

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

А. Л. Маркевич

СИСТЕМА ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для
бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2023

УДК 331.1

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности
Института отраслевой экономики и правления ФГБОУ ВО "КГТУ"
А. Е. Тарутина

Маркевич, А. Л.

Система подбора и отбора персонала: учеб-метод. пособие по изучению дисциплины для бакалавриата по напр. подгот. 38.03.03 Управление персоналом / А. Л. Маркевич. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 50 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине, методические указания по ее самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, подготовке и сдачи промежуточной аттестации. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины "Система подбора и отбора персонала" направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Список лит. – 9 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 23.01.2023 г., протокол № 01

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 07.02.2023 г., протокол № 02

УДК 331.1

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
"Калининградский государственный
технический университет", 2023 г.
© Маркевич А. Л., 2023 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению	8
Тема 1. Подбор персонала: понятие, этапы, цели и задачи.....	8
Тема 2. Кадровая политика подбора и отбора персонала.....	14
Тема 3. Источники поиска и подбора персонала.....	20
Тема 4. Основные инструменты отбора персонала.....	27
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям.....	35
Тема 1. Подбор персонала: понятие, этапы, цели и задачи.....	35
Тема 2. Кадровая политика подбора и отбора персонала.....	35
Тема 3. Источники поиска и подбора персонала.....	36
Тема 4. Основные инструменты отбора персонала.....	36
3 Методические указания по выполнению контрольной работы.....	37
4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации.....	43
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине	46
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	48

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина "Система подбора и отбора персонала" является дисциплиной, формирующей у обучающихся способность выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; способность применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет; способность применять на практике знание управления персоналом, концептуальных основ кадровой политики, принципов формирования, развития и использования кадрового потенциала организации.

Целью освоения дисциплины является формирование у студентов комплекса знаний о будущей профессии.

В результате изучения дисциплины студент должен:

знать:

- теоретические основы политики привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала;
- основные факторы, влияющие на формирование политики привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала конкретной организации;
- критерии оценки эффективности политики привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала;
- теоретические основы процедуры оценки эффективности действующей в организации системы найма персонала;
- методы и инструменты анализа эффективности действующей в организации системы найма персонала;
- технологию критической оценки эффективности действующей в организации системы найма персонала;

уметь:

- анализировать и интерпретировать данные исследований по проблеме привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала;

- оценивать влияние факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач на формирование политики привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала;

- критически оценивать эффективность политики привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала;

- на основе существующих исследований оценивать эффективность действующей в организации системы найма персонала;

- применять инструменты и методы оценки эффективности действующей в организации системы найма персонала;

- применять технологию критической оценки эффективности действующей в организации системы найма персонала;

владеть:

- навыками анализа существующих исследований по проблеме привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала;

- навыками самостоятельного анализа политики привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала конкретного предприятия;

- технологией совершенствования политики привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала на основе ее критической оценки;

- навыками анализа существующих исследований эффективности действующей в организации системы найма персонала;

- навыками оценки эффективности действующей в организации системы найма персонала;

- технологией критической оценки эффективности действующей в организации системы найма персонала.

Дисциплина "Система подбора и отбора" относится к дисциплинам Профессионального модуля образовательной программы бакалавриата по направлению 38.03.03 Управление персоналом, профиль "Аудит и контроллинг персонала".

Дисциплина опирается на профессиональные компетенции, знания, умения и навыки, приобретенные в результате освоения дисциплин модуля "Менеджмент" и общепрофессионального модуля.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы (зет), т. е. 108 академических часов контактной и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине. Лекции – 20 ч, практические занятия – 20 ч.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета. К зачету допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины;
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий.

При оценке знаний на зачете учитывается:

- уровень сформированности компетенций;
- уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей;
- логика, структура и грамотность изложения вопроса;
- умение связать теорию с практикой.

Оценка за дифференцированный зачет ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно" или "неудовлетворительно") зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на экзаменационный вопрос, выполнении им экзаменационного задания).

Для получения оценки "отлично" студент должен:

- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;
- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;
- уметь правильно решить задачу, сделать грамотные обобщения и выводы по результатам ее решения.

Для получения оценки "хорошо" студент должен:

- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;
- продемонстрировать знание основных теоретических понятий;
- достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать

материал;

- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок, сделать достаточно обоснованные выводы.

Для получения оценки "удовлетворительно" студент должен:

- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;
- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;
- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;
- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок

без необходимых обобщений и выводов.

Оценка "неудовлетворительно" ставится в случае:

- отсутствия знания значительной части программного материала;
- отсутствия понятийного аппарата по изучаемой дисциплине;
- наличия существенных ошибок при решении задачи.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению

Тема 1. Подбор персонала: понятие, этапы, цели и задачи

Форма занятия – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Понятие процесса и системы подбора персонала.

Вопрос 2. Источники информации о подборе персонала

Методические указания по изучению темы 1

Основные определения: набор, отбор, подбор и найм персонала. Понятие процесса и системы подбора персонала. Этапы подбора персонала. Проблемы и ошибки системы подбора персонала. Цели и задачи организации системы подбора в компании. Источники информации о подборе персонала

Вопрос 1. Понятие процесса и системы подбора персонала

Важнейшей задачей планирования потребности в персонале на отечественных предприятиях является обеспечение полной занятости трудовых ресурсов, высокой продуктивности труда работников, создание нормальных условий для работы персонала, повышение уровня оплаты и качества жизни людей. Экономический потенциал страны, национальное богатство и уровень жизни определяются главным образом состоянием трудовых ресурсов, их количественными и качественными характеристиками.

Определение потребности в трудовых ресурсах в современных условиях основано на свободном выборе вида и места экономической деятельности работников, их перемещении по рабочим местам, предприятиям и территориям с учетом рыночных законов спроса и предложения. Использование человеческих ресурсов предполагает их участие в трудовой деятельности, в ходе которой непосредственно потребляется рабочая сила человека или расходуется способность персонала к труду. Основной задачей внутрифирменного планирования социально-трудовых показателей является обеспечение полной и эффективной занятости всех категорий работников на каждом предприятии.

Полная занятость означает достижение сбалансированности между количеством рабочих мест и численностью трудовых ресурсов или рабочей силы как по всем категориям работников, так и по всем сферам промышленности или региональным территориям. При полной занятости должно быть достигнуто соответствующее равновесие количества рабочих мест и численности всех работников. Под эффективной занятостью в условиях рыночных трудовых отношений предлагается понимать такую степень использования рабочей силы, при которой достигается соответствие результатов затратам или их превышение над затратами. При этом для восстановления используемой рабочей силы уровень оплаты труда каждого работника должен быть не ниже фактически существующего прожиточного минимума.

Предложенное для условий рынка труда новое понимание категории полной и эффективной занятости трудовых ресурсов создает надежные организационно-экономические основы дальнейшего развития материального производства, рационального использования персонала и соответствующего роста личного благосостояния всех работников.

В рыночных отношениях потребность в персонале на различных предприятиях или фирмах определяется величиной спроса на изготавливаемую ими продукцию, производимые работы и оказываемые услуги. Спрос на трудовые ресурсы является в условиях рынка производным от готовых товаров и услуг, которые выполняются с помощью данных человеческих ресурсов. Как на действующих предприятиях, так и на проектируемых и вновь создаваемых фирмах годовые объемы спроса на производство продукции должны служить основой для расчета потребности во всех категориях работников.

