятельная работа по Теме «Расчет коэффициента отбора персонала» с учебно-методической литературой, подготовка к тестированию.	5	5	-		Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции
	Л 8	Тема 2.5. «Организация проведения анализа работ»	5	2	-		
	СР 16	Самостоятельная работа по Теме 2.5. «Организация проведения анализа работ» с учебно-методической литературой, подготовка к тестированию.	5	5	-		Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции
	ПЗ 16	Тема «Разработка требований к кандидатам на замещение вакантной	5	2	7		Творческое задание
	СР 17	Самостоятельная работа по Теме «Разработка требований к кандидатам на замещение вакантной должности» с учебно-методической литературой, подготовка к тестированию	5	5	-		Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции
	ПЗ 17	Тема «Технология проведения анализа работы»	5	2	7		Творческое задание

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интера ктив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	СР 18	Самостоятельная работа по Теме «Технология проведения анализа работы» с учебно-методической литературой, подготовка к тестированию	5	5	-		Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции
	Л 9	Тема 2.6. «Структура должностной инструкции»	5	2	-		
	СР 19	Самостоятельная работа по Теме 2.6. «Структура должностной инструкции» с учебно-методической литературой, подготовка к тестированию	5	5	-		Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции
		Итоговое тестирование по дисциплине	5		40		Итоговый Тест
		Контроль		3,75			
<b>Итого:</b>				<b>144</b>	<b>100</b>		

#### Схема расчета итогового балла

Текущий рейтинг (все занятия и промежуточные тесты (если есть)) + Результат итогового теста

## 5. Образовательные технологии

При реализации учебных процессов по освоению дисциплины с целью формирования компетенций у студентов используются традиционные образовательные технологии

## 6. Методические указания по освоению дисциплины

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написания конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практические занятия	Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом (указать текст из источника и др.). Прослушивание аудио – и видеозаписей по заданной теме, решение, кейс-задач и др.
Подготовка к зачету	При подготовке к зачету необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

## САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Самостоятельная работа способствует формированию аналитического и творческого мышления, совершенствует способы организации деятельности, воспитывает целеустремленность, систематичность и последовательность в работе студентов, развивает у них навык завершать начатую работу.

Виды самостоятельной работы студентов:

1. Повторение пройденного учебного материала, чтение рекомендованной литературы;
2. Подготовку к практическим занятиям (ДЛЯ ОЧНОЙ И ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ);
3. Работу с электронными источниками;
4. Подготовку к сдаче экзамена (зачета).

Изучение теоретического материала определяется рабочей учебной программой дисциплины, включенными в нее календарным планом изучения дисциплины и перечнем литературы; рекомендуется при подготовке к занятиям повторить материал предшествующих тем рабочего учебного плана, а также материал предшествующих учебных дисциплин, который служит базой изучаемого раздела данной дисциплины.

При подготовке к практическому занятию необходимо изучить материалы лекции, рекомендованную литературу. Изученный материал следует проанализировать в соответствии с планом занятия, затем проверить степень усвоения содержания вопросов.

При подготовке к экзамену (зачету) следует руководствоваться перечнем вопросов для подготовки к итоговому контролю по курсу. При этом необходимо уяснить суть основных понятий дисциплины.

Самостоятельная работа студентов, прежде всего, заключается в изучении литературы, дополняющей материал, излагаемый в лекционной части курса. Необходимо овладеть навыками библиографического поиска, в том числе в сетевых Интернет-ресурсах, научиться сопоставлять различные точки зрения и определять методы исследований.

Предполагается, что, прослушав лекцию, студент должен ознакомиться с рекомендованной литературой из основного списка, затем обратиться к источникам, указанным в библиографических списках изученных книг, осуществит поиск и критическую оценку материала на сайтах Интернет, соберет необходимую информацию.

## 7. Оценочные средства

### 7.1. Паспорт оценочных средств

Семестр	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
5	<b>ПК-1.</b> Способен определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала, а также собирать, анализировать и структурировать информацию о кандидатах и предложениях на рынке труда	<b>Тесты итогового контроля знаний №№ 9-19;37-47; 51-60;125-142; 148-154;159;161-175; 197-202;211-218;251-252; 263-267; 273-286.</b>
		<b>Творческое задание</b> Тема: «Какие сотрудники вам нужны» Тема: «Анализ отечественного и зарубежного опыта отбора и найма персонала» Тема: «Развитие рекрутинга в России» Тема: «Анализ потребности в кадрах» Тема: «Методика изучения организационной структуры и штатного расписания»
		<b>Круглый стол (дискуссия)</b> Тема: «Методы анализа актуального состояния рынка труда» Тема: «Методика изучения организационной структуры и штатного расписания»
		<b>Реферат</b> Тема: «Анализ отечественного и зарубежного опыта отбора и найма персонала» Тема: «Развитие рекрутинга в России»
		<b>Расчетная работа</b> Тема: «Методы анализа актуального состояния рынка труда» Тема: «Статистика и планирование человеческих ресурсов»
		<b>Вопросы к зачету №№ 4-5;11-12; 30-33;41-50;47-48.</b>

Семестр	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
5	<b>ПК-3.</b> Способен применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой, в том числе с использованием поисковых систем и информационных ресурсов в области обеспечения персоналом.	<b>Тесты итогового контроля знаний №№ 1-8;20-36;48-50;61-124; 143-147;155-158;196; 203-210;219-262;268-272.</b>
		<b>Творческое задание</b> Тема: «Технологии привлечения персонала» Тема: «Формирование кадрового резерва как один из источников удовлетворения потребности в кадрах» Тема: «Разработка системы параметров оценки персонала» Тема: «Разработка требований к кандидатам на замещение вакантной должности» Тема: «Технология проведения анализа работы»
		<b>Круглый стол (дискуссия)</b> Тема: «Формирование кадрового резерва как один из источников удовлетворения потребности в кадрах»
		<b>Реферат</b> Тема: «Разработка системы параметров оценки персонала»
		<b>Расчетная работа</b> Тема: «Расчет коэффициента отбора персонала»
		<b>Вопросы к зачету №№1-3; 6-10;13-29; 34-40;46.</b>

## 7.2. Типовые задания или иные материалы, необходимые для текущего контроля

### 7.2.1. Тестовые задания (наименование оценочного средства)

#### Типовые примеры заданий

Задание №1		
К этапам найма сотрудников не относится:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
)	-	Общий анализ потребности в кадрах
)	-	Формирование требований к персоналу
)	+	Оценка эффективности работы кадра

)	-	Выбор методик оценки и отбора кадров
---	---	--------------------------------------

### Задание №2

К задаче и ответственностям менеджера по подбору персонала при найме не относятся:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	-	Грамотно принять заказ у руководителя подразделения, оценив, кто именно ему нужен
)	-	Обеспечить приток кандидатов
)	-	Отобрать из них именно тех, кто максимально подходит для работы на данном рабочем месте
)	+	Обеспечение условий труда

### Задание №3

К путям повышения качества предварительного отбора относятся:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

)	+	Что следует поручать менеджеру по найму персонала
)	+	Что не следует поручать менеджеру по найму персонала
)	-	Что обязательно при исполнении
)	-	Что не обязательно при исполнении

### Задание №4

К характеристикам функции отбора кадров относятся:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

)	+	Не является изолированной функцией
)	-	Является изолированной функцией
)	-	Представляет самостоятельную ценность
)	+	Связан с другими функциями персонала

### Задание №5

Высокая текучесть кадров, неблагоприятный морально-психологический климат, низкая трудовая и исполнительная дисциплина свидетельствуют о:

Выберите один из 4 вариантов ответа:		
)	+	Плохо организованном подборе кадров
)	-	Негативном влиянии внешней среды
)	-	Низком уровне управления организацией
)	-	Негативном влиянии конкурентных организаций

Задание №6		
Работники предприятия, работающие по найму и имеющие трудовые отношения с работодателем — это:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
)	-	Трудовые ресурсы
)	-	Человеческие ресурсы
)	+	Персонал
)	-	Трудовой потенциал

Задание №7		
При участии в процессе производства и управления персонал делится на:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
)	-	Руководителей и специалистов
)	-	Основной и обслуживающий персонал
)	-	Основной, вспомогательный и обслуживающий персонал
)	+	Производственный и управленческий персонал

Задание №8		
Действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам организации называются:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
)	-	Функциональные рекомендации



)	+	Кадровые мероприятия
)	-	Кадровая перестановка
)	-	Мониторинг персонала

### Задание №9

Внешний кадровый резерв формируется из:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

)	+	Кандидатов, прошедших собеседование с HR-партнерами, но не приступивших к работе в организации после прохождения интервью
)	-	Кандидатов, не проходящих собеседование с HR-партнерами, не приступивших к работе в организации, но желающих занять вакантную должность
)	+	Кандидатов, данные о которых получены на основе мониторинга рынка труда на предмет наличия ключевых специалистов в отраслевом сегменте
)	-	Кандидатов, разместивших анкеты на сайте организации

### Задание №10

Целью кадрового резерва является:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	-	Решение вопросов карьерного роста сотрудников
)	+	Повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации
)	-	Повышение статуса организации
)	-	Корректировка стратегии развития организации

### Задание №11

К принципам формирования кадрового резерва относится:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	-	Соответствие должности и типа резерва
)	-	Перспективность и соответствие должности
)	+	Актуальность, перспективность кандидата, соответствие должности и типу резерва
	-	Актуальность, перспективность кандидата

)		
---	--	--

### Задание №12

Оперативный резерв не включает кандидатов:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	-	Из числа специалистов, линейных менеджеров
)	-	Из числа специалистов, менеджеров среднего звена
)	-	Топ-менеджеров
)	+	Офис менеджеров

### Задание №13

Кадровый резерв представляет собой:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	-	Подход, при котором организация отбирает сотрудников только с помощью внешних источников привлечения персонала
)	-	Подход, при котором организация отбирает сотрудников только с помощью внутренних источников привлечения персонала
)	+	Подход, состоящий во внешнем или внутреннем отборе части сотрудников организации для дальнейшего продвижения
)	-	Метод, состоящий в самопроизвольном отборе части сотрудников для дальнейшего продвижения

### Задание №14

Кадровый резерв заключается:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	-	В формировании списка резерва
)	-	В формировании списка резерва и подготовки кадрового резерва
)	-	В анализе потребности резерва
)	+	В анализе потребности, формировании списка и подготовки резерва

### Задание №15

Источники резерва кадров на замещение руководящих должностей:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

--	--	--

)	+	Работники руководящего аппарата предприятия, а также дочерних организаций
)	+	Ведущие и главные специалисты
)	-	Специалисты, которые имеют высшее образование
)	-	Молодые специалисты

### Задание №16

Типология кадрового резерва имеет направленность:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	+	По виду деятельности и по времени назначения
)	-	По виду деятельности и продолжительности
)	-	По виду деятельности и срочности формирования
)	-	По виду деятельности и численности

### Задание №17

Подготовка кадрового резерва состоит из:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	-	Двух этапов
)	+	Трех этапов
)	-	Четырех этапов
)	-	Индивидуального подхода к каждой определенной задаче

### Задание №18

К особенностям стратегического резерва относят:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

