

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«БРАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**Базовая кафедра менеджмента и информационных технологий**

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_ Е.И. Луковникова

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**НАЙМ И ОТБОР ПЕРСОНАЛА**

**Б1.В.12**

**НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ**

**38.03.03 Управление персоналом**

**ПРОФИЛЬ ПОДГОТОВКИ**

**Управление персоналом организации**

Программа прикладного бакалавриата

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

<b>СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ</b>		<b>Стр.</b>
<b>1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....</b>		<b>3</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....</b>		<b>4</b>
<b>3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>		<b>5</b>
3.1 Распределение объёма дисциплины по формам обучения.....		5
3.2 Распределение объёма дисциплины по видам учебных занятий и трудоемкости .....		5
<b>4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>		<b>6</b>
4.1 Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий .....		6
4.2 Содержание дисциплины, структурированное по разделам и темам .....		10
4.3 Лабораторные работы.....		56
4.4 Практические занятия.....		57
4.5. Контрольные мероприятия: контрольная работа .....		57
<b>5. МАТРИЦА СООТНЕСЕНИЯ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ К ФОРМИРУЕМЫМ В НИХ КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>		<b>59</b>
<b>6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....</b>		<b>60</b>
<b>7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>		<b>60</b>
<b>8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО – ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>		<b>61</b>
<b>9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>		<b>61</b>
9.1. Методические указания для обучающихся по выполнению практических заданий.....		61
9.2. Методические указания по выполнению контрольной работы .....		67
<b>10 ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>		<b>67</b>
<b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>		<b>67</b>
<b>Приложение 1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....</b>		<b>68</b>
<b>Приложение 2. Аннотация рабочей программы дисциплины .....</b>		<b>74</b>
<b>Приложение 3. Протокол о дополнениях и изменениях в рабочей программе .....</b>		<b>75</b>

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

## Вид деятельности выпускника

Дисциплина охватывает круг вопросов, относящихся к организационно-управленческому и экономическому виду профессиональной деятельности выпускника в соответствии с компетенциями и видами деятельности, указанными в учебном плане.

## Цель дисциплины

Обучение современным инструментам организации процесса подбора, отбора, адаптации и деловой оценки персонала, необходимых для успешной профессиональной деятельности.

## Задачи дисциплины

- изучение основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, найма персонала;
- разработать программу трудовой адаптации персонала;
- разработать программу стратегии привлечения персонала;
- изучить способы оформления сопровождающей документации при приеме, увольнении, переводе на другую работу и перемещении персонала.

Код компетенции	Содержание компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1	2	3
ПК-3	знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владение методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике	<b>знать:</b> – основы требований к должностям; – критерии подбора и расстановки персонала; – основы найма; <b>уметь:</b> – разрабатывать программы и процедуры подбора и отбора персонала; – внедрять требования к должностям; <b>владеть:</b> – методами деловой оценки персонала при найме.
ПК-4	знание основ социализации, профориентации и профсоциализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике	<b>знать:</b> – основы социализации, профориентации и профсоциализации персонала; <b>уметь:</b> – формировать принципы системы трудовой адаптации персонала; <b>владеть:</b> – навыками разработки и внедрения программ трудовой адаптации персонала.
ПК-2	знание основ кадрового планирования и	<b>знать:</b> – основы кадрового планирования и контроллинга, ос-

	контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике	новы маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала; <b>уметь:</b> – применять на практике знания основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала; <b>владеть:</b> – навыками разработки и реализации стратегии привлечения персонала.
ПК-10	знание Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, знание процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и владение навыками оформления сопровождающей документации	<b>знать:</b> – Трудовой кодекс Российской Федерации и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права; – процедуры приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещение персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации; <b>уметь:</b> – применять на практике знания Трудового кодекса Российской Федерации и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права; <b>владеть:</b> навыками оформления сопровождающие документации при приеме, увольнении, переводе на другую работу и перемещении персонала.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина Б1.В.12 Найм и отбор персонала относится к вариативной.

Дисциплина Найм и отбор персонала базируется на знаниях, полученных при изучении таких учебных дисциплин как Теория организации, Культура речи и деловое общение.

Основываясь на изучении перечисленных дисциплин, дисциплина «Найм и отбор персонала» представляет основу для изучения дисциплины Управление персоналом организации, прохождения производственной (преддипломной) практики и подготовки к государственной итоговой аттестации.

Такое системное междисциплинарное изучение направлено на достижение требуемого ФГОС уровня подготовки по квалификации бакалавр.

### 3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1. Распределение объема дисциплины по формам обучения

Форма обучения	Курс	Семестр	Трудоемкость дисциплины в часах						Курсовая работа (проект), контрольная работа, реферат, РГР	Форма промежуточной аттестации
			Всего часов (с экз.)	Аудиторных часов	Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Самостоятельная работа		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Заочная	3	-	180	24	10	-	14	147	кр	экзамен
Заочная (ускоренное обучение)	3	-	180	12	6	-	6	159	кр	экзамен
Очно-заочная	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

#### 3.2. Распределение объема дисциплины по видам учебных занятий и трудоемкости

Вид учебных занятий	Трудоемкость (всего часов)	в т.ч. в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)	Распределение по семестрам
			3
1	2	3	4
<b>I. Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)</b>	24	8	24
Лекции (Лк)	10	4	10
Практические занятия (ПЗ)	14	4	14
Групповые (индивидуальные) консультации	+	-	+
<b>II. Самостоятельная работа (СР) обучающихся (всего)</b>	147	-	147
Подготовка к практическим занятиям	50	-	50
Выполнение контрольной работы	50	-	50
Подготовка к экзамену в течении семестра	47	-	47
<b>III. Промежуточная аттестация</b> экзамен	9	-	9
Общая трудоемкость дисциплины	час.	180	180
	зач. ед.	5	5

#### 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 4.1. Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий - для заочной формы обучения:

№ раздела и темы	Наименование раздела и тема дисциплины	Трудоемкость, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость; (час.)		
			учебные занятия		самостоятельная работа обучающихся
			лекции	практические занятия	
1	2	3	4	5	6
<b>1</b>	<b>Роль, эволюция, концепция, принципы и факторы эффективного отбора и найма персонала</b>	<b>27,5</b>	<b>1,5</b>	<b>2</b>	<b>24</b>
1.1	Роль, значение и основные цели отбора при найме персонала.	6,3	0,3	-	6
1.2	Эволюция функциональной значимости отбора и найма персонала с изменением общественного отношения к трудовой деятельности.	6,3	0,3	-	6
1,3	Концепция и принципы отбора и найма персонала	6,3	0,3	-	6
1.4	Зависимость отбора и найма персонала от факторов внешней среды	4,3	0,3	1	3
1.5	Влияние на отбор и найм персонала внутренних факторов.	4,3	0,3	1	3
<b>2.</b>	<b>Технология бесконтактной оценки нанимающегося персонала</b>	<b>31,5</b>	<b>2,5</b>	<b>5</b>	<b>24</b>
2.1.	Оценка кандидатов по основным заявительным документам.	7,42	0,42	1	6
2.2	«Свидетельства» в бесконтактном оценивании претендентов	7,42	0,42	1	6
2.3	Персональное анкетирование при найме персонала	4,42	0,42	1	3
2.4	Рекомендательные письма и методы анализа их содержания	4,42	0,42	1	3
2.5	Современные подходы к биографическому анкетированию, графологической экспертизе и медицинскому заключению при отборе персонала	4,42	0,42	1	3
2.6	Анализ фотографии претендентов	3,40	0,40	-	3
<b>3</b>	<b>Технология и опыт оценки кандидатов с помощью тестирования и контактных методов</b>	<b>27,5</b>	<b>1,5</b>	<b>2</b>	<b>24</b>
3.1	Дефиниции, сферы применения и виды тестов	6,3	0,3	-	6
3.2	Критерии качества тестов и практика тестирования	7,3	0,3	1	6
3.3	Установочное собеседование: точки зрения, целенаправленность, виды	7,3	0,3	1	6

№ раз- дела и темы	Наименование раздела и тема дисциплины	Трудоем- кость, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость; (час.)		
			учебные занятия		само- стоя- тельная работа обуча- ющихся
			лекции	практи- ческие занятия	
1	2	3	4	5	6
3.4	Специфика проведения установочного собеседования, оценка его результатов и механизм возмещения расходов кандидатам	4,3	0,3	-	4
3.5	Профессиональные испытания и метод «Оценочный центр»	2,3	0,3	-	2
<b>4.</b>	<b>Технология организации найма, оценки и отбора персонала.</b>	<b>27,5</b>	<b>1,5</b>	<b>2</b>	<b>24</b>
4.1	Концепция и принципы кадровой стратегии организации	12,38	0,38	-	12
4.2	Источники и проблемы найма персонала	6,38	0,38	-	6
4.3	Деловая оценка и отбор персонала	4,38	0,38	1	3
4.4	Организация отбора претендентов на вакантную должность	4,36	0,36	1	3
<b>5.</b>	<b>Технология развития и использования персонала</b>	<b>28,5</b>	<b>1,5</b>	<b>2</b>	<b>25</b>
5.1	Обучение персонала организации	7,3	0,3	1	6
5.2	Подбор и расстановка персонала организации	7,3	0,3	1	6
5.3	Организация проведения аттестации персонала организации	6,3	0,3	-	6
5.4	Формирование кадрового резерва организации	5,3	0,3	-	5
5.5	Организационный механизм управления конфликтами и стрессами в организации	2,3	0,3	-	2
<b>6.</b>	<b>Правила и этикет делового общения при найме, оценке и отборе персонала</b>	<b>28,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1</b>	<b>26</b>
6.1	Правила проведения собеседования	10,38	0,38	1	9
6.2	Правила проведения переговоров	10,38	0,38	-	10
6.3	Особенности невербального общения	2,38	0,38	-	2
6.4	Управление деловым общением	5,36	0,36	-	5
	<b>ИТОГО</b>	<b>171</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>147</b>

- для заочной (ускоренной) формы обучения:

№ раздела и темы	Наименование раздела и тема дисциплины	Трудоёмкость, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоёмкость; (час.)		
			учебные занятия		самостоятельная работа обучающихся
			лекции	практические занятия	
1	2	3	4	5	6
<b>1</b>	<b>Роль, эволюция, концепция, принципы и факторы эффективного отбора и найма персонала</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>25</b>
1.1	Роль, значение и основные цели отбора при найме персонала.	5,25	0,25	-	5
1.2	Эволюция функциональной значимости отбора и найма персонала с изменением общественного отношения к трудовой деятельности.	5,75	0,25	0,5	5
1,3	Концепция и принципы отбора и найма персонала	5,25	0,25	-	5
1.4	Зависимость отбора и найма персонала от факторов внешней среды	5,75	0,25	0,5	5
1.5	Влияние на отбор и найм персонала внутренних факторов.	5	-	-	5
<b>2.</b>	<b>Технология бесконтактной оценки нанимающегося персонала</b>	<b>26,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1</b>	<b>24</b>
2.1.	Оценка кандидатов по основным заявительным документам.	4,25	0,25	-	4
2.2	«Свидетельства» в бесконтактном оценивании претендентов	4,25	0,25	-	4
2.3	Персональное анкетирование при найме персонала	4,25	0,25	-	4
2.4	Рекомендательные письма и методы анализа их содержания	4,75	0,25	0,5	4
2.5	Современные подходы к биографическому анкетированию, графологической экспертизе и медицинскому заключению при отборе персонала	4,25	0,25	-	4
2.6	Анализ фотографии претендентов	4,75	0,25	0,5	4
<b>3</b>	<b>Технология и опыт оценки кандидатов с помощью тестирования и контактных методов</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>25</b>
3.1	Дефиниции, сферы применения и виды тестов	5,25	0,25	-	5
3.2	Критерии качества тестов и практика тестирования	5,75	0,25	0,5	5
3.3	Установочное собеседование: точки зрения, целенаправленность, виды	5,25	0,25	-	5
3.4	Специфика проведения установочного собеседования, оценка его результатов и механизм возмещения расходов кандидатам	5,75	0,25	0,5	5