Производный характер спроса на трудовые ресурсы означает, что при заданных объемах производства устойчивость величины спроса или потребности в соответствующей категории работников будет в основном зависеть от производительности или их трудовой отдачи в ходе создания товара, а также от рыночной стоимости или цены произведенной продукции и выполненных услуг. В свою очередь, производительность той или иной категории работников во

многим определяется не только уровнем их профессиональной квалификации, состоянием трудового потенциала, но и взаимодействием технологии и организации производства. При определении потребности в персонале различных категорий следует как можно точнее учитывать существующее на каждом предприятии взаимодействие между трудовыми и производственными факторами.

Вопрос 2. Источники информации о подборе персонала

Определив требования к кандидату, кадровый менеджмент ресурсов может приступить к реализации следующего этапа — привлечению кандидатов, основная задача которого — создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора.

Главными ограничителями на данном этапе выступает бюджет, который организация может израсходовать при реализации процедур найма, человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов и время, требуемое для реализации указанных процедур.

Перед организацией возникают три вопроса: где искать потенциальных работников (источники), как их известить об имеющихся вакансиях и каким образом провести отбор наиболее подходящих работников для конкретного рабочего места (методы).

Различают две группы источников: внутренние (из работников предприятия) и внешние (из людей, до того никак не связанных с предприятием) источники.

При внутреннем отборе часто используются следующие подходы:

- выявление подходящих кандидатов из числа работающих на основании формальных характеристик и/или системы оценок персонала;
- привлечение работников к конкурсу.

Внутренние и внешние источники привлечения персонала имеют свои достоинства и недостатки. Таким образом, невозможно однозначно решить вопрос в пользу внутренних или внешних источников найма. Предприятиям и

организациям следует искать комбинированный способ использования как внешних, так и внутренних источников набора персонала.

Поиск внутри организации.

Прежде чем выйти на рынок труда, большинство организаций пробуют поискать кандидатов в "собственном доме". Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: доски объявлений, газеты предприятия, специально изданные информационные листки, внутренние радио-, теле- или компьютерные сети, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов. Далее следует анализ личных дел в целях подбора сотрудников с требуемыми характеристиками. Преимущества такой практики в том, что люди, занимающиеся отбором, могут заранее знать претендентов на эту должность, их качества как работников (что, впрочем, может оказаться и недостатком).

Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию, способствует развитию лояльности по отношению к фирме. В тоже время, внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся "скрыть" лучших сотрудников и сохранить их "для себя".

Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

Подбор с помощью неформальных контактов сотрудников.

Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых.

Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с

организацией за счет их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки связаны с "неформальностью" — рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, часто необъективны в отношении потенциала близких им людей. Использование этого метода привлечения кандидатов может также привести к развитию семейственности и "кумовства".

Объявления в средствах массовой информации — на телевидении, радио, в прессе.

Основное преимущество данного метода подбора кандидатов — широкий охват населения при относительно низких издержках.

Недостатки являются обратной стороной преимуществ. Объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в длительное и трудоемкое мероприятие. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например, строительных рабочих для возведения нового объекта.

Для привлечения специалистов объявления помещаются в специальной литературе, например, финансовых или бухгалтерских изданиях, если организация нуждается в специалисте по финансам. Такая целенаправленная ориентация поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

Рекламные объявления могут либо дополнять другие подходы, либо быть основным источником найма. Цель такого объявления — получить эффективный результат с минимально возможными затратами.

При составлении и проверке объявлений о приеме на работу необходимо позаботиться о том, чтобы они создавали наилучший "имидж" организации. Хорошо оформленное объявление с тщательно выверенным текстом может повысить в глазах общественности репутацию организации.

Контакты с университетами и другими учебными заведениями. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения "свежей крови" — молодых специалистов.

Выезжая в учебные заведения, организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководителей, демонстрацию продукции, видеофильмов организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией.

Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов — молодых специалистов. Собеседования с представителями компании позволяют создать список кандидатов, степень отбора которых значительно выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора. В то же время область применения данного метода ограничена (вряд ли кто-либо отправится в институт искать генерального директора или главного инженера).

Государственные агентства занятости.

Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. В Российской Федерации такие учреждения, называемые Федеральными бюро по трудоустройству, существуют в каждом административном округе — республиках, областях, муниципальных округах и т.д. Каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях: возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, поскольку в агентства по трудоустройству обращаются, в основном, определенные категории населения: прежде всего, безработные, женщины,

возвращающиеся из декретного отпуска и т.п. Частные агентства по подбору персонала. Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся сферу экономики, во многих странах, в том числе и у нас сегодня участвуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента.

Методические материалы по теме 1

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Система подбора и отбора персонала

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1, 2, 3, 9].

Тема 2. Кадровая политика подбора и отбора персонала

Форма занятия – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Кадровая политика организации в целом.

Вопрос 2. Содержание и задачи кадровой политики, основные направления в сфере отбора персонала.

Методические указания по изучению темы 2

Кадровая политика организации в целом. Составляющие кадровой политики. Особенности кадровой политики в области отбора персонала. Открытая и закрытая кадровая политика. Содержание и задачи кадровой политики, основные направления в сфере отбора персонала. Кадровая политика отбора персонала в условиях нововведений.

Вопрос 1. Кадровая политика организации в целом

Кадровая политика представляет собой достаточно мощный инструмент развития организации и обеспечения её конкурентоспособности. Кадровая политика образует некоторую основу для формирования системы работы с людьми в организации и является отправной точкой при принятии конкретных решений в отношении сотрудников.

Кадровая политика организации является основой процесса управления персоналом в организации. Организация набирает штат сотрудников, создает условия для более быстрой адаптации новых сотрудников, выплачивает им заработную плату и дает оценку их трудовым достижениям, делая при этом акцент на конкретные принципы или правила. Любая организация, вне зависимости от того, формализованы эти правила или же отсутствуют, имеет кадровую политику.

Понятие "кадровая политика организации", в широком смысле, рассматривается как система правил и норм в области работы с кадрами, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы, приводящих человеческий ресурс в соответствии со стратегией организации.

В узком смысле, кадровую политику, рассматривают как набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях работников и организации.

"Кадровая политика — главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия". В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика — это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Цель кадровой политики заключается в обеспечении оптимального баланса процессов сохранения и обновления численного и качественного состава кадров, его формирование при согласовании с потребностями организации, состоянием рынка труда и требованием законодательства.

На разработку и состояние кадровой политики организации оказывают влияние внешние (трудовое законодательство, перспективы развития рынка труда, взаимоотношения с профсоюзом) и внутренние факторы (цели и структура организации, морально-психологический климат в коллективе и другие). Кадровая политика, с учетом этих факторов, различается в рамках

ограничений, которые устанавливаются внешним воздействием на организацию, и определяется состоянием этих факторов, приводящих к различным видам кадровой политики организации.

В соответствии с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий выделяют следующие виды:

1. Пассивная кадровая политика. Руководство организации не имеет выраженной и разработанной программы действий в отношении персонала. Работа с кадрами представлена ликвидацией негативных последствий путем проведения оценки персонала и диагностики кадровой ситуации в целом.