)	-	Осуществление подготовки кандидатов в короткие сроки
)	-	Способность кандидатов приступить к работе немедленно
	+	Осуществление подготовки кандидатов в длительные сроки

)		
)	+	Открытие вакантных должностей не ранее одного-двух лет

### Задание №19

При соблюдении альтернативы замещения ключевых должностей, кадровый резерв может комплектоваться:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	-	Из нескольких человек на одну должность, согласно нормативам
)	+	Из двух или трех человек на одну должность, согласно нормативам
)	-	Из нескольких человек на каждую должность, согласно нормативам
)	-	В зависимости от значимости должности, согласно нормативам

### Задание №20

Отбор и найм персонала – это:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	-	Процесс адаптации новых сотрудников
)	-	Процедура составления рекламы
)	-	Метод поиска кандидатов
)	+	Дорогостоящая и трудоёмкая процедура

### Задание №21

Отбор кандидатов на вакантную должность, по определению А.Я. Кибанова это:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	+	Выделение из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления посредством оценки деловых качеств кандидатов
)	-	Процесс поиска людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института и видов деятельности

)	-	Комплекс мероприятий, направленных на обеспечение качественного отбора и найма персонала организации на основе оценки соответствия уровня развития необходимых качеств и свойств личности требованиям профессиональной деятельности
)	-	Процесс, посредством которого организация выбирает из списка претендентов того человека, который наилучшим образом соответствует вакантному рабочему месту

### Задание №22

Главная цель отбора и найма персонала – это:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	+	Прием работников, которые наиболее подходят под стандарты качества выполняемой работы организации
)	-	Создание кадрового резерва, с учетом текущих потребностей в персонале
)	-	Трудоустройство работников
)	-	Замещение одних сотрудников другими с целью повышения производительности

### Задание №23

Основными задачами отбора и найма персонала являются:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

)	+	Оценка потенциала кандидата
)	+	Прогнозирование успешности деятельности работника в перспективе
)	-	Привлечение как можно больше кандидатов

)	-	Привлечение сотрудников с помощью личных связей
---	---	---

#### Задание №24

Для эффективного включения системы отбора и найма кадров в процесс управления организацией, должны выполняться следующие условия:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

)	+	Эффективность
)	+	Соответствие целям предприятия
)	+	Приоритет длительной перспективы над текущими задачами
)	-	Оrientированность на экономику страны

#### Задание №25

Эффективность деятельности по поиску и отбору сотрудников определяется:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

)	+	Постановка четких целей организации
)	+	Разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение этих целей
)	-	Оценка потенциала кандидата
)	-	Привлечение как можно больше кандидатов

#### Задание №26

Кадровое планирование – это:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	+	Основа политики предприятия в отношении персонала, обеспечивающая комплексный подход к поиску и отбору персонала
)	-	Разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение этих целей
	-	Замещение одних сотрудников другими с целью повышения

)		производительности
)	-	Процесс поиска людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института и видов деятельности

### Задание №27

Адаптации новых работников - это:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	+	Логическое продолжение процесса поиска и отбора кадров
)	-	Основа политики предприятия в отношении персонала, обеспечивающая комплексный подход к поиску и отбору персонала
)	-	Процесс поиска людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института и видов деятельности
)	-	Создание кадрового резерва, с учетом текущих потребностей в персонале

### Задание №28

В практической работе с кадровым составом руководителей выделяют схемы замещения должностей:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

)	+	Замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации
)	+	Замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов
)	+	Продвижение собственных сотрудников на вышестоящую должность, которые имеют цель заполнить образовавшуюся вакансию
)	-	Замещение сотрудниками среднего звена

### Задание №29

К информации по потребности в кадрах, которую должен регулярно представлять руководитель подразделения, относится:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	+	Сколько, какие и когда нужны люди
)	-	Какие и зачем нужны люди
)	-	Сколько и когда нужны люди
)	-	Руководитель подразделения не должен представлять информации по потребности в кадрах

### Задание №30

Включение в состав внутреннего кадрового резерва и обновление его состава производится:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	+	Ежегодно, в конце IV квартала
)	-	Ежегодно, в начале IV квартала
)	-	Раз в 2 года, перед началом IV квартала
)	-	Не менее 2х раз в год, в начале II и IV квартала

### Задание №31

В российской практике выделяют два основных подхода к работе с кадровым резервом:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	-	Планирование преемственности
)	-	Работа с группой высокопотенциальных сотрудников
)	-	Необходимость индивидуального подхода к каждому резервисту
)	+	Выявление таланта кандидата на входе в компанию, подбирая позицию под талант человека

### Задание №32

Не влияет на набор кандидатов следующий фактор внешней среды:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	-	Законодательные ограничения
)	-	Ситуация на рынке рабочей силы



)	+	Демографическое положение
)	-	Состав рабочей силы и местоположение организации

### Задание №33

Кадровый резерв подразделяется на:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	-	Внутренний и стратегический резерв
)	-	Внешний и стратегический резерв
)	-	Стратегический и тактический резерв
)	+	Внутренний и внешний резерв

### Задание №34

К программам кадрового резерва не относятся:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

)	+	Анализ потребности в кадровом резерве
)	+	Выявление и оценка кандидатов в кадровом резерве
)	-	Определение требований, обучение и назначение резервистов
)	-	Обучение, назначение и адаптация резервистов

### Задание №35

Кандидат может быть включен в кадровый резерв:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	-	Только на одну должность
)	-	Только при наличии стажа работы в данной организации
)	+	Только при наличии отзыва от руководства с предыдущего места работы
)	-	На несколько должностей

**Задание №36**

К общим требованиям к кандидату не относится:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	-	Формальное требование
)	+	Неформальные требования
)	-	Знания и умения
)	-	Требования к личности

**Задание №37**

Определяя потребность в кадрах рабочих должностей с высокой текучестью, руководитель подразделения заполняет бланк заявки потребности в кадрах:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	-	Ежегодно
)	-	Ежеквартально
)	+	Ежемесячно
)	-	Еженедельно

**Задание №38**

В бланке анкеты для внутреннего кандидата не обязателен следующий раздел:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	-	Семейное положение (дети)
)	-	Краткое сообщение о предыдущих местах работы
)	-	Данные о работе в организации (текущие обязанности)
)	+	Увлечения, хобби

**Задание №39**

Запросы руководителя подразделения о необходимости кадров должны быть обоснованы:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

	+	Заменой увольняющихся или уходящих на пенсию сотрудников
--	---	--

)		
)	+	Организационными изменениями
)	-	Кадровой службой организации
)	-	Личными доводами руководителя подразделения

#### Задание №40

К путям определения дополнительной потребности в кадрах относятся:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

)	+	Прямой анализ личных дел
)	+	Реклама внутри организации
)	-	Анализ структуры подразделений предприятия
)	-	Анализ работников всей отрасли

#### Задание №41

Причинами высокой текучести кадров могут являться:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

)	+	Плохие условия труда; продолжительные или неудобные часы работы
)	-	Излишняя забота со стороны руководства
)	-	Трехмесячный испытательный срок
)	+	Неустойчивые заработки

#### Задание №42

Основной задачей при наборе кадров является:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	-	Привлечение как можно больше кандидатов
)	+	Удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном соотношении
)	-	Найм высококвалифицированного специалиста

)	-	Найм сотрудника с большим опытом работы
---	---	---

#### Задание №43

На сложность с набором кадров влияют следующие факторы:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

)	-	Трудоемкость процесса набора
)	+	Плохие условия работы
)	+	Плохо проинструктированные интервьюеры (внешние или внутренние)
)	-	Отсутствие строгих алгоритмов набора

#### Задание №44

Определение потребности в кадрах осуществляет:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)	-	Менеджер по качеству
)	+	Руководитель подразделения
)	-	Главный бухгалтер
)	-	Соучредитель или партнер предприятия

#### Задание №45

Влияет на набор кандидатов следующие факторы внутренней среды:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

)	+	Кадровая политика
)	+	Организационная структура
)	-	Руководство
)	-	Образ организации

#### Задание №46

К возможностям найма сотрудников относятся:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:		
)	+	Возможность перевода сотрудника
)	-	Понижение менеджера подразделения
)	+	Выдвижения из работников внутри самой организации
)	-	Замещение должностей

Задание №47		
Целью набора кадров является:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
)	-	Трудоустройство работников
)	+	Создание кадрового резерва, с учетом будущих организационных и кадровых изменений
)	-	Создание кадрового резерва, с учетом текущих потребностей в персонале
)	-	Замещение одних сотрудников другими с целью повышения производительности
Задание №48		
Численность ИТР и служащих на предприятии рассчитывается из следующего показателя:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
)	+	Общая численность основных и вспомогательных рабочих
)	-	Общая численность основных рабочих
)	-	Общая численность вспомогательных рабочих
)	-	Общая численность вспомогательных, основных и наемных рабочих

Задание №49		
Плановая численность производственных работников зависит от:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
)	+	От нормативной трудоемкости и полезного годового фонда одного работника
)	-	От коэффициента фактического распределения времени
	-	От коэффициента необходимого распределения времени и общей

)		численности основных и вспомогательных рабочих
)	-	От общей численности основных и вспомогательных рабочих

### Задание №50

Какие существуют пути определения дополнительной потребности в кадрах?

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

)	+	Прямой анализ личных дел
)	+	Реклама внутри организации
)	-	Анализ структуры подразделений предприятия
)	-	Анализ работников всей отрасли

### Краткое описание и регламент выполнения

1. Студент обязан пройти промежуточное и итоговое тестирование в системе Росдистанта
2. По итогам теста формируется оценка

### Критерии оценки:

Оцениваются автоматически в системе тестирования Росдистанта

### 7.2.1. Расчетная работа

#### 1. Типовые задания:

**Задача 1.** Определите численность персонала методом, который основан на использовании данных о времени трудового процесса.

- 1.1. Заполните таблицу 1, если: календарный фонд времени – 365 дней; количество выходных и праздничных дней – 100 дней; количество дней невыходов на работу – 193 дня; потери рабочего времени из-за сокращенной длительности рабочего дня – 108 часов; средняя продолжительность рабочего дня – 6 часов.

Таблица 1 Баланс рабочего времени одного работника.

№ п/п	Показатели баланса	Значение показателя
1	Календарный фонд времени, дней	
2	Количество выходных и праздничных дней	
3	Количество календарных рабочих дней (п.1-п.2)	
4	Количество дней невыходов на работу	
5	Количество фактических рабочих дней (п.3-п.4)	
6	Потери рабочего времени из-за сокращенной	

	длительности рабочего дня, час	
7	Средняя продолжительность рабочего дня, час	
8	Полезный фонд времени, час (п.7-п.5)	

## 1.2. Заполните таблицу 2.

Таблица 2 Расчет численности персонала на основе данных трудоемкости.