№ раз- дела и темы	Наименование раздела и тема дисциплины	Трудоем- кость, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость; (час.)		
			учебные занятия		само- стоя- тельная работа обуча- ющихся
			лекции	практи- ческие занятия	
1	2	3	4	5	6
3.5	Профессиональные испытания и метод «Оценочный центр»	5	-	-	5
<b>4.</b>	<b>Технология организации найма, оценки и отбора персонала.</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>24</b>
4.1	Концепция и принципы кадровой стратегии организации	6,25	0,25	-	6
4.2	Источники и проблемы найма персонала	6,25	0,25	-	6
4.3	Деловая оценка и отбор персонала	6,75	0,25	0,5	6
4.4	Организация отбора претендентов на вакантную должность	6,75	0,25	0,5	6
<b>5.</b>	<b>Технология развития и использования персонала</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>25</b>
5.1	Обучение персонала организации	5	-	-	5
5.2	Подбор и расстановка персонала организации	5,75	0,25	0,5	5
5.3	Организация проведения аттестации персонала организации	5,25	0,25	-	5
5.4	Формирование кадрового резерва организации	5,75	0,25	0,5	5
5.5	Организационный механизм управления конфликтами и стрессами в организации	5,25	0,25	-	5
<b>6.</b>	<b>Правила и этикет делового общения при найме, оценке и отборе персонала</b>	<b>37,5</b>	<b>0,5</b>	<b>1</b>	<b>36</b>
6.1	Правила проведения собеседования	6,75	0,25	0,5	6
6.2	Правила проведения переговоров	6,75	0,25	0,5	6
6.3	Особенности невербального общения	12	-	-	12
6.4	Управление деловым общением	12	-	-	12
	<b>ИТОГО</b>	<b>171</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>159</b>

#### 4.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам и темам

<i>№ раздела и темы</i>	<i>Наименование раздела и темы дисциплины</i>	<i>Содержание лекционных занятий</i>	<i>Вид занятия в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)</i>
1	2	3	4
1.	<b>Роль, эволюция, концепция, принципы и факторы эффективного отбора и найма персонала</b>		
1.1	Роль, значение и основные цели отбора при найме персонала.	<p>Отбор – выделение чего-либо из какой-либо среды. Ч.Дарвин в свое время много писал про отбор (естественный отбор – выживает сильнейший). При искусственном отборе сохраняются все элементы естественного отбора (объект, субъекты, наличие постоянных и случайных факторов, конкуренция), преследуется та же цель – эволюционное совершенствование <b>ИСКУССТВЕННЫЙ ОТБОР</b> – это прогнозируемая борьба с заранее заданными результатами цель отбора и механизм зависят от субъекта.</p> <p>Цель отбора – оценка соответствия профессиональной и личностной пригодности кандидата требованиям вакантной должности, осуществляемой в возможно короткие сроки при использовании точных, экономических, юридических и этически оправданных средств и методов.</p>	<i>Лекция-презентация, 0,3 ч.</i>
1.2	Эволюция функциональной значимости отбора и найма персонала с изменением общественного отношения к трудовой деятельности	<p>Труд происходит от латинского <i>tripalus</i>, его глагол в переводе «мучить». В последствии стало иметь два оттенка: <i>abog</i> – наказание; <i>pus</i> – возможность реализации желаемого, способность формировать профессиональное призвание.</p> <p>Рассмотрим <u>первобытнообщинный строй</u>. Он объединял родственников по женской линии (матриархат) и по мужской (патриархат) совместно добывали пищу (это их труд). Община использовала только те трудовые ресурсы, которыми располагала, о «наборе» даже речи не шло.</p> <p>В Древней Греции и Риме торговали живым товаром. От качества труда купленных работников зависел успех или неудача дела, поэтому желали приобрести лучших.</p> <p>Когда работа сдвигалась в социальную среду, рабовладельцы пересматривали и требования к своим рабам. Например, няня уже необязательно должна быть молодой, но должна быть аккуратной, смекаливой, терпеливой</p> <p>Инструментарий отбора стал более «продвинутым» (покупатель по ответам раба определял его предназначение). рабовладение выстроило схему привлечения людей к принудительному труду</p> <p>Ушло рабство и люди немного раскрепостились, но в сельском хозяйстве осталось чуть ли не насилие, цеховой режим в городах также был жестким. <u>Феодалный период</u> внес понятие «договорной срок», который не позволял крестьянам и ремесленникам уходить ранее, чем это было определено. <u>17-18 в.в.</u> – Новый век – появление найма (труда</p>	<i>Лекция-презентация, 0,3 ч.</i>