2. Реактивная кадровая политика. Характеризуется осуществлением руководством контроля за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами, приводящими к конфликтным ситуациям, отсутствием мотивации к высокопроизводительному труду и владением ситуацией развития кризиса.

3. Превентивная кадровая политика. Руководство организации имеет обоснованные программы развития ситуации. Кадровая служба такой организации имеет не только прогноз кадровой ситуации на среднесрочный период, но и имеет в своем распоряжении средства диагностики персонала.

4. Активная кадровая политика. Характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств по оказанию воздействия на неё.

В зависимости от степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава организации выделяют следующие виды кадровой политики:

1. Открытая кадровая политика. Характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии управления. Организация осуществляет прием на работу любого специалиста, при наличии у него соответствующей квалификации, не учитывая при этом опыт работы. При этом работник может начать работать как на должности высшего уровня, так и самой низкой должности.

2. Закрытая кадровая политика. Отличается непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления, замещением вакантных должностей только из числа сотрудников организации.

Разработку кадровой политики осуществляют при учете факторов внешней среды, традиций организации и внутренних ресурсов. В свою очередь, она выступает частью политики организации и должна отвечать требованиям концепции её развития.

Основной принцип кадровой политики заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей. Если в полной мере учитывать это обстоятельство, то станет возможным правильное понимание сущности кадровой политики.

Таким образом, обобщая вышесказанное, сделаем вывод, что кадровая политика должна быть нацелена на создание такой системы работы с кадрами, при которой ориентация была бы на получение как экономического, так и социального эффекта при соблюдении действующего законодательства, и направлена на максимально близкое сближение интересов работника с интересами организации в целях достижения высокой производительности труда, увеличения эффективности производства и получения организацией высоких экономических результатов.

Грамотно сформированная кадровая политика дает возможность моделировать необходимые реорганизации структур управления, которые вытекают из изменения потребностей организации, а не только осуществлять контроль текущей ситуации.

Вопрос 2. Содержание и задачи кадровой политики, основные направления в сфере отбора персонала

Концепция кадровой политики организации подразумевает повышение уровня конкурентоспособности и рентабельности на основе стабилизации и рационализации имеющего кадрового потенциала путем преобразования организационной культуры, систематизации работы по управлению персоналом, оптимизации материального стимулирования и социальной защищенности

работников и обеспечения полноценного использования знаний и опыта высококвалифицированных сотрудников, привлечения молодых специалистов.

Главная цель кадровой политики – создание системы управления персоналом, базирующейся в основном на экономических методах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и организации, достижение высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получение организацией наилучших экономических результатов. Составляющими главной цели кадровой политики являются экономические и социальные цели. Экономические цели являются производными от приоритетных производственных принципов сохранения конкурентоспособности организации и извлечения максимальной прибыли. Достижение оптимального соотношения между затратами и результатами является важным достижением кадровой политики. В существующих экономических условиях кадровые решения редко направлены на абсолютное снижение кадровых затрат, чаще они призваны оптимизировать соотношение между этими затратами, с одной стороны, и производительностью труда – с другой.

При выработке и реализации социальных целей организации необходимо учитывать в первую очередь такие факторы, как заработная плата, социальные расходы, оптимизация рабочего времени, оборудование рабочих мест, предоставление большей свободы действий и прав на участие в принятии решений и др. В современных условиях кадровая политика должна быть нацелена на социальные ценности, социальную политику и благополучие каждого человека.

Главная цель кадровой политики направлена на решение следующих задач:

1. Обеспечение условий реализации прав и обязанностей граждан, предусмотренных трудовым законодательством.

2. Соблюдение организациями и работниками положений о профессиональных союзах, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых в рамках государственной кадровой политики.

3. Обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения, численного и качественного кадрового состава организации, его развития в соответствии с потребностями самой организации и состоянием рынка труда.

4. Подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионально-квалификационного состава.

5. Рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении организации.

6. Формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов, развитие внутрипроизводственной демократии.

7. Разработка принципов организации трудового процесса.

8. Выработка критериев и методик подбора, подготовки и повышения квалификации персонала, его вознаграждения.

9. Разработка принципов определения социального и экономического эффекта мероприятий, входящих в систему управления персоналом.

10. Формирование, оптимизация и стабилизация кадрового состава ключевых структурных подразделений компании.

11. Создание эффективной системы мотивации сотрудников компании.

12. Создание и развитие системы обучения и повышения квалификации специалистов и управленцев.

13. Формирование и укрепление деловой корпоративной культуры компании.

Методические материалы по теме 2

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Система подбора и отбора персонала

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [1, 2, 3, 9].

Тема 3. Источники поиска и подбора персонала

Форма занятия – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Формирование кадрового резерва.

Вопрос 2. Кадровые агентства: типология, разновидности предоставляемых услуг.

Методические указания по изучению темы 3

Внешние источники отбора персонала. Характеристика рынка трудовых ресурсов. Внутренние источники отбора персонала. Формирование кадрового резерва. Кадровый конкурс как процедура оценки кандидатов во внутренний кадровый резерв компании. Определение источники поиска в соответствии с уровнем должности и требованиями вакансии. Периодические издания, профессиональные бизнес-издания. Компании-конкуренты как источник поиска и подбора специалистов. Кадровые агентства: типология, разновидности предоставляемых услуг. Социальные и поисковые сети Internet как ключевые источники поиска квалифицированных сотрудников. Принципы работы поисковых систем. Методы поиска управленческих кадров.

Вопрос 1. Формирование кадрового резерва

Кадровый резерв — это перечень лиц, которые в силу своего образования, деловых качеств, опыта и перспектив развития способны к выполнению функций по должности более высокого уровня, чем та, с которой они включены в кадровый резерв. То есть, в резерв попадают лица, имеющие все основания для успешного профессионального продвижения. Это продвижение, как правило, предполагает занятие руководящих должностей и требует соответствия кандидата определенным характеристикам.

Безусловно, велико значение кадрового резерва и для конкретных организаций, предполагающих работать в течение длительного времени, имеющих перспективы развития, заботящихся о снижении рисков, связанных с

заменой кадров, особенно на ключевых должностях. Кадровый резерв может быть, как внутренним (за счет собственных сотрудников), так и внешним (при котором кандидаты привлекаются со стороны). Отбор внешних кандидатов осуществляется, например, из числа:

- работников, оформленных по договору;
- студентов, проходящих стажировку;
- кандидатов, рассматриваемых на вакантные должности.

Включаемые в резерв кандидатуры могут уже полностью отвечать требованиям, предъявляемым к должности, на которую их ставят в резерв. Однако также попадают в него и те, кто имеет высокий потенциал для профессионального продвижения, но не обладает достаточным опытом или необходимой подготовкой. Как правило, для каждой из должностей отбирают не меньше 2 кандидатов.

Список кандидатур, включенных в резерв, на усмотрение руководителя организации может быть либо открытым для ознакомления, либо доступным для ограниченного числа лиц. Ограничение доступа, как правило, снижает вероятность конфликтов в коллективе между занимающим должность сотрудником и его вероятным преемником. С другой стороны, информирование сотрудника о включении его в резерв служит для него одним из мотивов для более успешной трудовой деятельности.