Наименование показателей	Вид работы а	Вид работы b	Вид работы с	Вид работы d	Вид работы s
	Квалификация X	Квалификация Y	Квалификация Z	Квалификация D	Квалификация L
1	2	3	4	5	6
Трудоемкость изделия, час					
Изделие А	0,5	0,8	0,7	0,5	0,6
Изделие Б	0,4	0,3	0,6	0,6	0,5
Изделие В	0,6	0,6	0,5	0,6	0,4
Изделие Г	0,5	0,7	0,4	0,7	0,7
Изделие Д	0,3	0,8	0,3	0,5	0,3
Производственная программа, шт.					
Изделие А	100	100	120	130	120
Изделие Б	0	0	0	0	0
Изделие В	120	120	130	120	110
Изделие Г	0	0	0	0	0
Изделие Д	120	130	110	130	130
	0	0	0	0	0
	130	100	120	120	140
	0	0	0	0	0
	140	120	130	120	110
	0	0	0	0	0
Итого трудоемкость программы, час					
Изделие А					
Изделие Б					
Изделие В					
Изделие Г					
Изделие Д					
Время для изготовления остатка незавершенного производства, час					
Изделие А	150	100	120	130	120
Изделие Б	120	150	130	150	130
Изделие В	130	160	140	140	150
Изделие Г	140	120	160	160	160
Изделие Д	160	170	150	160	170
Итого трудоемкость валовой продукции по программе для изделий, час					
Планируемый процент выполнения норм, %	105	104	104	103	103
Время, необходимое для выполнения программы, час					
Полезный фонд времени одного работника, час					
Расчетная численность персонала,					

чел.					
Принимаемая численность персонала, чел					

**Задача 2.** Определите численность управленческого персонала методом Розенкранца.

2.1. Заполните таблицу 3, если: фактическая численность подразделения – 50 человек; время, выделяемое на различные работы, не учтенные в плановых расчетах – 300 час; коэффициент пересчета численности – 1,3; коэффициент затрат времени на дополнительные функции – 1,4; месячный фонд времени одного сотрудника согласно контракту – 170 часов.

Таблица 3 Исходные данные для расчета необходимой численности управленческого персонала.

Управленческие функции	Количество действий по выполнению функций	Время, необходимое на выполнение функций, час
А	500	1
Б	3000	0,5
В	300	3
Г	700	2
Д	800	1
Месячный фонд времени одного сотрудника согласно контракту, час		
Коэффициент затрат времени на дополнительные функции		
Коэффициент затрат времени на отдых сотрудника		
Коэффициент пересчета численности		
Время, выделяемое на различные работы, не учтенные в плановых расчетах, час		
Фактическая численность подразделения, чел		

2.2. Определите суммарное время выполнения управленческих функций, которое определяется суммированием произведений количества действий по выполнению функций и время, необходимое для выполнения этих функций.

2.3. Определите коэффициент необходимого распределения времени.

2.4. Определите коэффициент фактического распределения времени.

$K_{фрв} = (\text{месячный фонд времени 1 сотрудника} \cdot \text{фактическая численность подразделения}) : \text{суммарное время выполнения управленческих функций}$ .

2.5. Произведите окончательный расчет необходимой численности методом Розенкранца.

**Задача 3.** Определите численность персонала с использованием норм обслуживания. Используя данные из табл. 4 определите численность персонала.

Таблица 4.

Исходные данные для расчета численности персонала по обслуживанию комплекса агрегатов.



Виды работ	Время выполнения операций, час	Кол-во операций за смену
1.Загрузка агрегата	0,02	60
2.Контроль рабочего процесса	0,08	120
3.Выгрузка агрегата	0,03	60
Количество агрегатов	8	
Коэффициент загрузки	1,5	
Полезный фонд времени одного рабочего за смену, час	7,0	
Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата, час	1,4	

#### Задача 4.

Исходные данные. В таблице представлены данные о трудовых ресурсах и занятости в первом и пятом году рассматриваемого периода (в тыс. человек).

	Первый год	Пятый год
Экономически активное население	84 889	95 453
Из них занятые	80 796	87 524

Естественный уровень безработицы составил на пятом году рассматриваемого периода 7% экономически активного населения.

Постановка задачи:

1. Рассчитайте численность безработных и фактический уровень безработицы в первом и пятом году рассматриваемого периода.
2. Как объяснить одновременный рост занятости и безработицы?
3. Можно ли утверждать, что на пятом году рассматриваемого периода существовала полная занятость?

#### Критерии оценки:

**7 баллов** выставляется студенту, если студент проявил самостоятельность и оригинальность, культуру мышления, продемонстрировал анализ задачи. Использовал навыки обобщения и анализа информации с использованием междисциплинарных знаний и положений. Применил ссылки на научную и учебную литературу. Выбрал оптимальный путь решения задачи. Сформулировал выводы.

**5 балла** выставляется студенту, если студент проявил самостоятельность и оригинальность, культуру мышления, продемонстрировал анализ задачи. Использовал навыки обобщения и анализа информации с использованием междисциплинарных знаний и положений. Не использовал ссылки на научную и учебную литературу. Выбрал оптимальный путь решения задачи. Не корректно сформулировал выводы.

**3 балла** выставляется студенту, студент проявил самостоятельность, применил логичность в процессе решения задачи. Использовал навыки анализа информации с использованием междисциплинарных знаний. Не выбрал путь оптимального решения задачи, не смог сформулировать конкретные выводы.

**2 балла** выставляется студенту, если студент проявил некоторую самостоятельность, применил некоторую логичность в процессе решения задачи, но не в полной мере использовал навыки анализа информации с использованием междисциплинарных знаний. Не смог сформулировать конкретные выводы.

**1балл** выставляется студенту, если задача частично решена, решение представлено не в полном объеме

### **7.2.2. Перечень дискуссионных тем для круглого стола (дискуссии, полемики, диспута, дебатов)**

#### **1.Методы анализа актуального состояния рынка труда**

- 1.Сущность и формы проявления рынка труда.
- 2.Дисбаланс спроса и предложения на рынке труда кризисных регионов (на примере г.о. Тольятти и Самарской обл.).
- 3.Рынок труда и особенности его функционирования в рыночных условиях.

#### **2.Методика изучения организационной структуры и штатного расписания**

- 1.Штатное расписание: понятие и структура
- 2.Исходные данные для формирования штатной структуры.
- 3.Что определяет штатное расписание.
- 4.Взаимосвязь штатного расписания и организационной структуры.

#### **3.Формирование кадрового резерва как один из источников удовлетворения потребности в кадрах**

- 1.Требования, предъявляемые к формированию кадрового резерва.
- 2.Принципы формирования кадрового резерва.
- 3.Источники резерва кадров на руководящие должности.
- 4.Уровни резерва кадров.
- 5.Кадровый резерв как один из источников привлечения персонала

### **Критерии оценки:**

**6 баллов** выставляется студенту, если активно участвует в дискуссии, свои мысли аргументирует, пользуется современной научной лексикой, свободно ориентируется в проблемах творчества в период детства, интересно и ярко представляет доказательства в пользу обучения творчеству в период детства, доказывает необходимость присутствия взрослого как носителя творческих характеристик, как образца ориентира в творчестве;

**4 балла** выставляется студенту, если он участвует в дискуссии, свои мысли старается аргументировать, использует научную лексику, свободно ориентируется в проблемах творчества в период детства, однако не всегда самостоятелен в высказываниях, может податься мыслям ведущего;

**3 балла** выставляется студенту, если он участвует в дискуссии, отсутствует система научных знаний, что затрудняет свободно высказать свои мысли по рассматриваемой проблеме и аргументировать;

**2 балла** выставляется студенту, если он участвует в дискуссии, но не умеет свободно высказать свои мысли по рассматриваемой проблеме и аргументировать;

**1 балл** выставляется студенту, если он не участвует в дискуссии.

### **7.2.3.Темы рефератов (эссе, докладов, сообщений)**

#### **1.Анализ отечественного и зарубежного опыта отбора и найма персонала**

- 1.Особенности американской системы отбора и найма персонала.
- 2.Японский подход к отбору и найму персонала.

3. Система отбора и найма персонала в Китае.
4. Особенности отбора и найма персонала в европейских странах.

## **2. Развитие рекрутинга в России**

1. Рекрутинг, его роль и место в кадровой политике организации.
2. Развитие рекрутинга в России.
3. Критерии оценки деятельности рекрутера.

## **3. Разработка системы параметров оценки персонала**

1. Факторы, которые необходимо учитывать при разработке системы оценки персонала.
2. Критерии оценки персонала: требования, структура и содержание критериальной базы.
3. Нетрадиционные методы оценки кандидата
4. Онлайн- методы оценки персонала

### **Процедура написания и представления реферата.**

#### **Написание реферата включает в себя следующее:**

- сбор информации: отбор источников, конспектирование;
- составление плана;
- письменное оформление реферата;
- подготовка устного выступления на 3-5 минут;
- защита реферата (лучше не читать, а рассказывать, выделяя наиболее важные положения и наиболее яркие примеры).

#### **Схема устной презентации реферата:**

- Представление автора или группы авторов.
- Тема работы.
- Актуальность и значимость темы (почему? для кого? зачем?).
- Источники. Обзор используемой литературы.
- Основное содержание. Ключевые идеи.
- Выводы и заключение. Практическое значение.

#### **Критерии оценки:**

**6 баллов** выставляется студенту, если содержание работы отражает ее тему, материал изложен логично, последовательно. В соответствии с планом, реферируются не менее пяти современных источников литературы по теме реферата, при анализе источников студент проявляет знание предмета, самостоятельность в изложении выводов и заключений, работа носит творческий характер, акцентирует внимание на противоречивых проблемах темы реферата, оформление текста и литературы реферата соответствует требованиям, проявляемым к научным работам;

**4 балла** выставляется студенту, если содержание работы отражает тему, материал изложен логично в соответствии с планом. Но при изложении содержания студент не всегда последовательно представляет теоретические или методические аспекты проблемы. Допускается поверхностный анализ литературных источников. Реферируются менее пяти современных источников литературы. При анализе работ акцентируется внимание на второстепенных вопросах в изложении темы реферата. Не выделяются противоречивые положения в теории и практике излагаемого вопроса, выводы и заключение по теме реферата не в полной мере отражают сущность излагаемой проблемы, работа носит самостоятельный

характер, оформление текста и литературы реферата соответствует требованиям, проявляемым к научным работам;

**3 балла** выставляется студенту, если содержание работы отражает тему частично. В плане и содержании работы присутствует отклонение от основной темы и проблемы работы. Материал страдает отсутствием логики, излагается не последовательно. Реферируются менее трех современных источников литературы. При изложении вопросов реферата студент не проявляет самостоятельности мышления, часто прибегает к традиционным взглядам в науке и практике, игнорирует рассмотрение противоречивых позиций в научном осмыслении излагаемой проблемы, оформление текста и литературы реферата соответствует требованиям, проявляемым к научным работам, однако в тексте допускаются опечатки, неточности, небрежность.

**2 балла** выставляется студенту, если содержание работы отражает тему частично. В плане и содержании работы присутствует отклонение от основной темы и проблемы работы. Материал страдает отсутствием логики, излагается не последовательно. Реферируются один-два современных источника литературы. При изложении вопросов реферата у студента отсутствует самостоятельности мышления. Текст и литература реферата оформлены с отклонением от требований. В тексте допускаются опечатки, неточности, небрежность.

**1 балл** выставляется студенту, если в содержании и оформлении нарушены требования к данному виду работ.

#### **7.2.4. Творческое задание**

##### **Темы индивидуальных творческих заданий**

##### **1. Какие сотрудники вам нужны.**

**Задание к работе:**

##### **Подготовка к выполнению задания.**

1.Создайте по согласованию с преподавателем учебное предприятие по выпуску продукции, оказанию услуг. Основное условие: деятельность предприятия должна быть в целом понятна основной части группы слушателей.