		<p>работников капиталистического производства, эксплуатируемых с целью извлечения прибавочной стоимости).</p> <p>Преимущественно требовались исполнители без квалификации. На них не было дефицита. Законодательная база отсутствовала, найм был крайне непрофессиональным, брали всех естественная текучесть высокая.</p> <p>Точное время возникновения первой кадровой службы – вопрос открытый, но некоторые ученые называют даты (1880 г. – отдел найма на предприятии Baltimor and Ohio Railroad).</p> <p>Роль найма принадлежала руководителю и только в <u>конце 19 в.</u> становится частью функционального подразделения. В 1912 году службы найма переименовывались в отделы кадров это сделало найм менее значимым и поставила в одну строчку с другими направлениями работы с персоналом.</p> <p>В целом, каждая организация подходит к процедуре отбора по-своему, это можно описать формулами: отбор-отбор-прием на работу; вербовка-селекция-найм; вербовка-прием на работу; селекция – найм; подбор-отбор.</p> <p>Подбор – установление числа назначений.</p> <p>Набор или recruitment – отбор из квалифицированного списка кандидатов.</p> <p>Селекция – выбор кандидатов.</p> <p>Вербовка – деятельность по найму на работу квалифицированного персонала</p>	
1,3	<p>Концепция и принципы отбора и найма персонала</p>	<p><i>Концепция</i> – это система взглядов на что-либо.</p> <p>Концепция отбора и найма должна быть ориентирована на то, что залогом достижения целей является своевременное его обеспечение квалифицированным персоналом</p> <p>Для этого необходимо:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) определение в соответствии со стратегией организации количественной потребности в персонале (текущей, долгосрочной – для замены выходящих, для занятия новых должностей, для совмещения работы и профессионального обучения в организации молодежи; валовой; чистой. Причем чистая может быть отрицательной и положительной, когда существует потребность в заполнении освободившихся должностей или новых должностей);</li> <li>2) разработка профиля требований к будущему работнику на основе анализа вакантного места работы:- профессиональные критерии (образование, опыт); <ul style="list-style-type: none"> <li>- физические критерии (физич.природа кандидата);</li> <li>- психические критерии (способность концентрации и т.д.);</li> <li>- социально-психологические (требование к межличностному поведению);</li> </ul> </li> <li>3) численность персонала рассчитывается так, чтобы обеспечить долгосрочное выполнение стратегических задач предприятия;</li> <li>4) смешанные философии:</li> </ol>	<p><i>Лекция-презентация, 0,3 ч.</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- найм для соответствия или поиск новой крови (работодатель определяет, что ему важнее в новом работнике – хорошо вписаться в команду, «не чини то, что не поломалось», подходит для стабильных организаций, это будет найм соответствия, или привнести что-то новое – новая кровь);</li> <li>- текущая работа или долгосрочная карьера (к клеркам и производственным рабочим уместен подход «сиюминутные требования», а к менеджерам и специалистам – «приспособляемость к изменениям»);</li> <li>- дилемма подготовленные и подготавливаемые (одни работодатели с целью снижения расходов на обучение берет подготовленных, а другие считают, что «учить плавать легче, чем переучивать»);</li> <li>5) выявление поля интересов предприятия на рынке раб.силы, взвешивание достоинств и недостатков всех желающих работать на конкретной должности;</li> <li>б) определение числа необходимых претендентов (например, по результатом набора в другой организации)</li> <li>- вербовка кандидатов – налаживание организацией контактов с тем, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников с целью побудить их подать заявление о приеме на работу на свободные должности в организации;</li> <li>- опосредованная вербовка – непрерывное осуществление деятельности по формированию на рынке труда положительного имиджа организации;</li> <li>- непосредственная вербовка – устранение имеющихся в данный момент нехватки персонала и включение информации о конкретных свободных должностях, связанных с ними требованиями и мотивациях;</li> <li>- целевая группа – контингент, на который адресуются мероприятия по вербовке кандидатов;</li> <li>- каналы привлечения (объявления в СМИ, Интернет, прямые контакты, биржа труда, услуги вербовщиков, «охотников за головами» и т.д.);</li> <li>отбор персонала:</li> <li>- пригоден для разговора (промежуточное извещение о приглашении);</li> <li>- резерв (промежуточное извещение о том, что их в скором времени будут рассматривать);</li> <li>- непригоден (документы возвращаются, копия отказного письма приобщается к делу)</li> </ul>	
1.4	Зависимость отбора и найма персонала от факторов внешней среды	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) эффективность (затраты на найм и отбор должны быть меньше эффекта);</li> <li>2) соответствие целям организации (обеспечение стабильной структуры персонала для достижения целей организации);</li> </ol>	<i>Лекция-презентация, 0,3 ч.</i>

		<p>3) прогрессивность и оперативность (соответствие методов отбора и найма передовым аналогам);</p> <p>4) научность (всестороннее полагание на достижения науки в области отбора и найма);</p> <p>5) сочетание ожиданий кандидата и предприятия;</p> <p>6) динамизм (стабильность и мобильность);</p> <p>7) конфиденциальность (осуществление отбора и найма на условиях неразглашаемых сведений);</p> <p>8) комфортность (максимум удобств для творческого процесса).</p> <p><i>Принципы формирования и организации предварительного этапа отбора и найма</i></p> <p>9) ясность (четкое отражение этапов работы);</p> <p>10) указание возможностей (определение возможностей и характера работы);</p> <p>11) определенность;</p> <p>12) простота и краткость;</p> <p>13) внимание (при формировании рекламы);</p> <p>14) интерес к работе (вызвать рекламой);</p> <p>15) действие (реклама должна побуждать к действиям).</p> <p><i>Принципы формирования и организации процедуры отбора и найма</i></p> <p>16) невозможность действительного отбора без знания требований к вакантной должности;</p> <p>17) отбор претендентов не всегда может соответствовать жестким требованиям вакантной должности;</p> <p>18) необходимость избегать сознательных и несознательных субъективных влияний на отбор претендентов;</p> <p>19) анализ сотрудников, коллег, руководителей и т.д. по отношению к вакантной должности.</p>	
1.5	Влияние на отбор и найм персонала внутренних факторов	<p>1) специфика предприятия (отбор и найм может быть по достоинствам претендентов или по «блату», знакомству. По знакомству чаще встречается в Испании, Португалии, Греции, России и др. По достоинствам – полицейские США, учителя и медики Германии);</p> <p>2) размер предприятия и его технологическая изменчивость (надежные методы отбора дороги и их может себе позволить крупная организация);</p> <p>3) внутриорганизационная динамика персонала (увольнения, выходы на пенсии, декретные отпуска влияют на изменение потребностей в персонале);</p> <p>4) имидж (формирование качества, конкуренто-</p>	<i>Лекция-презентация, 0,3 ч.</i>

		<p>способности, известности привлекают лучших претендентов);</p> <p>5) оптимизация цели (конфликты между целями организации и претендента);</p> <p>6) стратегия обеспечения</p>	
<b>2.</b>	<b>Технология бесконтактной оценки нанимающегося персонала</b>		
2.1.	Оценка кандидатов по основным заявительным документам.	<p>Предприятие чаще всего начинает знакомство с кандидатами заочно: через изучение присланных ими заявительных документов. обстоятельный анализ каждой из поданных бумаг позволяет составить первичную картину о претенденте и определить необходимость «контактного» общения, а также сэкономить время работников службы управления персоналом, особенно при большом количестве вакансий и желающих получить рабочее место.</p> <p>Классический пакет заявительных документов включает:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заявление.</li> <li>2. Автобиографию (резюме).</li> <li>3. Свидетельства.</li> <li>4. Анкеты.</li> <li>5. Фотографии.</li> <li>6. Рекомендательные письма.</li> <li>7. Медицинское заключение.</li> </ol> <p>Письменное заявление о приеме на работу - первый документ, свидетельствующий о намерении заявителя стать сотрудником данного предприятия или организации. При разных точках зрения относительно информационной весомости заявления или его использования лишь для соблюдения формальностей, большинство специалистов все же склоняется к тому, что в нем «часто больше, чем в биографии, ощущается личность кандидата». Здесь есть возможность сообщить о своих особенных желаниях относительно работы, обосновать смену рабочего места, объяснить причину, почему нанимается в эту, а не в другую фирму. Уже по внешней форме заявления и способу выражения мыслей в нем можно получить первичное заключение о кандидате.</p> <p>Придерживаясь в целом единой философии отбора персонала, каждое из предприятий, однако, оставляет право решения этого вопроса за собой. Одни разрабатывают комплексные требования, другие дают лишь единичные рекомендации, третьи просто знакомят претендента с образцом желаемого заявления, четвертые расширяют степень свободы и диапазон творчества нанимаемого до его личного определения, что должно быть в заявлении и как оно должно выглядеть.</p> <p>Кандидаты, со своей стороны, тоже проявляют неоднозначное отношение к письму-заявлению, в некоторых случаях затрудняясь заполнить отдельные строки высланного предприятием шаблона; при «вольном» же написании или дают очень скудную, или, наоборот, излишне обширную, но и в том, и в другом вариантах невыгодную для себя информацию. Заявление представляет относительно бессистемную информацию об ищущем работу. Однако именно этот документ,</p>	<i>Лекция-презентация, 0,42 ч.</i>