Создание кадрового резерва преследует несколько целей:

- обеспечение преемственности управления с минимальными потерями времени и средств в процессе смены кадров, с сокращением срока адаптации специалиста к новой должности;
- создание системы обновления руководящих кадров, позволяющей обеспечивать эффективный уровень руководства, соответствующий не только реальным современным требованиям, но и рассчитанный на будущие прогрессивные перемены в деятельности;
- перевод процесса замены руководителей и специалистов на плановую основу;

- выявление перспективных сотрудников среди лиц, уже проявивших себя, знакомых со спецификой деятельности организации и адресное вложение средств в их направленную подготовку;

- проведение постоянного мониторинга профессиональных качеств сотрудников, позволяющего не только оптимизировать расстановку сил в существующем коллективе, но и без проблем формировать руководящий персонал для новых подразделений;

- обозначение реальных возможностей профессионального роста для сотрудников и, как следствие, повышение их заинтересованности в работе;

- уменьшение числа ошибок, допускаемых при оценке деловых качеств вновь принимаемых на работу сотрудников.

Формирование кадрового резерва и работа с ним — процесс достаточно непростой, требующий привлечения к нему не только руководителя организации и кадровой службы, но и иных специалистов (например, руководителей направлений, юриста, психолога, представителя профсоюза). Поэтому большинство вопросов, относящихся к кадровому резерву, решается коллегиально. То есть для этой цели создается постоянно действующий орган (комиссия, комитет), вырабатывающий решения по конкретным моментам, связанным с кадровым резервом.

Как правило, в организации, образующей кадровый резерв, разрабатывается и утверждается документ, регламентирующий процедуру создания резерва и работы с ним: положение о кадровом резерве. Его содержание может быть, например, таким:

Цели и задачи кадрового резерва.

Общие принципы создания резерва.

Перечень должностей, в отношении которых образуется резерв.

Порядок формирования и обновления резерва.

Критерии отбора кандидатов для резерва.

Программы подготовки кадров, внесенных в резерв.

Критерии и порядок исключения из резерва.

Процедура анализа эффективности работы с резервом.

Положение о кадровом резерве может содержать приложения, подробно раскрывающие отдельные вопросы или содержащие образцы тех документов, которые оформляются в процессе работы с резервом.

Образованный кадровый резерв требует периодического (не реже чем один раз в год) пересмотра перечня попавших в него лиц и обновления относящихся к этим лицам сведений. При этом и начальное формирование резерва, и дальнейшая работа с ним предполагают осуществление следующих действий:

1. Анализ ситуации, предваряющий саму работу по созданию или корректировке резерва. Для этого:

- оценивается потребность организации и конкретных ее подразделений в новых управленцах или специалистах как на ближайшую (1–3 года), так и на долгосрочную перспективу;

- составляется конкретный перечень должностей нового (или обновленного) резерва;

- определяется наличие уже подготовленных для замены специалистов;

- корректируется действовавший ранее перечень за счет исключения из него как уже использованных для замены кадров лиц, так и по каким-либо причинам переставших соответствовать критериям включения в резерв;

- анализируется эффект от существования ранее созданного резерва.

2. Подбор конкретных кандидатур для включения в состав вновь формируемого резерва, что делается на основе:

- анализа анкетных данных, результатов аттестации, характеристик, отзывов руководителя о работе конкретного лица;

- собеседования с работником;

- проведения тестирования;

- наблюдений за поведением работника и взаимоотношениями его с другими сотрудниками;

- оценки показателей, характеризующих текущую трудовую деятельность намеченного к отбору в резерв лица, и результатов выполнения им конкретных заданий;

- проведения аттестации работника;

- рассмотрения соответствия выявленных качеств тем требованиям, которые предъявляются к замещаемой должности;

- сравнений результатов, полученных по нескольким кандидатурам.

3. Формирование списка нового резерва с перечнем конкретных кандидатур на соответствующие должности. Этот список отличают такие особенности:

- один человек может одновременно присутствовать в нескольких частях этого документа: на ближайшую, реально обозримую и на отдаленную перспективу с вариантами, соответственно, должностей, на которые он рассматривается;

- в него заносится максимум сведений о каждом человеке, попавшем в резерв, в т. ч. анкетные данные, результаты аттестации и наблюдений за кандидатом, оценка его потенциала, дата внесения в резерв;

- включение в него рекомендаций по программам перспективной подготовки каждого из специалистов и отметок об их прохождении.

4. Сформированный (обновленный) список кадрового резерва утверждается руководителем организации и вышестоящей инстанцией (при наличии таковой).

Дальнейшая работа с кадровым резервом заключается:

- в периодическом пересмотре реестра;

- в пополнении его новыми данными о кандидатах;

- в исключении из перечня лиц, выбывших из организации или переставших удовлетворять необходимым требованиям к кандидату на замещение должности;

- в корректировке программ подготовки специалистов;

- в анализе эффективности использования реестра, прогнозировании изменений в нем и проработке вариантов неожиданных для существующего положения ситуаций с кадрами.

Вопрос 2. Кадровые агентства: типология, разновидности предоставляемых услуг.

Система рекрутинговых услуг предполагает четыре направления:

- агентства по трудоустройству;
- рекрутинговые системы для поиска персонала и веб-сайты;
- "headhunters";
- нишевые рекрутинговые агентства.

Первый тип, или традиционные агентства, представлены фирмами, которые имеют свой физический адрес и обеспечивают подбор кандидатов в своем офисе.

Кандидат на вакантную должность числится в картотеке, которую просматривает в дальнейшем клиент агентства. Из предложенного резерва заказчик может выбрать наиболее подходящий для себя вариант для вакантной должности. Далее потенциальный сотрудник приглашается на тестирование или собеседование.

Услуги агентства могут оплачиваться несколькими способами:

1. Комиссионные — выплаты, которые агентство получает после трудоустройства подходящего клиенту кандидата. Сумма комиссионных выплат может колебаться от 20 до 30 % от оплаты труда работника за 12 месяцев. При этом агентство предоставляет заказчику 30- или 90-дневную гарантию. Если сотрудник в течение гарантийного термина уходит с работы, комиссионные возвращаются клиенту полностью или частично.

2. Выплаты в виде гонорара — эта форма для оплаты услуг применяется, если происходит поиск кандидатов на руководящую должность. Сумма оплаты при этом делится на несколько частей: например, вначале 40 %, далее – 30 %, остальная сумма выплачивается после завершения поиска.

3. Почасовая выплата при поиске временных сотрудников — агентство получает гонорар за поиск сотрудников для разового выполнения работ, то есть на короткий промежуток времени.

Второй тип, или рекрутинговые системы для поиска персонала и веб-сайты, в отличие от предыдущего типа, не имеют физического адреса. Поиск и подбор кандидатов происходит в "виртуальном" офисе. Это позволяет исполнителю и клиенту экономить на сумме аренды помещения и его поддержания в рабочем состоянии.

Третий тип рекрутинга — "охотники за головами" ("headhunters") — это рекрутеры, занимающиеся подбором тех сотрудников, для которых неэффективны другие методы поиска. Такие рекрутеры помогают найти потенциальных сотрудников самостоятельно, посещая семинары, выставки, собрания. После того, как необходимый кандидат найден, рекрутер займется его подготовкой к тестированию или собеседованию, обсуждая при этом важные моменты. Часто "охотники за головами" переманивают заинтересовавших их клиента сотрудников из других сфер деятельности или компаний. Стоимость услуг таких рекрутеров достаточно высока, ее уровень может достигать примерно 30 % от заработной платы сотрудника за год.