2.Вид деятельности, отрасль выбираются студентами либо самостоятельно, либо по рекомендации преподавателя.

3.Выберите этап развития учебного предприятия, разработайте его стратегические цели.

4.Разработайте укрупнённую структуру указанного предприятия, включающего четыре – пять крупных подразделений (департаменты, дирекции, управления); представьте графически структуру управления персоналом.

5.Распределите основные функции между подразделениями.

6.Исходя из общей численности персонала предприятия, заданной преподавателем, оцените примерные объёмные и финансовые параметры деятельности предприятия, необходимую численность подразделений.

Отчет должен содержать

- Краткая характеристика бизнеса
- Стратегические цели учебного предприятия (в виде дерева целей)
- Основные количественные параметры учебного предприятия (таблица технико-экономических показателей)

Наименование параметра	Значение
1. Месячный оборот предприятия, млн.руб.	
2.Продолжительность работы компании, лет.	
3. Численность персонала, чел.	
4.Средняя зарплата в месяц, тысяч рублей.	
5.	

Перечень и численность основных подразделений.

Наименование подразделения.	Численность.
1.	
2.	

### **Творческое задание**

- 1.Определите виды работ, связанные с Вашим видом бизнеса.
- 2.Составьте таблицу, отражающую основные виды работ и требования к квалификации (знаниям и умениям).
- 3.Определите производственные и служебные нормативы для своих работников
4. Определите круг должностных полномочий
- 5.Рассмотрите альтернативный подход к набору своих сотрудников

### **Методические рекомендации для выполнения задания**

Ваш персонал должен стать Вашим важнейшим активом. Это потребует определенных денежных затрат. Вам предстоит определить:

Какие именно задачи Вам предстоит решить. В данном случае речь идет обо всех видах работ, которые регулярно должны выполняться для развития бизнеса. Например, открывая магазин, Вы будете: обслуживать покупателей; осуществлять денежные расчеты с покупателями; упаковывать товары; получать новые партии товаров; рассчитываться с поставщиками; обеспечивать охрану магазина; поддерживать чистоту в магазине.

И это далеко не полный перечень видов работ в магазине. Определив самые необходимые из них, можно перейти к более конкретным вопросам. Имеются в виду: место работы; требуемый уровень квалификации; частота выполнения данного вида работы.

Работа может выполняться, например, как внутри помещения, так и за его пределами, как в торговом зале, так и в подсобном помещении. Что касается требуемого уровня квалификации, то в зависимости от конкретного вида работы могут использоваться сотрудники с различным уровнем подготовки: неквалифицированные; среднеквалифицированные; высококвалифицированные.

Возможно, Ваш вид бизнеса предполагает использование несколько иной квалификационной шкалы. Частота выполнения какого-нибудь вида работы может быть самой разной: от одного раза в месяц до нескольких раз в день.

Вид работы	Место работы	Уровень квалификации	Частота выполнения
подсчет выручки от реализации	помещение дирекции	средний	ежедневно

Пример, связанный с выполнением физической работы.

Вид работы	Место работы	Уровень квалификации	Частота выполнения
уборка помещения	торговый зал	квалификации не требуется	два раза в день

Желательно сгруппировать взаимосвязанные виды работ. Обеспечивает ли каждая группа полную занятость одного Вашего сотрудника? Если нет, может быть, стоит объединить с этой целью несколько связанных между собой групп?

Возможно, некоторые виды работ останутся нераспределенными. Ничего страшного в этом нет. Для выполнения данных видов работ можно пригласить совместителей.

Требования, предъявляемые к персоналу, связаны с характером конкретного вида работы, которую предстоит выполнять каждому сотруднику.

Как правило, требования к персоналу касаются: физического состояния; уровня квалификации; опыта работы; общий уровень образования; круга основных интересов; личных черт характера; места жительства.

Вы можете не ограничиться данным перечнем требований. В самом общем виде можно выделить три уровня требований, предъявляемых к персоналу: то, что необходимо (основные требования); то, что желательно (дополнительные требования); то, что нежелательно.

Соответствие основным требованиям носит обязательный характер. Без этого не может быть и речи о нормальном выполнении должностных функций данным лицом.

Дополнительные требования призваны обеспечить максимально эффективное выполнение соискателем тех обязанностей, которые указаны в его должностной инструкции.

Нежелательные факторы могут помешать выполнению соискателем своих должностных функций.

Вам предстоит продумать перечень требований, которые Вы будете предъявлять к своим сотрудникам.

Ниже приводится пример заполненного бланка требований к персоналу. Внимательно прочитайте его, а затем попробуйте составить подобный бланк требований к своему персоналу.

ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРСОНАЛУ			
Должность: Продавец (спортивные товары)			
Что требуется	Необходимо	Желательно	Нежелательно

Физическое состояние	Должен быть не моложе 18 лет и иметь приятную внешность	Старше 30 лет	Непривлекательный внешний вид
Уровень квалификации	11 классов средней школы	Среднее образование	Без свидетельства об окончании 11 классов средней школы
Опыт работы	Опыт работы в сфере торговли	Готовность посещать учебные семинары	
Общий уровень образования	Средний	Выше среднего	
Круг основных интересов	Спорт в широком смысле слова	Конкретный вид спорта	

## 2. Анализ отечественного и зарубежного опыта отбора и найма персонала

### Задание к работе:

1. Рассмотреть зарубежные системы отбора и найма персонала, представить их сравнительные характеристики в виде таблицы, провести анализ и сделать вывод о возможности использования в практике отбора и найма персонала отечественных предприятий:

Название страны	Сущность системы отбора и найма	Преимущества системы отбора и найма	Недостатки системы отбора и найма	Возможность использования в практике отбора и найма персонала отечественных предприятий (обосновать)
Америка				
Япония				
Германия				
Китай				
Франция				

## 3. Развитие рекрутинга в России

### Задание к работе:

1. Охарактеризуйте работу рекрутера в приведенной ниже ситуации.
2. Дайте свою оценку эффективности его рабочего дня.
3. Что Вы можете сказать о кадровой политике в рассматриваемой организации?

### Ситуация «Один день из жизни рекрутера»

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.

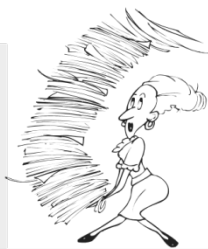
6 07:10–09:00 Дорога. Либо ты живешь в красивом и зеленом районе, но далеко от центра, либо рядом с центром, но вместо воздуха вынужден глотать CO<sub>2</sub>. Совместить и то, и другое пока не по карману. Кстати, в длинной дороге есть свои плюсы: пока плетешься в потоке машин — очередная порция новостей 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 ни 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 этого не делала! Никто толком не знает, на что способна программа 1С. Вуа-барадак. Окажем внутреннему информационному обмену жидкую 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 недогадывается, что реализовывать их будет тоже он.

Деньги на обучение в бюджет 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 —



задушевная беседа курилки 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 отделе, чтобы место 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, встречана утром, 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».

#### **4. Анализ потребности в кадрах.**

##### **Задание к работе:**

1. Внимательно изучите алгоритм проведения анализа потребности в кадрах.
2. На основании приложения 1 составить заявку потребности в кадрах.

##### **Методические рекомендации для выполнения задания**

###### **Алгоритм процедуры «Анализ потребности в кадрах»**

1. В организации проводится периодический сбор информации о потребности в персонале (на квартал, на полгода и год). Руководители, не передавшие соответствующую информацию в установленные сроки, не имеют права на формирование заявок на подбор персонала, за исключением случаев увольнения уже работающих сотрудников. Подбор персонала для таких подразделений производится только в исключительных случаях по личному указанию руководителя организации.

2. Руководитель структурного подразделения – инициатор подбора сотрудника (далее по тексту – «Инициатор») создает заявку на подбор сотрудника (Приложение 1), которую передает начальнику УРП. Последний ответственен за согласование этой заявки с заинтересованными подразделениями и высшим руководством.

3. При формировании заявки Инициатору следует учитывать сезонные колебания на рынке персонала – рынок предложений существенно снижается в период с 1 июня по 31 августа и фактически отсутствует с 1 по 10 мая, а также с 15 декабря по 20 января. В остальное время

года рядовые сотрудники подбираются в срок 2 недели (показывается не менее 1 кандидата), руководители отдела – 1 месяц, вышестоящие руководители – 3 месяца.

4. Вместе с заявкой в УРП передаются:

- 1) должностная инструкция на открытую вакансию;
- 2) требования к кандидату.

Начальник УРП ставит свою подпись в Листе согласования. После этого он передает поступившую заявку руководителю департамента, в состав которого входит структурное подразделение. Тот, при принятии положительного решения, также ставит свою подпись в листе согласования.

5. Подписанная заявка поступает к начальнику УРП, который передает её вместе с должностной инструкцией и личностной спецификацией на утверждение руководителю организации

6. В случае отрицательного решения, Инициатор извещается об этом. Данный руководитель имеет право обжаловать это решение в рабочем порядке, минуя УРП.

7. В случае, если заявка потребности в кадрах инициируется руководителем организации или его заместителями, ответственность за подготовку этой заявки возлагается на начальника УРП. Обсуждение содержания заявки, должностной инструкции и личностной спецификации производится в этом случае с привлечением компетентных специалистов. Заявка потребности в кадрах утверждается руководителем организации.

8. При принятии положительного решения, по указанию Начальника УРП, начальником Отдела кадрового документооборота (далее по тексту – «ОКД») УРП вносится изменение в штатное расписание Банка, если происходит расширение. При подборе Работника на место ушедшего сотрудника изменение в штатное расписание не вносится.

9. Начальник УРП передает заявку Начальнику Отдела подбора и развития (далее по тексту – «ОПР») УРП, а тот – ведущему специалисту ОПР УРП.

## Приложение 1.

### Заявка потребности в кадрах

ЗАЯВКУ УТВЕРЖДАЮ:

Председатель Правления /  
Заместитель Председателя Правления  
\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

«\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

### ЗАЯВКА ПОТРЕБНОСТИ В КАДРАХ

От	кого:	(должность,	подразделение,	Ф.И.О.)
<hr/>				
1.	Наименование	вакантной	должности	
<hr/>				
2. Варианты названия специализации				
1) _____				

- 2) \_\_\_\_\_  
 3) \_\_\_\_\_  
 3. Функциональные обязанности  
 1) \_\_\_\_\_  
 2) \_\_\_\_\_  
 3) \_\_\_\_\_  
 4. Образование \_\_\_\_\_  
 5. Возраст от \_\_\_\_\_ до \_\_\_\_\_ лет  
 6. Зарплата от \_\_\_\_\_ до \_\_\_\_\_ \$.  
 7. Опыт работы не менее \_\_\_\_\_ лет.  
 8. Профессиональные навыки (минимум)  
 1) \_\_\_\_\_  
 2) \_\_\_\_\_  
 3) \_\_\_\_\_  
 9. Профессиональные навыки (желательные)  
 1) \_\_\_\_\_  
 2) \_\_\_\_\_  
 3) \_\_\_\_\_  
 10. К какой дате требуется работник. \_\_\_\_\_  
 11. Кто будет руководителем \_\_\_\_\_ работника (должность, Ф.И.О. ) .  
 12. Кто будет в подчинении у работника (количество работников по должностям)

13. Если это замещение увольняющегося работника, заполните следующие графы:

Ф. И. О. Заменяемого работника, должность	О клад	Дата увольнения	Причина увольнения

## 5.Методика изучения организационной структуры и штатного расписания

### Задание к работе:

- 1.Составить схему организационной структуры управления исследуемой организации.
- 2.Оформить ее в соответствии с требованиями выполнения организационных документов на формате А4 печатным способом.
- 3.Оформить Штатное расписание для исследуемой организации .