		<p>за редким исключением, обязательно подвергается анализу, в соответствии с чем каждое предприятие формирует и использует определенную систему оценочных критериев.</p> <p>Идеальное заявление, по форме, построению и способу формулировок является серьезным деловым письмом и одновременно — сжатым «проектом продажи собственного дела» нанимаемого. Это письмо должно быть подчинено тому, чтобы в нем отразилось все, что находится в мыслях и распоряжении кандидата.</p> <p>Внешний вид заявления должен дать первое представление о личности нанимаемого и серьезности его намерения.</p> <p>Благоприятно зрительно воспринимаемое заявление, однако еще не является показателем позитивности его автора как потенциального работника. Ясность структуры и аккуратность оформления заявления могут исходить как от квалифицированного работника, так и от неуверенного кандидата, педанта или очковтирателя. Тем не менее, прослежена закономерность: из неряшливо оформленного заявления следует, что личность кандидата маловыразительна, он также в малой степени готов напрягаться в выполнении задания. Чаще всего такие заявления принадлежат перу эгоцентрика, который не способен следовать требованиям упорядоченной жизни и труда.</p> <p>Признак небрежности в заявлении может быть адресован работникам технического, сбытового и творческого секторов. Замечено, что именно эти категории персонала мало внимания уделяют внешней форме своих документов. Причина этого видится в особой манере держать себя и исповедовать особую жизненную или профессиональную установку. Специалистами отмечена также тесная взаимосвязь между небрежно оформленными бумагами и сомнением их автора, который хочет показать, что фирма должна быть рада уже заявлению, полученному от него.</p> <p>Содержание заявления должно информировать о нанимаемом с позиций специфики должности и быть рассчитано на информационные ожидания предприятия, названные в объявлении или в опубликованных условиях замещения вакантной должности. При разном отношении к глубине содержания заявления специалисты все же единодушны в том, чтобы особо помечать или вовсе выбраковывать те из них, где «спрятана некоторая неискренность или испробован маневр захватить врасплох через хвастовство или вуалирование».</p>	
2.2	«Свидетельства» в бесконтактном оценивании претендентов	<p>Внешний вид заявления должен дать первое представление о личности нанимаемого и серьезности его намерения.</p> <p>Благоприятно зрительно воспринимаемое заявление, однако еще не является показателем позитивности его автора как потенциального работника. Ясность структуры и аккуратность оформления заявления могут исходить как от квалифицированного работника, так и от неуверенного кандидата, педанта или очковтирателя. Тем не менее, прослежена закономерность: из неряшливо оформленного заявления следует, что личность кандидата маловыразительна, он также в малой степени готов</p>	<i>Лекция-презентация, 0,42 ч.</i>

		<p>напрягаться в выполнении задания. Чаще всего такие заявления принадлежат перу эгоцентрика, который не способен следовать требованиям упорядоченной жизни и труда.</p> <p>Признак небрежности в заявлении может быть адресован работникам технического, сбытового и творческого секторов. Замечено, что именно эти категории персонала мало внимания уделяют внешней форме своих документов. Причина этого видится в особой манере держать себя и исповедовать особую жизненную или профессиональную установку. Специалистами отмечена также тесная взаимосвязь между небрежно оформленными бумагами и сомнением их автора, который хочет показать, что фирма должна быть рада уже заявлению, полученному от него.</p> <p>Содержание заявления должно информировать о занимаемом с позиций специфики должности и быть рассчитано на информационные ожидания предприятия, названные в объявлении или в опубликованных условиях замещения вакантной должности. При разном отношении к глубине содержания заявления специалисты все же единодушны в том, чтобы особо пометать или вовсе выбраковывать те из них, где «спрятана некоторая неискренность или испробован маневр захватить врасплох через хвостовство или вуалирование».</p>	
2.3	Персональное анкетирование при найме персонала	<p><i>Анкетирование</i>, являясь важным инструментом при отборе персонала на рабочие места и выполняя единую функцию – получение ответов на поставленные предприятием вопросы, – со временем претерпевало изменения, которые коснулись цели опроса, содержания анкетных бланков, технологии проведения процедуры и обработки полученной информации.</p> <p>Историческая ретроспектива применения анкет позволяет выделить анкетирование, с одной стороны, как <i>традиционный</i> метод диагностики пригодности кандидата, а с другой – как <i>новый</i> диагностический метод. Традиционными являются персональные анкеты, относительно новаторскими – автобиографические.</p> <p><i>Персональные анкеты.</i> Общее название «персональные» объединяет несколько видов анкет, традиционно используемых предприятиями для отбора кандидатов. Одни из них содержат небольшой спектр вопросов, выявляющих в основном семейно-личностный и/или профессиональный статус претендента; другие ставят перед ним до 200 вопросов, на которые нужно ответить «да», «не уверен» или «нет». Основу второго вида анкетирования составляет форма <i>самооценки</i>. По заполненной анкете эксперт может попытаться определить, имеет ли, например, личность склонность к конкретному или абстрактному мышлению, к спонтанности или к самоконтролю.</p> <p>Практика анкетирования показала, что для изучения этого метода необходимо выделить нескольких групп вопросов. Во-первых, <i>функциональное назначение анкет</i>: если бы претенденты в своих заявлениях и биографиях отвечали на все вопросы, которые интересуют работодателя, можно было бы на анкетировании экономить время. Однако это редкий случай. Чаще эти документы содержат про-</p>	Лекция-презентация, 0,42 ч.