Четвертый тип рекрутинга — нишевые рекрутеры. Это агентства, которые занимаются вербовкой специалистов узкого направления. Этот метод подбора новых сотрудников помогает рекрутерам предложить большее количество вакансий, что позволяет привлечь потенциальных соискателей.

Поиск кандидатов может происходить с применением метода рекомендаций. Программа подбора сотрудников по рекомендациям — это система, по которой трудоустроенные сотрудники могут рекомендовать потенциальных кандидатов. Если рекомендованный кандидат трудоустроится, сотрудник, который дал рекомендацию, получает соответствующее денежное вознаграждение.

Для активного поиска и подбора сотрудников могут применяться агрессивные методы. Агрессивные рекрутеры для поиска персонала способны

уговорить к сотрудничеству даже самого несговорчивого кандидата. Они применяют следующие методы и приемы для поиска сотрудников: игра на чужом поле; выбор подходящей ситуации; использование лозунга: "Купи новую работу"; вербовка отдельных сотрудников и подразделений в целом. Агрессивные рекрутеры общаются с потенциальными кандидатами по телефону, узнают их настроение насчет работы. Когда агрессор почувствует, что кандидат готов к вербовке, к нему применяются определенные уловки для переманивания на новое место работы — в фирму заказчика рекрутера.

Методические материалы по теме 3

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Система подбора и отбора персонала

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1, 2, 3, 9].

Тема 4. Основные инструменты отбора персонала

Форма занятия – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Понятие структура и содержание резюме.

Вопрос 2. Виды отборочного интервью

Методические указания по изучению темы 4

Понятие структура и содержание резюме. Разновидности изложения информации в резюме и их формы. Критерии оценки и отбора резюме. Поисковые системы Internet: порядок размещения и наполнения резюме соискателями. Понятие и разновидности кейсов. Алгоритм построения задания-ситуации для оценки личностных качеств или профессиональных компетенций. Структура кейса: сюжет, участники, проблема, конфликт интересов, задача. Интерпретация ответов и решений соискателя по кейсу. Собеседование: техники проведения интервью с соискателем. Виды отборочного интервью: "биографическое", "кейс-интервью", "структурированное", "стрессовое", "мотивационное", "по компетенциям". Проективные методики первичной оценки. Проективное интервью.

Вопрос 1. Понятие структура и содержание резюме

Технология приема на работу на базе резюме позаимствована из практики европейского и американского кадрового менеджмента. Практика составления и направления кандидатом своего резюме работодателю является в настоящее время необходимой процедурой при трудоустройстве в любые российские компании, фирмы, организации и т. п.

Разработка резюме – это не только один из обязательных элементов современных правил этикета при трудоустройстве, но одновременно это одно из самых эффективных средств саморекламы на рынке труда. Поэтому правильность составления данного документа приобретает огромное значение. Резюме называют визитной карточкой соискателя.

Согласно словарю Ожегова, резюме – "краткий вывод из сказанного, написанного". Если перенести это определение на процесс поиска работы, то резюме – это краткий вывод об особенностях полученного образования и профессионального опыта соискателя, позволяющих человеку претендовать на вакантное рабочее место и делающих его конкурентоспособным на рынке труда. Оно должно отображать три основных качества, требуемых от сотрудника: образованность, продуктивность и неограниченность способностей.

Резюме позволяет работодателю заочно с минимальными затратами времени ознакомиться с профессиональными знаниями и навыками, личными качествами соискателя, произвести первичный отбор и дать оценку соответствия требованиям вакансии, а затем принять решение о приглашении соискателя на собеседование для более детального знакомства или отклонить его кандидатуру. Если резюме содержит всю необходимую информацию, которая грамотно изложена, хорошо отформатировано и отредактировано, то у кандидата есть большие шансы быть замеченным и выбранным для интервью с работодателем.

Как правило, на просмотр резюме работодатель или его представители затрачивают не более 2–3 минут. Именно поэтому для составления резюме используется стандартная форма. По мнению большинства работодателей, очень важно, чтобы информация в резюме была максимально полной, при этом

лаконично изложенной и, главное, достоверной. Резюме дает возможность продумать дополнительные, уточняющие вопросы и избавляет от необходимости записывать данные о кандидате.

Цель резюме – привлечь внимание к соискателю при первом, как правило, заочном знакомстве, произвести благоприятное впечатление, продемонстрировать профпригодность потенциального сотрудника, его конкурентоспособность и заинтересованность в работе.

Соискателю всегда нужно помнить, что отсутствие откликов на резюме говорит о его непривлекательности для работодателя. Поэтому для составления хорошего резюме кандидату необходимо отбирать только ту информацию, которая имеет значение для искомого рабочего места.

Виды резюме.

По форме резюме бывают профессиональными (или универсальными), хронологическими или ретроспективными, функциональными, комбинированными (функционально-хронологическими), целевыми и академическими.

По мнению специалистов, чаще всего используется профессиональное резюме, в котором информация о профессиональном опыте представляется в блоках, раскрывающих особенности профессиональной карьеры. Эту форму резюме рекомендуют использовать тем, у кого достаточно большой опыт работы в той или иной профессии для демонстрации работодателю своего профессионального роста и широких возможностей.

Хронологическое, или ретроспективное резюме – также достаточно распространенный вид. Более всего подходит специалистам, много лет проработавшим в одной и той же отрасли и желающим в ней продолжать свою деятельность. Для хронологического вида резюме характерно последовательное изложение опыта работы в обратном порядке, начиная с последнего места работы или учебы.

Если человек работал только на одном месте, следует разделить трудовой стаж на хронологические части соответственно продвижению по должностной

лестнице. Преимущество этого вида резюме для работодателя состоит в том, что он может увидеть карьерный рост соискателя, его профессионализм в нужной для себя сфере.

От данного вида резюме лучше отказаться, если последняя должность (либо все должности) соискателя не имеет отношения к искомой, либо в трудовой биографии много "пропусков" – периодов времени, когда человек не работал.

Функциональное резюме. Для такого вида резюме характерно описание конкретных исполняемых функциональных обязанностей и полученных при этом профессиональных навыков без указания хронологии трудовой деятельности. Серьезными причинами составления именно функционального резюме могут быть следующие:

- работа по контракту сразу на нескольких работодателях (например, журналистом, дизайнером, преподавателем и т. п.);
- частая смена работы;
- работа в различных местах, не отражающая логичного карьерного роста;
- наличие длительных перерывов в работе (декретный отпуск, болезнь и т. п.);
- отсутствие у соискателя какого-либо профессионального опыта (например, у студентов).

Комбинированное (функционально-хронологическое) резюме. Данный вид резюме объединяет основные черты функционального и хронологического резюме. В нем подчеркиваются профессиональные навыки и достижения соискателя в разных сферах деятельности, при этом основные факты трудовой биографии излагаются в обратном хронологическом порядке.

Преимущество этого вида резюме состоит в том, что оно позволяет обратить внимание работодателя на профессионализм соискателя в разных направлениях деятельности и увидеть четкую последовательность построения карьеры.