### Методические рекомендации:

Организационная структура управления – это логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, составленное таким образом, чтобы эффективнее достичь поставленных целей организации. Под организационной структурой понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Правильно построенная структура является экономичной и создает предпосылки для оперативного управления, согласованности всех структурных подразделений предприятия.

Элементами структуры являются: работники, службы, аппарат управления. Отношения между ними осуществляются по горизонтали и по вертикали. *Горизонтальные связи* (одноуровневые), осуществляемые между звеньями (самостоятельными органами аппарата управления – бухгалтерия, юридический отдел, производственный отдел и т.п.). Горизонтальные связи носят характер согласования. Управление по вертикали делится на ступени управления (уровни), образующие иерархию. *Вертикальные связи* – связи подчинения.

В рамках структуры управления протекают управленческие процессы как, например, движение информации и принятие управленческих решений, и распределение функций управления и задачи между участниками процесса.

Структура управления должна соответствовать социальной среде и при ее построении необходимо учитывать, в каких условиях ОСУ будет функционировать. Слепо копировать структуры управления успешно действующих организаций нельзя, т.к. условия везде различны. Важно также соблюдать принципы соответствия между функциями и полномочиями с одной стороны, и квалификацией, с другой.

Итак, все работы по проектированию ОСУ сводятся к обозначению направлений по ее совершенствованию, чтобы повысить эффективность управленческой деятельности.

Штатное расписание - это организационно-распорядительный документ, отображающий структуру организации, численность отделов, сотрудников, а также размер их заработной платы. Кроме того, оно может включать в себя учет всех дополнительных выплат сотрудникам - премий, компенсаций и т.д. в зависимости от занимаемой должности.

Для работодателя штатное расписание является удобным «инструментом», поскольку: позволяет четко проследить организационную структуру компании (ее структурные подразделения);

закрепляет штатную численность структурных подразделений и количество штатных единиц по каждой должности (профессии);

позволяет проследить систему оплаты труда работников структурных подразделений;

устанавливает и закрепляет размеры надбавок;

облегчает отслеживание вакансий и осуществление подбора персонала на данные вакансии.

Отсутствие штатного расписания проверяющими органами расценивается как нарушение законодательства о труде и охране труда, за которое руководство организации может быть оштрафовано на сумму от 500 до 5 000 руб., а организация – на сумму от 30 000 до 50 000 руб. (ст. 5.27 КоАП РФ).

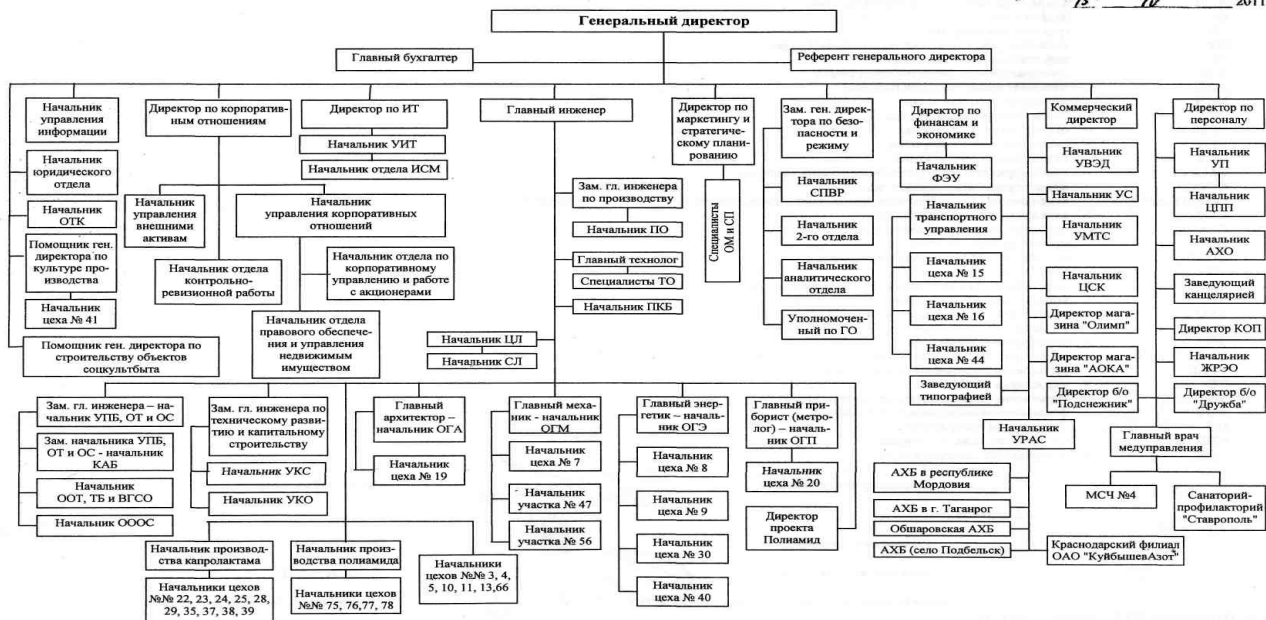
Утверждается штатное расписание приказом, подписанным руководителем организации. Даты составления, утверждения и вступления в силу штатного расписания могут не совпадать, т.к. штатное расписание может быть утверждено позже его составления, а дата его введения (вступления в законную силу) быть более поздней по сравнению с датами утверждения и составления, о чем указывается в приказе. Целесообразным считается составлять Штатное расписание на один год, хотя этот документ может быть утвержден один раз и действовать на протяжении нескольких лет.

Следует отметить, что в случае необходимости организация может вносить дополнительные реквизиты в форму Т-3 Штатного расписания.

Пример организационной структуры и штатного расписания

# Организационная структура управления ОАО "КуйбышевАзот"

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
В.И.Герасименко  
2011 г



Унифицированная форма № Т-3  
Утверждена постановлением Госкомстата РФ  
от 5 января 2004 г. № 1

Форма по ОКУД  
по ОКПО

ООО «Тольяттинский региональный научно-производственный центр»  
наименование организации

## ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

Номер документа  
1

Дата составления  
29.12.2012г.

УТВЕРЖДЕНО

Приказом организации от " 29 " декабря 2012 г. № пр.11

на период с " 1 " января 20 13 г.

Штат в количестве 16 единиц

Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб	Надбавки, руб	Всего, руб (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8)	Примечание
наименование	код					
Администрация	3	1	40000.00		40000.00	
Администрация	Заместитель ген.директора	1	7000.00		7000.00	
Администрация	Главный бухгалтер	1	10000.00		10000.00	
Администрация	Директор сервисного центра	1	7000.00		7000.00	
Администрация	Психолог-консультант	1	10000.00		10000.00	
Администрация	Начальник отдела продаж	1	7000.00		7000.00	
Администрация	Юрист	1	5000.00		5000.00	
Отдел продаж	Менеджер по продажам	2	5000.00		5000.00	
Отдел сервисн.обсл.	Технический директор	1	45,00%		45,00%	
Отдел сервисн. обсл.	Сервисный инженер	5	35,00%		35,00%	
Отдел сервисн. обсл.	Сервисный инженер (водит.-экспедитор)	1	5000.00		67 руб./час	Вак

Руководитель кадровой службы

Главный бухгалтер

личная подпись  
расшифровка подписи

## 6. Технологии привлечения персонала

### Задание к работе:

- 1.Разработать алгоритм привлечения персонала на примере конкретной организации.
2. Составить образцы анкет для возможных вакансий исследуемого предприятия.
- 3.Составить образец резюме.
- 4.Проанализировать образцы анкет и резюме.

## Методические рекомендации для выполнения задания

1. Поиск персонала в организации осуществляется с использованием следующих ресурсов:

- внутренняя реклама;
- Internet;
- СМИ;
- кадровые агентства;
- размещение рекламы о вакансиях на сайте компании.

2. Управление по работе с персоналом ответственен за разработку текста рекламного объявления, выбор точек помещения рекламы вакансии и фактическое её размещение.

3. Ведущий специалист ОПР УРП принимает и, при необходимости, согласовывает решение об использовании всех указанных ресурсов или их части с начальником УРП.

4. Любая вакансия, обозначенная в заявке на подбор, вносится по заявке Ведущего специалиста или начальника ОПР УРП специалистом отдела рекламы и связей с общественностью на внешний сайт организации

5. Лица, получившие информацию о вакансии на сайте и желающие получить работу в компании, в обязательном порядке заполняют анкету или высылают свое резюме на электронную почту. Информация поступает в УПР, где сопоставляется с требованиями к вакансии.

6. Параллельно с этим, информация о вакансии рассылается по электронной почте всем сотрудникам компании.

7. По решению ведущего специалиста ОПР УРП и по согласованию с начальником УРП информация о вакансии публикуется в СМИ.

8. Ведущий специалист ОПР УРП осуществляет поиск с помощью Internet, рассматривая резюме на специализированных сайтах и публикуя вакансию на них.

9. По согласованию с начальником УРП ведущий специалист ОПР УРП направляет запрос в кадровые агентства, с которыми сотрудничает компания.

10. В случае, если в течение одной недели с момента поступления согласованной заявки к ведущему специалисту ОПР УРП тот не может найти с привлечением различных источников поиска необходимых соискателей, он пишет аналитическую записку на имя начальника УРП с предложением и обоснованием внесения необходимых изменений в заявку. На основе этого материала начальник УРП принимает решение о необходимости внесения этих изменений, согласовывает их с Инициатором. Инициатор вносит необходимые изменения в заявку /личностную спецификацию.

### Пример составления анкеты

1. Фамилия \_\_\_\_\_ Имя \_\_\_\_\_ Отчество \_\_\_\_\_

Если изменяли фамилию, то укажите ее \_\_\_\_\_

2. Дата рождения \_\_\_\_\_

3. Место рождения \_\_\_\_\_

4. Семейное положение, дети \_\_\_\_\_

5. Национальность \_\_\_\_\_

6. Наличие гражданства РФ: ДА    НЕТ

7. Паспорт: серия \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
выдан \_\_\_\_\_

8. Образование (укажите также дополнительное образование: курсы, семинары, которые вы закончили)

Полное название учебного заведения	Факультет или отделение	Год поступления	Год окончания или ухода	специальность

9. Уровень владения персональным компьютером: начинающий пользователь программист

10. Какими программами владеете: \_\_\_\_\_

11. Какими иностранными языками владеете и уровень владения языком \_\_\_\_\_

12. Трудовая деятельность (начиная с последнего места работы):

Дата поступления	Дата увольнения	Название организации, адрес, должность, количество подчиненных	Выполняемые функции	Причина увольнения

13. Адрес:

Прописка	Проживание (если не совпадает)	Контактный телефон

14. Ваш доход в настоящее время \_\_\_\_\_

15. 16. Желаемый доход \_\_\_\_\_

16. Желаемая должность \_\_\_\_\_

17. Ваши ближайшие родственники (жена, муж мать, отец, братья, сестры и взрослые дети).