		<p>белы, поэтому есть необходимость разработки пригодной для фирмы персональной анкеты. Название «персональная анкета» свидетельствует, что этот документ не ограничивается селекцией претендентов, а имеет многофункциональную направленность, в том числе может предназначаться для уже занятых на предприятии работников. Можно сосредоточить важные для предприятия данные о сотрудниках в кадровой картотеке.</p>	
2.4	Рекомендательные письма и методы анализа их содержания	<p>Нередко к пакету заявительных документов прилагаются рекомендательные письма, трудовые характеристики или различные отзывы о кандидате. При одинаковой цели – выражение мнения о кандидате – каждый из названных документов имеет различное содержание. Отзыв квалифицируется как мнение о кандидате и его оценка, характеристика – как письмо с отзывом о служебной, общественной и другой деятельности, рекомендация – благоприятный отзыв о кандидате.</p> <p>Работу с рекомендательными письмами на предприятии условно можно разделить на два этапа.</p> <p>На первом этапе разрабатывается шаблон (или анкета) с основными вопросами к рекомендуемому лицу. Чем точнее они поставлены и чем больше отношения имеют к другим заявительным документам, в том числе свидетельствам, сертификатам и дипломам, тем более полезными для анализа будут ответы. Подготовкой опросного листа должен заниматься тот, кто заинтересован в получении исчерпывающих ответов, часто – сам опрашиваемый.</p> <p>На втором этапе в зависимости от возможностей, этических и других соображений опросный лист может быть отправлен рекомендуемому с письменной вежливой просьбой уточнить или прояснить некоторые данные. При разных техниках интервьюирования и тематике вопросов общими должны быть этические моменты: непозволительно наведение справок без согласия нанимаемого в том случае, если он еще не уволился.</p> <p>Рекомендательные письма более целесообразно запрашивать от кандидатов на должности специалистов с полифункциональной деятельностью и руководителей. Кроме того, в целях снижения субъективности содержания следует требовать от претендентов нескольких рекомендаций, определяя рекомендателей в зависимости от характера и статуса вакансии, например, «бывший работодатель», «бывший коллега», «учитель» или «преподаватель», «бывший наставник» и т. д. Сопоставление присланных писем поможет отследить повторяющиеся качества или характеристики с тем, чтобы в дальнейшем отборе выяснить наличие других, которые в рекомендациях не обозначены. Полезность рекомендательных писем может усиливаться, если они имеют вид целевого опросника. Рекомендация не должна быть обязательной для представления кандидатом. В версии ее «желательного представления» возможно дальнейшее предположение о причинах того, почему претендент, воспользовавшись правом выбора, рекомендацию не представил.</p>	<i>Лекция-презентация, 0,42 ч.</i>
2.5	Современные подходы к	При найме на ряд предприятий кандидат должен	<i>Лекция-</i>

	<p>биографическому анкетированию, графологической экспертизе и медицинскому заключению при отборе персонала</p>	<p>вместе с другими заявительными документами предъявить написанную от руки биографию или во время собеседования изложить на бумаге соображения по какой-либо теме для последующего проведения <i>графологической экспертизы</i>.</p> <p>Графология, как один из наиболее древних методов познания человека исходит из того, что любому человеку присущ при письме личный, только ему принадлежащий почерк, в котором закодированы многие распознаваемые специалистом качества личности, в том числе характеризующие степень пригодности к определенному месту работы.</p> <p>Несмотря на достаточно низкую валидность метода – ниже 0,20 – графологическая экспертиза нашла свое применение на предприятиях (табл. 2.7).</p> <p>Возможности метода и его некоторые преимущества состоят в том, что в отличие от, например, тестовых методов, графология не диагностирует «частичных способностей», а дает <i>целостную оценку личности кандидата</i>, особенно его психических предпосылок к работе (динамизм, упорство в достижении поставленной цели, выносливость, готовность работать в команде).</p> <p>Возможность графологической экспертизы распространяется на сферу следующих оценочных критериев:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>личный</i> портрет кандидата (например, эгоизм, терпение, веселый нрав, холодность, чувство низкой самооценки, бесцеремонность и т. д.);</li> <li>– <i>рабочий</i> портрет кандидата (например, умение приспособливаться, сообразительность, выдержка, чувство долга);</li> <li>– <i>рабочие помехи</i> (например, агрессивность, высокомерие, небрежность, нервозность, педантизм и проч.).</li> </ul> <p>Приверженцы метода отмечают его экономическую привлекательность, т. е. относительно небольшие финансовые издержки. Кроме того, по мнению специалистов по отбору, экспертиза достаточно легка и не требует личной встречи кандидата с графологом.</p> <p>Сомнения в пригодности метода для оценки кандидатов классифицируются в четыре основные группы: во-первых, кандидат будет с особым старанием трудиться над изготовлением образца рукописи, а это – заранее заложенная субъективность в предстоящей оценке; во-вторых, недостаточная исследованность метода как инструмента отбора; в-третьих, интерпретация почерка более значима для должностей более высокого уровня (в характеристиках которых – интеллект, профессиональная «поведенческая зрелость»), чем для более низкого (с менее выраженной упражняемостью в письме), а в «руководящей» группе – для управленцев верхних рангов; в-четвертых, профессионализм графолога оценить трудно».</p> <p>Поэтому графология не должна быть <i>единственным</i> методом оценки кандидата. Ему должна отводиться роль «дополнительного вспоможения», он используется вместе с тестированием, анализом биографии кандидата, опросом рекомендателей, получением личностного представления через собеседование.</p> <p><i>Медицинская экспертиза.</i> Важность медицинской экспертизы при найме обусловлена несколькими причинами.</p>	<p><i>презентация, 0,42 ч.</i></p>
--	---	---	------------------------------------