Целевое резюме отображает те аспекты профессиональной деятельности соискателя, которые связаны с конкретной должностью и заявленными к ней требованиями или видом деятельности претендента на вакансию. Преимущество этого резюме в том, что работодатель сразу понимает: подходит ли претендент на вакантную должность или нет. Недостаток заключается в том, что целевое резюме подходит для поиска работы только на ту позицию, для которой было написано, и его нельзя рассматривать для других вакансий.

Эффективно использовать целевое резюме могут практически все соискатели. Например, выпускники вузов могут соотнести свой небольшой опыт работы с требованиями работодателя, а опытные специалисты – показать всю свою квалификацию.

Целевое резюме лучше не применять, когда требования работодателя к заявленной вакансии не имеют четкого определения, а также, если претендент не может связать свои навыки с требованиями работодателя.

Академическое резюме используется для поиска профессорско-преподавательской работы. Самостоятельную часть такого резюме составляет перечень научных работ и публикаций, научных достижений, наград и званий.

Структура резюме.

При составлении резюме соискатель должен четко представить, чего ждет работодатель от претендента на вакантную должность. Резюме должно давать четкую информацию о соответствии претендента выбранной им вакансии (образование, профессиональные опыт и навыки, личностные качества).

С другой стороны, резюме – это главный рекламный носитель, содержащий презентацию компетентности кандидата. Резюме должно быть ориентировано на читателя – специалиста по персоналу и доносить до него "уникальные достоинства товара" – знания и навыки специалиста. Все содержание резюме должно быть направлено на достижение поставленных соискателем целей, "работать на убеждение работодателя или его представителя в способности кандидата выполнять лучшим образом свои обязанности".

Вопрос 2. Виды отборочного интервью

Условно все интервью можно разделить по трем отличиям: по количеству участников, по предмету оценки и по способу проведения. В первом случае интервью отличаются по количеству присутствующих на встрече представителей работодателя и кандидатов. Во втором случае интервью отличаются по цели и предмету разговора, который ведет рекрутер, и по направлению вопросов. В третьем – акцент делается на средства проведения интервью, технические возможности или определенную обстановку. Любой из возможных видов интервью применяется в зависимости от целей, которые ставит компания перед рекрутером. Исходя из того, какие требования к потенциальным работникам выдвигает компания, какими опытом и компетенциями обладают соискатели на должность, рекрутер определяет, что нужно оценивать и каким методом проводить интервью.

1. Биографическое. Направлено на выявление карьерного пути, причин увольнений и поиска новой работы. Включает вопросы не только о работе, но и о жизненных ситуациях, которые повлияли на выбор профессии

2. Проективное. Направлено на выявление скрытых мотивов при выборе той или иной формы поведения. Выявляет истинное отношение соискателя к определенным рабочим аспектам с помощью проекции вопросов на других людей или ситуации, которые случаются с другими людьми.

3. Кейс-интервью. Направлено на выявление конкретных профессиональных, управленческих, личностных компетенций. Проводится через ситуацию, которую описывает рекрутер и просит проанализировать и принять решение. Как правило, дается соискателю на бумажном носителе с просьбой разрешить описанную там ситуацию.

4. Структурированное. Направлено на выявление определенных данных о соискателях. Проводится по идентичным последовательным вопросам, чтобы потом можно было сравнить ответы опрошенных соискателей между собой и сделать выбор.

5. Стрессовое. Направлено на выявление моделей поведения в нестандартных ситуациях. Соискателей погружают в обстановку, создающую

стресс, и оценивают реакцию соискателя на предмет того, соответствует ли она ожидаемой или нет.

6. Мотивационное. Направлено на выявление стимулов соискателя, его мотиваций к работе. Проводится через тестирование, разработку мотивационной карты.

7. По компетенциям. Направлено на выявление потенциала, способностей и возможностей соискателя. Его знаний, умений и навыков, которые он не в полной мере использовать на предыдущем месте работы, но которые необходимы на предлагаемой должности

8. Поведенческое. Направлено на выявление поведения соискателя, которое он демонстрировал на предыдущих местах работы. Проводится через вопросы о том, как работник себя вел в той или иной рабочей ситуации. По ним оцениваются возможные формы поведения в будущем.

Учитывая разнообразие последовательностей и этапов проведения собеседования, а также количества интервьюеров и соискателей, можно выделить следующие типы интервью:

1. Индивидуальное. Проводится одним интервьюером с одним соискателем.

2. Групповое. Проводится одним интервьюером со многими соискателями.

3. Многоэтапное. Проводится несколькими интервьюерами в разное время.

4. Коллегиальное. Проводится несколькими интервьюерами с одним соискателем.

Часто многие из проводимых интервью окружены определенным антуражем. В зависимости от целей и предмета беседы интервьюеры выбирают определенные способы проведения интервью или обстановку, в которой соискатель проявит свои качества. Исходя из разнообразия технических средств, которые используются на разных этапах и при определенных условиях, можно выделить следующие интервью:

1. Телефонное. Проводится по телефону для уточнения деталей и приглашения на интервью.

2. Видео-интервью. Проводится в записи ответов соискателя на предварительно высланные вопросы или произвольно.

3. Ланч-интервью. Проводится в ресторане или кафе, чтобы создать непринужденную (неформальную) обстановку для беседы и оценить, как ведет себя соискатель.

4. Онлайн-интервью. Проводится с помощью технических средств в интернете, например, через skype или онлайн-тестирование за ограниченное время.

5. Тест-интервью. Проводится в форме вопросов и вариантов ответов на бумажных или электронных носителях, как правило, на выявление профессиональных знаний.

6. Анкетирование. Проводится в форме анкеты с вопросами или формами для заполнения данных.

Методические материалы по теме 4

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Система подбора и отбора персонала

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1, 2, 3, 7, 9].

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Тема 1. Подбор персонала: понятие, этапы, цели и задачи

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

Алгоритм формирования требований к профессиональному опыту и компетенциям потенциальных сотрудников. Выделение ключевых компетенций для формирования профессионального профиля. Должностная инструкция: требования к должности, структура и содержание. Определение уровня профессиональной подготовки соискателя на должность. Преемственность корпоративной культуры и культуры кандидатов на открытую вакансию. Определение требований к работнику на должности и формирование профессионального профиля к должности (из предлагаемого перечня).

Методические материалы по теме 1

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)
Система подбора и отбора персонала

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 1: [1, 2, 3, 9].

Тема 2. Кадровая политика подбора и отбора персонала

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2

Основные отборочные процедуры как фильтры отбора. Требования к размещению объявлений о вакансии. Организация многоэтапного процесса отбора персонала. Требования к технологическому циклу отбора.

Методические материалы по теме 2

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)
Система подбора и отбора персонала

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 2: [1, 2, 3, 9].

Тема 3. Источники поиска и подбора персонала

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3

Технология исследование качества и количества персонала на рынке труда в своем и смежных секторах бизнеса. Работа с аналитическими данными отчетов исследовательских центров. Использование этих данных в процессе подбора персонала.

Методические материалы по теме 3

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)
Система подбора и отбора персонала

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 3: [1, 2, 3, 9].

Тема 4. Основные инструменты отбора персонала

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4

Моделирование ситуации отборочного интервью. Этап подготовки к интервью по компетенциям. Методы наблюдения и фиксации информации о кандидате, получаемой в ходе интервью. Стили проведения отборочного интервью. Проведение и анализ деловой игры "Отбор претендента на должность менеджера по персоналу".