Степень родства	Ф.И.О. (полностью)	Дата рождения	Место работы, должность	Место жительства

17. Наличие рекомендации:

Ф.И.О.	Место работы, должность (предпочтительно непосредственный руководитель)	Контактный телефон

18. Ваши интересы, увлечения \_\_\_\_\_

19. Назовите источник информации о вакансии \_\_\_\_\_

20. Отношение к воинской обязанности: военнообязанный                      невоеннообязанный

21. Наличие автомобиля и водительских прав:

Марка автомобиля	
Наличие водительских прав	ABCDE      не имею

22. Привлекались ли Вы, либо Ваши родственники к судебной ответственности? \_\_\_\_\_

23. Дата возможного выхода на работу \_\_\_\_\_

24. За предоставленные ложные данные кандидат несет ответственность в соответствии с п.11 ст.81 ТК РФ.

Разрешаю организации запрашивать мои персональные данные у третьих лиц в соответствии со ст. 86-90 Главы 14 ТК РФ.

Подпись \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

14. Производительность /качество работы заменяемого сотрудника (нужное подчеркнуть):  
Выше среднего                      Удовлетворительно

15. Если это расширение штатов, заполните следующие графы:

Чем вызвана потребность в расширении	
Почему невозможно избежать этого расширения при помощи организационных или других изменений	

16. Тестирование

Необходимо ли	Да /	Чем обусловлена потребность
---------------	------	-----------------------------



тестирование	нет	
Профессиональное		
Психологическое		
На компьютерную грамотность		

Изменение штатов согласовано:

#### **Лист согласования.**

Наименование должности	Ф. И. О.	Подпись	Дата
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

#### **Пример составления резюме.**

##### **Несколько правил как следует писать резюме.**

1. Приветствуя представителя компании, не подавайте руки первым.
2. Не садитесь, пока Вам не предложат этого сделать.
3. Внимательно слушайте. Следуйте тому направлению беседы, которое задаст интервьюер.
4. Прежде чем отвечать на вопрос, постарайтесь понять, зачем он задан, как в ответе подчеркнуть свои сильные стороны и о чем говорить не следует.
5. При обсуждении предыдущих мест работы не критикуйте вашего бывшего начальника и коллег.
6. Не начинайте обсуждения Ваших личных или финансовых проблем, если Вас об этом специально не спросят.
7. Вы можете назвать зарплату, которая Вас удовлетворит, но не раньше, чем Вас об этом спросят.
8. Заканчивая интервью, поблагодарите собеседника за внимание.

##### **Пример резюме**

**ИВАНОВ СЕРГЕЙ**

Тюльте, ул. Зеленая д. 12,кВ.41

Телефон: 999-9232

e-mail:ivanovserg@mail.ru

---

#### **ЦЕЛЬ**

получение работы менеджера по развитию и обучению персонала

## **ОПЫТ**

### **ООО "Последняя компания"**

## **РАБОТЫ**

октябрь 2014 - наст.вр.

Менеджер по персоналу

- общение с имеющимися клиентами
- поиск новых клиентов
- сопровождение продаж

март 2012 - сентябрь 2014

Помощник менеджера по персоналу

- общение с клиентами по телефону
- подготовка документов
- встреча клиентов в офисе

октябрь 2011 - март 2012

Курьер

- доставка документов клиентам компании
- выполнение мелких поручений

### **ЗАО "Предпоследняя компания"**

июль 2010 - октябрь 2011

Секретарь на телефоне

- общение по телефону с клиентами компании
- поиск новых клиентов
- прием факсов и т.п.

## **ОБРАЗОВАНИЕ**

сентябрь 2006 - июнь 2010

Тольяттинский  
Университет

Государственный

- институт финансов, экономики и управления по специальности «Управление персоналом»
- красный диплом

## **ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ И ЗНАНИЯ**

- Windows, MS Office, Internet - опытный пользователь
- большой опыт продаж, сопровождения сделок, подготовки документов
- знание программ 1С, "Галактика", "Парус"

## **СЕРТИФИКАТЫ**

- сертификат MSCE (выдан 02.02.2001)

### **ПУБЛИКАЦИИ**

- ряд статей в журнале "Деньги"
- участие в подготовке сборника

### **ЗНАНИЕ ЯЗЫКОВ**

- английский, свободно

### **НАГРАДЫ**

- победитель конкурса "Лучший менеджер по персоналу 2015"

### **ПРОЧЕЕ**

- Не курю, женат, имеются водительские права, возможны командировки. Хобби - спорт, чтение

## **7.Формирование кадрового резерва как один из источников удовлетворения потребности в кадрах**

### **Задание к работе:**

На примере конкретного предприятия провести анализ нижеуказанных источников резерва кадров на руководящие должности и определить их достоинства и недостатки:

- Руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий
- Главные и ведущие специалисты
- Специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности
- Молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку

## **8..Разработка системы параметров оценки персонала**

### **Задание к работе:**

Используя пример итогового оценочного листка (Форма№1,2) разработайте систему параметров для оценки кандидатов на должность менеджера по персоналу и специалиста по развитию карьеры.

### **Форма№1.**

1. Физический облик
2. Достижения
  - образование
  - квалификация
  - опыт
3. Общая понятливость, ум, смекачка

4. Специальные способности
  5. Интересы
  6. Черты характера
  - Приемлемость для других Лидерство
  - Самоуверенность (надежда на себя)
  - Мотивация
  7. Внешние (домашние социально-бытовые условия)
  8. Результаты медицинского обследования
  9. Рекомендации
  10. Тесты
  11. Общая оценка
- Последующие действия:

Подпись.

' Дата. . .

## Форма № 2

Ф. И. О.

Должность (вакантная)

1. Общий вид  
(поведение, манера говорить, состояние здоровья, энергичность)
2. Характерные черты  
(стабильность, трудолюбие, настойчивость, лояльность, терпимость, уверенность в себе, способность повести за собой)
3. Интеллект, способности
4. Соответствующий опыт и знания
5. Способность выражения
6. Образование
7. Склонности, интересы
8. Готовность к немедленному исполнению обязанностей
9. Общая приемлемость(с учетом будущих потребностей организации)
10. Общая оценка

Дата/подпись

Против каждой оценки поставьте свою оценку в баллах по пятибалльной системе. Оценку суммируйте в графе "10".

Параметры оценки	Ниже требуемого стандарта	Удовлетв оряет Требуемому стандарту	Выше требуемого стандарта
------------------	---------------------------------	--	---------------------------------

## **9.Разработка требований к кандидатам на замещение вакантной должности**

### **Задание к работе:**

1.На основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности. Выбор организации осуществляется студентами самостоятельно. В данной организации уволился по развитию и обучению персонала.

2.По вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника.

3.По вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т.е. составить «идеальную» модель работника).

4. Разработать модель рабочего места будущего специалист

### **Методические рекомендации для выполнения задания.**

Чтобы четко представлять себе, какой работник Вам необходим, нужно разработать модель рабочего места будущего специалиста. Существует много методик осуществления этой деятельности. Модель рабочего места включает в себя 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места.

1. Кадровые данные.
2. Опыт работника.
3. Профессиональные знания.
4. Профессиональные умения.
5. Личностные качества.
6. Психология личности.
7. Здоровье и работоспособность.
8. Уровень квалификации.
9. Служебная карьера.
10. Хобби.
11. Вредные привычки и недостатки.
12. Организация труда.
13. Оплата труда.
14. Социальные блага.
15. Социальные гарантии.

Развернутые характеристики позволяют сформулировать минимальные и максимальные требования к будущему работнику по конкретной вакансии.

Примером может служить следующий портрет потенциального работника.

Вакансия: менеджер по продажам.

1. Возраст до 35 лет. Высшее техническое образование.
2. Опыт продажи технологического оборудования (насосы) от двух лет. Знание структуры рынка оборудования, основных поставщиков и конкурентов.
3. Знание технологических характеристик оборудования, основных проблем эксплуатации и способов их разрешения.
4. Умение вести деловые переговоры. Профессиональные навыки в сфере продаж (возможна специальная подготовка). Знание английского языка на уровне чтения технической документации. Владение ПК на уровне уверенного пользователя. Умение читать техническую документацию.

5. Общительность, коммуникабельность, мобильность, стремление к профессиональному росту и повышению уровня оплаты труда.
6. Высокая стрессоустойчивость, переключаемость, толерантность.
7. Хороший уровень физической подготовки. Приятная внешность. Отсутствие хронических заболеваний.
8. Обязательное условие - успешный профессиональный опыт на предыдущих местах работы.
9. Отсутствие вредных привычек и наклонностей. Не курящий.
10. Готовность работать ненормированный рабочий день, без выходных в случае необходимости.

Если руководитель выдвигает высокий уровень требований к специалисту, он должен быть готов заплатить за это высокую цену. Чаще всего остаются не закрытыми те вакансии, по которым не совпадают уровень требований руководителя к специалисту и уровень оплаты труда этого специалиста.

В последнее время на первый план выдвигаются требования к содержанию так называемого социального пакета. Квалифицированный специалист сегодня желает не только высокий уровень оплаты, но и социальную защищенность, которая выражается в наличии высокого фиксированного источника дохода ( оклада), медицинской страховки, легализации уровня доходов, компенсационных выплатах и т.д.

Таблица № 1 – Качества, которыми обладает идеальный кандидат, по мнению специалистов по персоналу.

<p>Профессиональные навыки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знания, опыт и навыки в избранном деле</li> <li>2. Высшее образование (лучше профильное)</li> <li>3. Опыт работы (желательно по специальности)</li> <li>4. Универсальность (например, финансовый директор со знанием бухучета)</li> <li>5. Сможет предложить конкретные дела, которые помогли увеличить прибыль компании (очень весомый аргумент)</li> <li>6. Компьютерная грамотность (без знания ПК сегодня нельзя рассчитывать на хорошее предложение о работе)</li> </ol>	<p>Интеллектуальные факторы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Способность быстро обучаться</li> <li>2. Коммуникабельность</li> <li>3. Инициативность</li> <li>4. Систематичный подход</li> <li>5. Способность прогнозировать и анализировать</li> <li>6. Упорство в решении проблем</li> </ol>
<p>Личные качества:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обаяние, приятность в общении</li> <li>2. Способность работать в команде</li> <li>3. Быстрая адаптация</li> <li>4. Энтузиазм</li> <li>5. Выдержка в экстремальных ситуациях</li> <li>6. Надежность</li> </ol>	<p>Характер:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Готовность помочь</li> <li>2. Дружелюбие</li> <li>3. Заботливость</li> <li>4. Тактичность</li> <li>5. Чувство юмора</li> </ol>

Личностная спецификация – набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с данной должностью. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования (таб. 2)

Таблица №2 - Личностная спецификация

Должность	Требуемые качества
Перечень требований к работнику	Основные: желаемые: не желаемые
1.Физический облик: возраст, рост, пол, здоровье, внешний вид 2.Достижения: образование, квалификация, опыт 3.Интеллект: ум, сообразительность, беглость речи, логика мышления, четкое выражение мысли 4.Специальные способности: к вычислениям, чертежам, музыкальные, художественные 5.Интересы :к конструированию, общественной работе; к власти, деньгам, престижу, карьере: 6.Черты характера: инициативность, самостоятельность, ответственность, эмоциональность 7.Внешние условия: домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок	

## 10.Технология проведения анализа работы

### Задание к работе:

1.Провести анализ статей в журналах и internet-источниках по теме «Организация проведения анализа работы».