		<p>Причина первая – логическая увязка успешности работника и состояния его здоровья. Главными факторами трудоспособности, по мнению специалистов, являются предпосылки дееспособности и готовность к работе. Если <i>предпосылки</i> успеха определяются посредством технического и организационного аспектов процесса труда, а также состояния рабочего места (вентиляция воздуха, шум, освещение и др.), то <i>готовность</i> к успеху зависит от таких способностей, как диспозиция результатов и необходимость желания трудиться. Успех определяется, прежде всего отношением к труду и так называемым рабочим климатом. Определяющие успешности, следовательно, разделяются на зависящие от работодателя и формируемые исключительно работником. Возможность последнего в этом в значительной степени зависит от медицинского фактора.</p> <p>Причина вторая в том, что, помимо прочего, целью врачебного обследования является выяснение, соответствует ли кандидат физически и психически требованиям предстоящей деятельности. Кроме того, прослеживается тенденция, когда преимущественно «мужские» должности занимают женщины, испытывая затем повышение нагрузки». Поэтому значимость метода – своевременная страховка нанимающихся от возможного ущерба их здоровью.</p> <p>Причина третья – трудовые и особенно финансовые потери, которые будет нести предприятие в случае длительной болезни работника, предпосылки к которой не были выявлены при найме.</p> <p><i>Объект</i> врачебного обследования четких границ не приобрел. Согласно одной из версий, медицинская экспертиза должна установить, будет ли кандидат справляться с физическими нагрузками, предполагаемыми будущей деятельностью. Экспертиза должна проводиться целесообразным способом, исходя из специфики рабочего места и требований цехового врача. Согласно другой версии, оценка пригодных способностей определяется по:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– предварительному и настоящему состоянию: возраст, пол, семья, профессия, несчастные случаи, прививки, условия жизни, среда обитания, факторы риска, трудности;</li> <li>– физической конституции: дыхательные пути, пищеварение, мочеполовая система, кроветворные органы, сердце, кровообращение, обмен веществ, железы внутренней секреции, вегетативная нервная система, центральная нервная система;</li> <li>– психическому состоянию: интеллект, внимательность, память, концентрация, выносливость, ощущения, воля, инициатива, фантазия.</li> </ul> <p>Результатом обследования при найме, как правило, являются определенные рекомендации, которые являются значимыми, но не окончательными для заключения трудового соглашения с работником.</p>	
2.6	Анализ фотографии претендентов	<p><i>Фотография</i> на этапе бесконтактного отбора, с одной стороны, демонстрирует свою полезность, позволяя получить непосредственное впечатление о кандидате; с другой стороны, необходимость ее в пакете документов претендента остается дискуссионной: во-первых, фотография свидетельствует не только о нанимаемом, но и фотографе: профессио-</p>	<p><i>Лекция-презентация, 0,42 ч.</i></p>

		<p>нал может придать благоприятный облик на фотографии ущербному кандидату, а дилетанту удается одаренному по внешности кандидату придать ущербный вид; во-вторых, неизвестно, насколько снимок устарел и насколько выигрышно по отношению к сегодняшнему дню изображен на нем претендент.</p> <p>Формируя негативное или компромиссное отношение к приобщению и анализу фотографии, специалисты руководствуются такими критериями, как поверхность, шаткость, субъективизм и даже мистицизм этого процесса и усматривают опасность прежде всего в том, что фотография так или иначе может оказать влияние на ход отбора кандидатов.</p> <p>Не абсолютизируя важность фотоснимка при найме, ряд специалистов все же считают метод целесообразным: во-первых, фотография важна для целостного впечатления о кандидате; на этапе отбора фотоснимки образуют взаимосвязь с другими документами и являются хорошим вспоможением. Они могут быть одновременно и фотографиями для последующего удостоверения и деловых бумаг; дополнительную фотографию получить труднее и часто только путем оплаты фотосъемки фирмой; во-вторых, фотографии помогают специалисту по персоналу при множестве заявлений идентифицировать позднее отдельного кандидата; в-третьих, руководитель, с которым кандидату предстоит работать и которому кандидат, изображенный на снимке несимпатичен, должен сразу делать заключение о невозможности совместной успешной работы; в-четвертых, в единичных случаях, если предприятие ищет кандидата, который будет работать с клиентами или с общественностью, фотография может облегчить предварительный отбор.</p> <p>Разброс суждений ученых и практиков относительно пользы фотографии сопровождается неоднородностью отношений к этому самих кандидатов: например, квалифицированный рабочий видит в фотографии только обременительную деталь бюрократического ритуала, а менеджер придает ей более серьезное значение.</p> <p>Представляя кандидату различную степень свободы в выборе собственной фотографии, специалисты кадровых служб, тем не менее, ожидают, что она будет паспортного формата или несколько уменьшенная цветная или черно-белая, в случае необходимости «для физиогномической экспертизы анфас и в профиль», выполненная по возможности, не фотоавтоматом.</p> <p>Подходы практиков к присланным фотографиям для найма дифференцируются следующим образом.</p> <p><i>Подход 1.</i> Фотография анализируется специалистом по физиогномике с помощью специальных физиогномических таблиц, содержащих до 200 отдельных признаков.</p> <p><i>Подход 2.</i> Фотография анализируется специалистом службы персонала с использованием различных макетов для оценки, например, приведенных в табл. 2.8.</p> <p><i>Фотография</i> на этапе бесконтактного отбора, с одной стороны, демонстрирует свою полезность, позволяя получить непосредственное впечатление о кандидате; с другой стороны, необходимость ее в</p>	
--	--	---	--

		<p>пакете документов претендента остается дискуссионной: во-первых, фотография свидетельствует не только о нанимаемом, но и фотографе: профессионал может придать благоприятный облик на фотографии ущербному кандидату, а дилетанту удается одаренному по внешности кандидату придать ущербный вид; во-вторых, неизвестно, насколько снимок устарел и насколько выигрышно по отношению к сегодняшнему дню изображен на нем претендент.</p> <p>Формируя негативное или компромиссное отношение к приобщению и анализу фотографии, специалисты руководствуются такими критериями, как поверхность, шаткость, субъективизм и даже мистицизм этого процесса и усматривают опасность прежде всего в том, что фотография так или иначе может оказать влияние на ход отбора кандидатов.</p> <p>Не абсолютизируя важность фотоснимка при найме, ряд специалистов все же считают метод целесообразным: во-первых, фотография важна для целостного впечатления о кандидате; на этапе отбора фотоснимки образуют взаимосвязь с другими документами и являются хорошим вспоможением. Они могут быть одновременно и фотографиями для последующего удостоверения и деловых бумаг; дополнительную фотографию получить труднее и часто только путем оплаты фотосъемки фирмой; во-вторых, фотографии помогают специалисту по персоналу при множестве заявлений идентифицировать позднее отдельного кандидата; в-третьих, руководитель, с которым кандидату предстоит работать и которому кандидат, изображенный на снимке несимпатичен, должен сразу делать заключение о невозможности совместной успешной работы; в-четвертых, в единичных случаях, если предприятие ищет кандидата, который будет работать с клиентами или с общественностью, фотография может облегчить предварительный отбор.</p> <p>Разброс суждений ученых и практиков относительно пользы фотографии сопровождается неоднородностью отношений к этому самих кандидатов: например, квалифицированный рабочий видит в фотографии только обременительную деталь бюрократического ритуала, а менеджер придает ей более серьезное значение.</p> <p>Представляя кандидату различную степень свободы в выборе собственной фотографии, специалисты кадровых служб, тем не менее, ожидают, что она будет паспортного формата или несколько уменьшенная цветная или черно-белая, в случае необходимости «для физиогномической экспертизы анфас и в профиль», выполненная по возможности, не фотоавтоматом.</p> <p>Подходы практиков к присланным фотографиям для найма дифференцируются следующим образом.</p> <p><i>Подход 1.</i> Фотография анализируется специалистом по физиогномике с помощью специальных физиогномических таблиц, содержащих до 200 отдельных признаков.</p> <p><i>Подход 2.</i> Фотография анализируется специалистом службы персонала с использованием различных макетов для оценки, например, приведенных в табл. 2.8.</p>	
--	--	--	--