Методические материалы по теме 4

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)
Система подбора и отбора персонала

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 4: [1, 2, 3, 9].

3 Методические указания по выполнению контрольной работы

В соответствии с учебным планом студенты заочной формы обучения выполняют контрольную работу по дисциплине "Система подбора и отбора персонала".

Контрольная работа является одним из видов контроля результатов освоения студентами дисциплины и способствует привитию навыков анализа показателей по труду; оценки эффективности технических, технологических и организационных решений трудовых вопросов.

Контрольная работа включает раскрытие теоретических вопросов и решение задачи. Допуск к защите представленной студентом контрольной работы осуществляется оценкой "зачтено". Оценка "зачтено" выставляется, если все теоретические вопросы раскрыты в полном объеме, решена задача. В противном случае контрольная работа оценивается как "не зачтено", и она возвращается на доработку. Защита контрольных работ студентами заочной формы обучения служит основанием для допуска к зачету.

Вариант контрольной работы определяется преподавателем произвольно.

Задания по контрольной работе

Вариант № 1

На отчетно-перевыборной профсоюзной конференции коллектива достаточно крупного предприятия администрацией, работниками, акционерами на повестку дня был вынесен ряд вопросов, затрагивающих компетенцию кадровых служб, состоящих из 8 инспекторов и 4 старших инспекторов. В частности:

а) может и должна ли кадровая служба участвовать в установлении размера заработной платы работников? Каким образом?

б) должны ли линейные руководители подчиняться заместителю генерального директора по кадрам в части работы с людьми? Каким образом и применительно к какому кругу вопросов?

в) кто принимает окончательное решение о назначении на должность, о переводе и увольнении работников? Как поступать, если линейная администрация, профсоюз и кадровая служба не сойдутся во мнениях?

г) должна ли кадровая служба участвовать в решении социальных проблем, возникающих в коллективе? Каким образом и в рамках каких прав? Необходимо ли для этого специальное разрешение?

д) может ли линейная администрация участвовать в процессе подготовки и повышения квалификации кадров? В какой форме?

Вариант № 2.

Объявляется конкурсный набор в службу персонала во вновь создаваемый филиал предприятия рыбной отрасли по вылову рыбы в следующие группы:

- а) планирования и найма сотрудников;
- б) мотивации, стимулирования и оплаты труда;
- в) трудовых и дисциплинарных отношений;
- г) профориентации и социальной адаптации;
- д) подготовки и продвижения кадров;
- е) изучения и оценки кадров;
- ж) повышения качества трудовой жизни;
- з) охраны труда и техники безопасности (количество групп можно сократить до двух).

Для отбора претендентов используется интервью, которое проводит специальная отборочная комиссия. Каждому кандидату дается 5 минут на подготовку и 10 минут на выступление. В своем выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе, объяснить свой выбор конкретной группы;

- продемонстрировать профессиональную компетентность, а именно, рассказать каким способом решения задач профессиональной деятельности с учетом основных требований к работе "специалиста по управлению персоналом" он отдает предпочтение.

- рассказать о том, что нового и полезного он может принести предприятию рыбной отрасли по вылову рыбы.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов в специальных карточках по пятибалльной системе.

Набравший наибольшее количество баллов будет принят на работу.

Вопросы для устного опроса:

1. Назовите профессиональные качества, требуемые менеджеру по персоналу для успешной работы.

2. Поясните модель компетенций современного менеджера по персоналу.

3. Какие принципы и требования, предъявляемые к работе "специалиста по управлению персоналом" вам известны. Поясните их.

Вариант № 3.

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

Ответ обоснуйте.

1. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

2. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

3. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

4. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Вариант № 4.

Как можно большим количеством способов разрушьте данные стереотипы.

1. Если человек работал в определенной сфере, то всю жизнь должен вести свою деятельность именно в ней.

2. Любого человека мотивирует возможность карьерного роста.

Вариант № 5.

Выберите из представленного списка пять вопросов, с помощью которых можно оценить реальную заинтересованность кандидата в рассматриваемой работе.

1. Почему вы всегда сотрудничаете с начальниками-женщинами?
2. Какая работа вас устроила бы больше всего?
3. Какое обучение вы намерены пройти в ближайшем будущем?
4. Кем вы себя видите через пять лет?
5. Как и по каким критериям вы собираетесь принимать решение о трудоустройстве на новом месте?
6. Опишите ситуацию, когда вы приняли неправильное решение.
7. Что могло бы вас удержать от смены места работы?
8. Какие выгоды могут получать сотрудники, возлагая на себя дополнительные полномочия?
9. Как вы выявляли причины плохой работы подчиненного?
10. В каком случае вы откажитесь от нашего предложения?

Вариант № 6.

Выберите из представленного списка пять вопросов, с помощью которых можно оценить способность кандидата к эффективному выполнению требуемой работы.

1. В чем вы разбираетесь особенно хорошо? Почему вы так считаете?
2. Опишите, пожалуйста, лучшего из ваших руководителей или подчиненных, с кем вам приходилось работать.
3. Назовите, пожалуйста, три ваших основных функции или обязанности на последнем месте работы, по выполнению которых оценивалась успешность вашей деятельности.
4. Является ли честность всегда лучшей политикой?
5. Каких знаний вам не хватает или не хватало на предыдущей работе?
6. Приведите, пожалуйста, пример хорошо подготовленного вами документа.

7. Сколько раз в день вы выгуливаете свою собаку?
8. Как вы чувствовали себя после последнего увольнения?
9. Опишите, пожалуйста, свой рабочий день. Например, вчерашний.
10. Что в ваших прежних коллегам у вас вызывало зависть?

Вариант № 7.

Выберите из представленного списка пять вопросов, с помощью которых можно оценить реальную заинтересованность кандидата в рассматриваемой работе.

1. Почему вы всегда сотрудничаете с начальниками-женщинами?
2. Какая работа вас устроила бы больше всего?
3. Какое обучение вы намерены пройти в ближайшем будущем?
4. Кем вы себя видите через пять лет?
5. Как и по каким критериям вы собираетесь принимать решение о трудоустройстве на новом месте?
6. Опишите ситуацию, когда вы приняли неправильное решение.
7. Что могло бы вас удержать от смены места работы?
8. Какие выгоды могут получать сотрудники, возлагая на себя дополнительные полномочия?
9. Как вы выявляли причины плохой работы подчиненного?
10. В каком случае вы откажитесь от нашего предложения?

Вариант № 8.

Проанализируйте рассказ девушки, которая ищет работу. Предложите несколько вариантов профессий, которые подходят ей, исходя из проявившихся в речи индивидуальных особенностей.

"Меня всегда привлекала аналитическая и творческая работа. Когда я поступала в вуз, уже было понятно, что экономическое образование будет востребовано. Моя мама – главный бухгалтер, всю жизнь посвятила этой профессии, и она считала, что мне тоже нужно работать в данной области. Но мне не нравится рутина, когда все делаешь в соответствии с четкими процедурами и налоговым законодательством, когда нет возможности проявить

креативность. После 3 курса на практике мне удалось получить работу, связанную с финансовым анализом и отчетностью. Это показалось интересным, и я решила специализироваться именно в данном направлении. Однокурсница, которой удалось устроиться на предприятие рыбной отрасли, посоветовала искать работу уже сейчас, на 4 курсе с тем, чтобы по окончании вуза у меня был шанс найти действительно хорошее место или сделать карьеру в той организации, в которой начну работать сейчас. Поэтому оплата не является для меня значимым фактором, гораздо важнее – возможность научиться как можно большему и получить опыт работы на предприятии рыбной отрасли".