Требования к выполнению задания:

- Подготовленный материал должен отражать современные тенденции и процессы, происходящие в России и Самарской области. Особенно ценным будет обращение за информацией на сайты top-personal.ru, hrm.ru, kadrovik.ru, e-xecutive.ru.
- При оформлении обзора материала необходимо использовать медийные средства.
- Подготовленный материал оформляется в форме презентации и должен содержать графики, диаграммы, таблицы, собственные выводы и рекомендации.

2.На основе представленного в теоретической части содержания контрольного списка для анализа работы провести анализ работы для должности менеджер по персоналу.

### Методические рекомендации для выполнения задания.

Под анализом работы в данном случае понимается исследование особенностей и специфики разных профессий и требований, предъявляемых к сотрудникам, занимающим ту или иную должность.

Цели анализа работы

Информация, получаемая с помощью анализа работы, необходима для ключевых направлений деятельности менеджера по персоналу. Среди них - наем сотрудников: нужно

как можно точнее описать критерии отбора, чтобы выбрать наиболее подходящего кандидата. Кроме того, тщательный анализ знаний, навыков и способностей, необходимых для работы на вакантной должности, поможет избежать обвинений в дискриминации.

Компетентный анализ каждой рабочей позиции дает возможность скорректировать неверные представления сотрудников об их должностных обязанностях, что не является редкостью. Помимо этого в процессе сбора информации могут быть выявлены потенциально опасные ситуации, таким образом, анализ работы помогает обеспечить более высокий уровень безопасности труда.

К методам сбора информации для анализа работы относятся разные виды наблюдения, интервью и анкетирование.

**Методы наблюдения** включают прямое наблюдение, анализ рабочих методов и технику выбора релевантных образцов поведения.

Наблюдение проводится разными способами: без использования технических средств либо с помощью камеры, фото-, видео-, радио- или телескопического оборудования.

Осуществляя наблюдение, необходимо удостовериться, что собранный материал годен для того, чтобы на его основе сделать обобщение. нужно наблюдать за работниками среднего уровня при обычных условиях.

Проводя прямое наблюдение, необходимо составить план и следовать ему. В процессе наблюдения следует делать заметки. Стоит также провести беседы с сотрудниками, чтобы дополнить результаты наблюдения, разобрать неясные моменты и узнать о видах деятельности, которые остались за рамками наблюдения.

#### **Анализ методов работы (WMA-модель)**

Данный метод используется для описания работы, в ходе которой применяется ручной труд или повторяющиеся действия, например, операции на сборочном конвейере.

Такой анализ подразумевает отслеживание времени, которое уходит на различные действия, а также движений и микродвижений. При этом во внимание принимаются частота, продолжительность, положение тела сотрудника, нагрузка и прилагаемое усилие.

Анализ методов работы используется инженерами в промышленности, чтобы установить стандартный уровень производства.

Анализ методов работы позволяет повысить производительность труда и качество продукции, сократить расходы на производство, повысить эксплуатационную эффективность оборудования и оптимизировать использование сырья и других ресурсов. полученная информация помогает более точно проводить планирование. Эта техника позволяет выработать объективную и понятную систему оплаты труда, улучшить взаимодействие сотрудников и атмосферу в коллективе. кроме того, в ходе наблюдения определяются риски, связанные с теми или иными операциями, частота и продолжительность отдыха, необходимого для эффективной и безопасной деятельности.

#### **Техника выбора релевантных образцов поведения**

Метод применяется для выявления моделей поведения, которые оказываются эффективными или неэффективными при выполнении определенного вида работы. Он был создан Джоном Флэнаганом, возглавлявшим психологическую службу при ВВС США во время второй мировой войны. Этот специалист разработал технику отбора образцов поведения как набор процедур, используемых для описания поведения человека. Такого рода наблюдения полезны как для решения практических проблем, так и для определения важных психологических принципов.

Метод широко применяется для анализа выполнения крупномасштабных заданий в разных областях деятельности - сфере здравоохранения, маркетинга, совершенствования организационной структуры и др. Менеджеры по персоналу применяют его для точного описания определенной рабочей позиции, установления стандартов, а также для выявления ряда «хороших» или «плохих» образцов поведения с целью повысить эффективность деятельности.



Источниками информации при использовании метода выступают сами сотрудники, их коллеги, начальники, клиенты, партнеры и другие люди, имеющие отношение к рабочему процессу. «релевантный образец поведения».

### **Интервью**

Это самый часто используемый метод, который легко адаптировать к разным условиям. Проводя интервью для анализа работы, специалист задает вопросы сотрудникам и менеджерам в индивидуальном порядке или в группе. Интервью бывают структурированными, неструктурированными и незавершенными.

Неструктурированное интервью не предполагает заготовленных заранее вопросов. Структурированное, напротив, строится на основе последовательного списка заданий и обязанностей сотрудника, при этом может использоваться опросник (см. Приложение).

Вопросы могут быть закрытыми, т.е. предполагать готовые варианты ответов, либо открытыми, когда сотрудники отвечают в свободной форме.

Преимущества интервью заключаются в том, что разговор ведется непосредственно с людьми, знающими специфику работы, способными дополнить информацию, полученную путем наблюдения. При этом сами сотрудники знакомы с конкретными обязанностями, которые подразумевает рабочая позиция, а менеджеры представляют значение этой должности для организации в целом.

### **Анкетирование**

Этот метод анализа работы особенно удобен, когда необходимо быстро собрать данные у большого числа сотрудников. По форме анкеты бывают двух типов: с четкой структурой ответов либо без таковой.

Структурированная анкета представляет собой список разных видов деятельности, которые, по мнению сотрудника или его начальника, относятся к занимаемой должности. Такой список называют перечнем заданий. Он включает описание любых задач, действий и поведения, связанных с работой. При этом используются такие термины, как: степень сложности, важность, частота и продолжительность выполнения, а также влияние на конечный результат.

Анкета без заданной структуры предполагает, что сотрудники описывают свою деятельность в свободной форме. На практике почти всегда анкеты сочетают в себе оба типа.

### **Составление перечня задач**

Методика заключается в том, что сотрудники, занимающие определенную должность, составляют список тех видов деятельности, из которых складываются их обязанности. Кроме того, сами работники, их начальники и менеджер по персоналу могут указывать и такие сопутствующие параметры, как, например, частота и продолжительность выполнения задач. На основании полученных данных можно составить представление о совокупности знаний, навыков и способностей, необходимых для успешной деятельности на данной позиции. Метод особенно эффективен, когда необходимо рассмотреть большое количество рабочих мест одной категории и нет возможности опросить сотрудников индивидуально.

Перечень нельзя считать описанием работы, это лишь один из инструментов, применяемых для анализа работы. Причем он будет весьма эффективным при соблюдении ряда условий:

- каждое задание в списке должно быть конкретным и делимым от других, иметь определенное начало и завершение;
- описание нужно составлять в глагольной форме, т.е. акцентируется действие и объект, на который оно направлено;
- перечень должен быть полным, охватывать все операции, которые сотрудник выполняет в ходе работы.

### **Метод разделения работы на элементы**

Этот метод схож с техникой выбора релевантных образцов поведения. При его использовании в центре внимания находятся не абстрактные характеристики, а конкретные примеры действий сотрудников во время выполнения работы и получаемые при этом результаты.

#### **Ведение дневника**

Чтобы собрать данные с помощью этого метода, сотрудники регулярно записывают, что они делают каждый день на рабочем месте. Этот процесс напоминает ведение личного дневника или бортового журнала.

Метод особенно хорош для тех видов деятельности, где трудно проводить прямое наблюдение. Тем более что существуют специальные компьютерные программы, которые напоминают сотрудникам о необходимости фиксировать события и действия в течение дня и систематизируют информацию.

#### **Контрольные списки и оценочные шкалы**

В основе данного метода анализа работы лежит перечень ее элементов. Существуют контрольные списки для сотрудников и для аналитика, проводящего исследование. Первые позволяют по пунктам проверить стандартный перечень заданий, относящихся к позиции. Вторые используются для того, чтобы проверить все собранные данные прежде, чем составлять профессиограмму или описание рабочей позиции.

Такие списки можно подготовить индивидуально или воспользоваться стандартными готовыми образцами. Нужно помнить, что успешное применение метода во многом зависит от того, насколько полным будет контрольный список. Он должен включать точно сформулированные вопросы, относящиеся к важнейшим аспектам деятельности. Вместе с тем, следует знать меру и не делать такой перечень слишком большим, что может привести к путанице и противоречиям.

В целом это простой и недорогой способ анализа работы, хотя его правильнее отнести к вспомогательным техникам.

#### **Инструкции и справочные материалы**

Хорошим подспорьем при проведении анализа работы могут быть разнообразные инструкции и справочные материалы, где описаны стандарты качества и процедуры, относящиеся к сфере деятельности менеджера по персоналу. Также помогут готовые формы и профессиограммы, которые можно приобрести на специализированных ресурсах. Они доступны для предприятий, отвечающих международному стандарту качества ISO 9000.

#### **Содержание контрольного списка для анализа работы**

##### **1. Должность:**

- название должности;
- департамент;
- расположение места работы;
- число сотрудников.

##### **2. Назначение должности:**

- для чего должность существует;
- чего должен достичь сотрудник.

##### **3. Ключевые сферы ответственности:**

- какие главные или значительные виды деятельности связаны с должностью;
- на чем отражается результат работы и каковы главные области ответственности;
- каков ожидаемый уровень производительности и каковы показатели успешной работы на данной должности.

##### **4. Организация:**

- перед кем отчитывается сотрудник;
- какие еще должности подотчетны тому же начальству;
- какие рабочие позиции подотчетны данной должностной единице;

- сколько сотрудников и какие направления бизнеса попадают в сферу ответственности работника на данной должности.

#### 5. Отношения:

- с кем работает сотрудник внутри организации;
- (помимо формальных отношений отчетности);
- на каких встречах бывает сотрудник - как внутри организации, так и за ее пределами (с поставщиками, заказчиками и др.).

#### 6. Принятие решений:

- с проблемами какого рода сталкивается сотрудник;
- насколько сложными являются эти проблемы;
- уполномочен ли сотрудник решать такие вопросы;
- какого рода проблемы требуют обращения к управляющим более высокого уровня.

#### 7. Полномочия:

- каковы полномочия сотрудника на данной должности, в том числе:
- в вопросах персонала;
- в планировании и составлении бюджета;
- в вопросах поставок;
- в определении расходов.

#### 8. Необходимые знания:

- сферы знания;
- общие дисциплины;
- специальные знания; формальное образование (в каком объеме);
- опыт (в каком объеме).