Вариант № 9.

Работник из города N не имеет перспектив служебного роста в своем регионе. Как он должен поступить, чтобы осуществить желание продвинуться по карьерной лестнице? Предложите, как можно больше вариантов его действий.

Вариант № 10.

Сотрудник, которого в ближайшем будущем планируется выдвинуть на руководящую должность в морском порту, видит в работе начальника только преимущества, но не представляет ее реальных сложностей. Покажите все трудности и ответственность задач руководителя.

4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета. К зачету допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины;
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий.

Оценка на дифференцированном зачете по дисциплине зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе). При оценке знаний учитывается: уровень сформированности компетенций; уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей; логика, структура и грамотность изложения вопроса; умение связать теорию с практикой.

Для получения оценки "отлично" студент должен:

- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;
- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;
- уметь правильно решить задачу, сделать грамотные обобщения и выводы по результатам ее решения.

Для получения оценки "хорошо" студент должен:

- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;
- продемонстрировать знание основных теоретических понятий;
- достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;
- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок, сделать достаточно обоснованные выводы.

Для получения оценки "удовлетворительно" студент должен:

- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;

- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;
- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;
- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок без необходимых обобщений и выводов.

Оценка "неудовлетворительно" ставится в случае:

- отсутствия знания значительной части программного материала;
- отсутствия понятийного аппарата по изучаемой дисциплине;
- наличия существенных ошибок при решении задачи.

Контрольные вопросы по дисциплине

1. Основные принципы отбора и подбора персонала в организацию.
2. Основные концепции отбора.
3. Факторы внешней среды, влияющие на процесс набора кандидатов.
4. Содержание этапов организации деятельности по отбору и подбору персонала.
5. Источники потребностей организации в персонале.
6. Методы прогнозирования потребности в персонале.
7. Осуществление расчета потребности в персонале?
8. Методы анализа профессиональной деятельности.
9. Стадии анализа деятельности персонала
10. Основные подходы к описанию деятельности.
11. Процесс количественной оценки элементов деятельности
12. Цель проведения анализа кадровой ситуации в регионе.
13. Основные подходы к анализу кадровой ситуации в регионе.
14. Источники и способы привлечения кандидатов для работы в организацию.
15. Источники внутреннего и внешнего найма.
16. Методы формирования кадрового состава организации
17. Основные принципы организации деятельности по оценке кандидатов.
18. Основные методы, используемые при оценке кандидатов.

19. Сравнительная характеристика методов оценки кандидатов.
20. Основные этапы оценки персонала при подборе.
21. Этапы и организация проведения деловых игр в процессе подбора.
22. Основные критерии эффективности деятельности кадровых агентств.
23. Процедура профессиональных испытаний кандидата
24. Особенности отбора и подбора руководителей в организацию
25. Основные подходы к формированию управленческого состава организации.
26. Этапы комплексной оценки в процессе отбора руководителей.
27. Основные методы, используемые в рамках комплексной оценки кандидатов на должность руководителя.
28. Основные правила создания и этапы проведения комплексных оценочных процедур.
29. Социально-психологические аспекты экспертной оценки персонала.
30. Основные процедуры создания индивидуального итогового заключения о кандидатах
31. Парадигмы конкурсного набора персонала
32. Основные этапы организации и проведения конкурса на замещение вакантной должности руководителя.
33. Этапы и уровни адаптации сотрудников в организации.
34. Критерии эффективности процесса адаптации.
35. Содержание деятельности менеджера по персоналу по интеграции новых сотрудников в организацию.
36. Структура организации работы по поиску, отбору и адаптации персонала

5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

Основным принципом организации самостоятельной работы студентов является перевод на индивидуальную работу с переходом от формального пассивного выполнения определенных заданий к познавательной активности, с формированием собственного мнения, при решении поставленных проблемных вопросов и задач.

Самостоятельная работа включает воспроизводящие творческие процессы в деятельности студента и организована на следующих уровнях:

- реконструктивный уровень. Самостоятельные реконструктивные работы в ходе которых происходит перестройка решений, составление плана, тезисов, аннотирование. На этом уровне могут изучаться первоисточники, выполняться рефераты. Цель этого вида работ – научить студентов основам самостоятельного планирования и организации собственного учебного труда;

- творческий, поисковый уровень. Самостоятельная творческая работа требует анализа проблемной ситуации, получения новой информации. Студент должен самостоятельно произвести выбор средств и методов решения. Цель данного вида работ – обучение основам творчества, перспективного планирования, в соответствии с логикой организации научного исследования.

Самостоятельная работа спланирована так, что по мере достижения более глубокого понимания предлагаемой информации и ее применения, студент должен время от времени возвращаться к теоретическим конструктам и практическому инструментарию, стараясь расширять свои знания, развивать умения навыки в области управленческого аудита персонала организации.

Целью самостоятельной работы является освоение бакалаврами фундаментальных знаний, опыта практической деятельности по профессии. Самостоятельная работа должна способствовать развитию ответственности и организованности, а также творческого подхода к решению нестандартных задач.

Самостоятельная работа студентов, как планируемая работа, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия, в специально отведенное для этого аудиторное и внеаудиторное время, ориентирована на поэтапное закрепление теоретических знаний и практических навыков, полученных на лекционных и практических занятиях, и проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов;

- углубление и расширение профессиональных знаний;

- формирования умений использовать специальную литературу и инструментарий;

- развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;

- формирование интереса к учебно-познавательной деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Данилова, А. С. Основы профессиональной компетенции: учеб. пособие / А. С. Данилова, С. В. Здрестова-Захаренкова, О. М. Фёдорова. - Красноярск: Красноярский СФУ, 2016. - 136 с.
2. Кибанов, А. Я. Организация профориентации и адаптации персонала: учеб.-практ. пособие для студентов вузов / А. Я. Кибанов, Е. В. Каштанова. - Москва: Проспект, 2012. - 56 с.
3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учеб.-практ. пособие / А. Я. Кибанов, Е. В. Каштанова. - Москва: Проспект, 2013. - 64 с.
4. Макарова, И. К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: учеб пособие / И. К. Макарова, О. Е. Алехина, Л. М. Крайнова. - Москва: Изд. дом "Дело", 2011. - 124 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").
5. Маслова, В. М. Управление персоналом: учеб. / В. М. Маслова. - Москва: ЮРАЙТ, 2012. - 488 с.
6. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей и направлений ИФЭМ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. - 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. - 22 с.
7. Кибанов, А. Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учеб.-практ. пособие для студентов вузов / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, И. А. Федорова. - Москва: Проспект, 2013. - 80 с.
8. Митрофанова, Е. А. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учеб.-практ. пособие для студентов вузов / Е. А. Митрофанова, Л. В. Ивановская. - Москва: Проспект, 2013. - 72 с.

9. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2009. - 637 с.

Локальный электронный методический материал

Анжела Леонидовна Маркевич

СИСТЕМА ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 3,5 Печ. л. 3,1

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
"Калининградский государственный технический университет".
236022, Калининград, Советский проспект, 1