#### 9. Необходимые навыки:

- умственные (вычислительные, аналитические и др.);
- физические (зрительные, двигательные и др.);
- межличностные (продажи, консультирование, надзор и др.).

#### 10. Физические требования: способность справляться с такими факторами, как:

- напряжение, использование специального оборудования;
- неблагоприятная окружающая среда, жара, холод, влажность, шум;
- угрозы.

#### 11. Особые потребности:

- рабочие часы;
- командировки;
- изоляция

#### 12. Источники заполнения вакансий:

- другие рабочие единицы (какие);
- программы обучения на производстве (какой продолжительности);
- другие компании; программы практического обучения;
- объявления о поиске сотрудников.

#### 13. Отчетность:

- ценность оборудования;
- производственные объекты;
- бюджет и расходы.

#### 14. Условия работы:

- в какой среде производится работа;
- существуют ли особые требования к рабочей обстановке.

### **Техническая конференция**

Метод предполагает активное участие руководителей разного уровня, которые, как правило, обладают обширными знаниями о разных рабочих позициях в компании. Чтобы собрать у управленцев подробные сведения о должностях и обязанностях сотрудников,

организуется заседание, на котором менеджер по персоналу проводит дискуссию и фиксирует интересующую информацию. Однако чтобы полученные данные были объективны, стоит привлечь к обсуждению также самих сотрудников, чьи рабочие места рассматриваются.

### **Система анализа пороговых признаков TTAS-модель**

Этот метод анализа был разработан Феликсом Лопесом в 1970 г. Он отличается теоретической связностью и последовательностью, может применяться для разных целей (уточнения требований при подборе персонала, составления программ обучения, описания должности, оценки работы и др.) и позволяет хорошо обосновать выводы, к которым приходит специалист в результате анализа.

Система анализа пороговых черт состоит из стандартного набора признаков. Всего их 33, они делятся на два класса: способности (отражают факторы типа «могу сделать» и включают физические, умственные и приобретенные в ходе обучения качества) и отношение (факторы типа «хочу сделать» - отражают мотивацию и социальные характеристики). Все эти признаки оцениваются по шести параметрам:

- уровень - показывает, насколько сложным является признак;
- практичность - представляет собой пропорцию (пропорция - это соотношение; в данном случае - кого с кем?) соискателей на ту или иную должность, обладающих указанным признаком;
- вес - отражает, насколько сильно та или иная черта влияет на успешное выполнение работы;
- степень - показывает, в какой мере рассматриваемый признак присущ человеку (может варьироваться от неприемлемо низкой до превосходной);
- критика - означает «соотношение» между наличием признака и успешным выполнением должностных обязанностей (лучше это переформулировать, непонятно, что это означает);
- наличие - коэффициент «спрос - предложение» на рынке труда для признака.

### **Критерии оценки:**

**7 баллов** выставляется студенту, если индивидуальное творческое задание выполнено на 90-100%, творческое задание совпадает с заданной темой, тема раскрыта с использованием разнообразных источников литературы, опросников, тестов и других видов материалов, на основе которых можно построить выводы по данной теме.

**5 балла** выставляется студенту, если индивидуальное творческое задание решено на 75-89%, творческое задание совпадает с заданной темой, тема раскрыта недостаточно полно, предоставлены опросники, тесты или другие материалы, на основе которых можно построить выводы по данной теме.

**3 балла** выставляется студенту, если индивидуальное творческое задание решено на 60-74%, творческое задание недостаточно приближенно к заданной теме, раскрыта сущность, дана оценка к теме.

**2 балла** выставляется студенту, если индивидуальное творческое задание решено на менее, чем на 59%, творческое задание не совпадает с заданной темой, не использована литература, отсутствует вывод по заданной теме.

**1 балл** выставляется студенту, если индивидуальное творческое задание решено на менее, чем на 40%, творческое задание сделано не по теме, либо не выполнено совсем, не использована литература, отсутствует вывод по заданной теме.

### 7.3.Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

#### 7.3.1. Вопросы к промежуточной аттестации

Семестр 5

№ п/п	Вопросы к зачету
1.	Цели и задачи отбора и найма персонала
2.	Место процессов поиска и отбора кадров в общей системе работы с персоналом
3.	Основные положения поиска и отбора кадров
4.	Определение потребности в персонал: качественная потребность
5.	Определение потребности в персонал: количественная потребность
6.	Анализ работ по отбору персонала: должностные инструкции
7.	Анализ работ по отбору персонала: требования к должности
8.	Требования к кандидату. Схема Роджера
9.	Система классификации Д. Манро-Фрейзера
10.	Компетентностный подход Р. Вуда и Т. Пейна
11.	Критерии и требования к критериям отбора
12.	Основные методы определения критериев отбора
13.	Внутренний отбор кандидатов, его достоинства и недостатки
14.	Методы внутреннего отбора
15.	Внешний отбор кандидатов, его достоинства и недостатки
16.	Методы внешнего отбора
17.	Профиль должности и его содержание
18.	Общие правила составления профиля должности
19.	Основные положения, используемые при составлении профиля должности
20.	Интегрированный подход к отбору и найму персонала
21.	Создание портрета кандидата
22.	Личностные опросники: содержание и назначение
23.	Тесты одномерного и многофакторного исследования способностей
24.	Имитационные тесты: структура и назначение
25.	Особенности и назначение тестов на интеллект, логическое мышление и самооценку личности
26.	Понятие, цели и основные факторы успешного интервью
27.	Структура интервью, его основные этапы
28.	Типы интервью
29.	Особенности и принципы построения проектного и CASE интервью
30.	Анализ процесса отбора и найма персонала
31.	Алгоритм найма персонала
32.	Типы процедур организации отбора
33.	Правовые аспекты найма на работу
34.	Количественные показатели оценки эффективности процесса поиска и отбора персонала
35.	Коэффициент текучести кадров и его назначение
36.	Типы ошибок, допускаемых в процессе отбора персонала
37.	Содержание затрат на набор персонала
38.	Прямые финансовые потери и косвенные издержки при ошибках отбора персонала
39.	Зарубежный и отечественный опыт подбора персонала

<b>№ п/п</b>	<b>Вопросы к зачету</b>
40.	Формирование профиля должности на основе стратегических и текущих целей организации
41.	Анализ актуального состояния потребности в персонале, баланс спроса и предложения
42.	Методы анализа актуального состояния рынка труда
43.	Анализ отечественного опыта отбора и найма персонала
44.	Анализ зарубежного опыта отбора и найма персонала
45.	Развитие рекрутинга в России
46.	Планирование человеческих ресурсов
47.	Методика изучения организационной структуры
48.	Методика изучения штатного расписания
49.	Требования к кандидатам на замещение вакантной должности
50.	Система параметров оценки персонала.

### 7.3.2. Критерии и нормы оценки

<b>Семестр</b>	<b>Форма проведения промежуточной аттестации</b>	<b>Критерии и нормы оценки</b>	
5	Зачет по накопительному рейтингу	«зачтено»	Студент набрал свыше 55 баллов по накопительному рейтингу
		«не зачтено»	Студент набрал 54 и менее баллов по накопительному рейтингу

## 8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 8.1. Обязательная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
1	Королева, Л. А.	Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л. А. Королева. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL	Учебное пособие	2019	Режим доступа: ЭБС «IPRbooks» <a href="http://www.iprbookshop.ru/81502.html">http://www.iprbookshop.ru/81502.html</a> (дата обращения: 16.03.2020)
2	Кибанов, А.Я.	Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 365 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-001973-4. - Текст : электронный. - URL:	Практикум: учебное пособие	2020	Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1062401">https://znanium.com/catalog/product/1062401</a> (дата обращения: 29.09.2020).
3	Сотникова, С.И.	Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов ; под ред. С.И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 513 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5bed839113b498.63715965. - ISBN 978-5-16-014117-6. - Текст : электронный. - URL:	Учебник	2020	Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1055537">https://znanium.com/catalog/product/1055537</a> (дата обращения: 29.09.2020).

<b>№ п/п</b>	<b>Авторы, составители</b>	<b>Заглавие (заголовок)</b>	<b>Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)</b>	<b>Год издания</b>	<b>Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС</b>
4	Шлендер, П. Э.	Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лука-шевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под редакцией П. Э. Шлендер. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с. — ISBN 5-238-00909-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL	Учебное пособие	2017	Режим доступа: ЭБС «IPRbooks» <a href="http://www.iprbookshop.ru/71073.html">http://www.iprbookshop.ru/71073.html</a> (дата обращения: 16.03.2020).

## 8.2. Дополнительная литература

<b>№ п/п</b>	<b>Авторы, составители</b>	<b>Заглавие (заголовок)</b>	<b>Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)</b>	<b>Год издания</b>	<b>Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС</b>
1	Иванова, С.	Как найти своих людей: искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. Иванова. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-9614-2240-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL	Учебник	2020	Режим доступа: ЭБС «IPRbooks» <a href="http://www.iprbookshop.ru/86771.html">http://www.iprbookshop.ru/86771.html</a> (дата обращения: 16.03.2020).
2	Люшина, Э. Ю.	Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Э. Ю. Люшина, Е. Г. Моисеева, Е. О. Тихонова. — Саратов:	Учебное пособие	2017	Режим доступа: ЭБС «IPRbooks» <a href="http://www.iprbo">http://www.iprbo</a>



<b>№ п/п</b>	<b>Авторы, составители</b>	<b>Заглавие (заголовок)</b>	<b>Тип (учебник, учебное пособие, учебно- методическое пособие, практикум, др.)</b>	<b>Год издания</b>	<b>Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС</b>
		Вузовское образование, 2017. — 235 с. — ISBN 978-5-4487-0158-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL:			okshop.ru/68733.html (дата обращения: 16.03.2020).

### 8.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

- Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» // [Электронный ресурс] сайт -Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru>;
- Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>;
- Каталог учебников, оборудования, электронных ресурсов [Электронный ресурс]: сайт. - Режим доступа: <http://ndce.edu.ru>;
- Университетская информационная система «Россия»: ресурсы и сервисы для экономических и социальных исследований, учебных программ и государственного управления [Электронный ресурс]: сайт. – Режим доступа: <http://uisrussia.msu.ru/is4/main.jsp>;
- Журнал «Вопросы экономики» // [Электронный ресурс]: сайт. - Режим доступа: <http://www.vopreco.ru>.

### 8.4. Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование ПО	Реквизиты договора (дата, номер, срок действия)
	Windows	Договор № 690 от 19.05.2015г., срок действия - бессрочно
	OfficeStandart	Договор № 690 от 19.05.2015г., срок действия - бессрочно; Договор № 727 от 20.07.2016г., срок действия - бессрочно

### 8.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)	Перечень основного оборудования
1	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации. (С-701)	Столы ученические двухместные., стол преподавательский, стул преподавательский , доска аудиторная (меловая) , трибуна, стулья ученические, проектор, экран; компьютер.
2	Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации. (С-807)	Столы ученические двухместные , стулья ученические, стол преподавательский, стул преподавательский, доска аудиторная (меловая) , стулья ученические, экран, ПК, проектор.

№ п/п	<b>Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)</b>	<b>Перечень основного оборудования</b>
2	Компьютерный класс. Помещение для самостоятельной работы. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации (Г-401)	Стол ученический, стул, ПК с выходом в сеть интернет