3	<b>Технология и опыт оценки кандидатов с помощью тестирования и контактных методов</b>		
3.1	Дефиниции, сферы применения и виды тестов	<p>Тестирование кандидатов относят к психологическим «полуконтактным» методам отбора: встреча сотрудника отдела кадров и претендента происходит, но носит формальный характер, и результат отбора определяют не факты и впечатления, полученные при живом общении, а содержание заполненных бланков.</p> <p>Преимущества метода – это, во-первых, способность выявить те или иные реакции личности, а затем измерить их в «стандартных условиях» и «объективно», а во-вторых, возможность сравнить выявленные качества с качествами других испытуемых, т. е. на научной основе и справедливо для предприятия и претендента провести селекцию пригодности.</p> <p>Исследования, проведенные при отборе персонала в сфере индустрии и правительственных структурах США с помощью тестов на профессиональное развитие когнитивных (познавательных) способностей, позволили сделать следующие выводы: а) тесты являются достоверным индикатором будущих успехов в работе или учебе для всех видов работ и всех групп людей; б) тесты одинаково валидны (действительны) как для меньшинств, так и для остального населения и справедливы для представителей меньшинств, так как они не несут в себе потенциального предубеждения против способностей последних; в) тесты когнитивных способностей, используемые для отбора персонала при найме, могут сэкономить нанимателю крупную сумму денег – от 18 млн долл. в год для небольших работодателей, таких как Полицейское управление Филадельфии (5000 служащих), и кончая 15 млрд долл. в год для крупных работодателей, например для федерального правительства (4 млн служащих).</p> <p>Однако использование тестирования с позиций психологической, этической и даже правовой состоятельности не совсем оправдано. Рексилиус пишет: «Я называю подобного рода трактовки «наивными», потому что они прокладывают себе дорогу в умы, не будучи затронутыми бесчисленными критическими замечаниями против тестов и диагностики, не отягощенными самокритикой. Поверить в них – и тест предстанет как лампа Алладина, а тот, кто его применяет, – учеником волшебника или даже самим волшебником. Но как это часто бывает со сказками, они так и остаются сказками». К «непредвзятости» тестирования с сомнением относятся также американские специалисты Торрингтон и Хелл, которые утверждают, что тесты бывают несправедливы в том плане, что могут быть составлены с пристрастием в социальном, половом и расовом аспектах.</p> <p>Известно, что в 1960-е гг. работодатели испытывали наибольшие трудности с тестированием, так как факты расовой и половой дискриминации укрепили среди менеджеров и специалистов по персоналу мнение о том, что применение этого метода – не только неблагоприятное, но и даже опасное мероприятие.</p>	-

		<p>При найме выделяют три основные ситуации, в которых применяется психологическое тестирование:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– имеется несколько вакансий, но только один претендент, который должен занять ту должность, которая ему больше всего подходит;</li> <li>– количество вакантных мест и число претендентов одинаковы; необходимо добиться оптимального распределения;</li> <li>– свободна только одна вакансия, на которую претендуют несколько человек, необходимо выявить наиболее подходящего.</li> </ul> <p>Тестирование при найме целесообразно там (1), где в короткое время проверяется большое число кандидатов»; (2) для определенного рабочего места ожидаются индивидуальные различия в производительности (работоспособности); (3) критерии, специфичные для данного места работы, варьируют; (4) выполнение критерия производительности (работоспособности) базируется на взаимодействии между психологическими признаками и профилем пригодности рабочего места.</p> <p>Предпосылками для применения тестов является обнаружение способа поведения, который является наиболее важным для выполнения профессиональных обязанностей, необходимых для данного вакантного места.</p> <p>Тестирование в соответствии с этим должно отвечать следующим основным требованиям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– тестируемая личность должна иметь возможность продемонстрировать свое типичное поведение;</li> <li>– метод должен быть выверенным, испытанным и надежным;</li> <li>– результаты должны быть действительными и в будущем.</li> </ul> <p>В соответствии с выбранными группировочными признаками тесты подвергаются классификации. Наиболее укрупненная классификация содержит две группы тестов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>проекционные</i>, предназначенные для получения общего представления о личности (например, тест на интерпретацию контуров нарисованных деревьев);</li> <li>– <i>психометрические</i> (психологические), необходимые для выявления отдельных качеств испытуемого и его способности действовать в экстремальных ситуациях.</li> </ul> <p>Классификация по Г. Шанцу (представление работающего индивида в виде двух характерологических компонент – его способностей (возможностей) и личностных качеств) также содержит <i>две группы тестов</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– тесты <i>способностей</i>, подразделяемые на тесты производительности и интеллектуальные тесты;</li> <li>– <i>личностные</i> тесты.</li> </ul> <p>Классификация по Р. Штейнбуху и К. Олферту – более детализирована: каждая из первоначально отобранных групп тестов делится на несколько субгрупп:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– тесты способностей, с помощью которых исследуются общие способности к успешному и производительному труду, интеллектуальные способности, специфические дарования и специфические трудовые способности;</li> <li>– личностные тесты, прежде всего предназначен-</li> </ul>	
--	--	---	--

		<p>ные для установления интересов, склонностей, внутренних установок, социальной манеры поведения, свойств характера: тесты интересов, тесты на истолкование форм, тематические тесты, цветовые тесты.</p> <p>Оперируя, в принципе, теми же понятиями, но обозначая основные характеристики трудящегося как <i>работоспособность</i> (производительность) – <i>личность – интеллект</i>, Бергхель разработал трехэлементную классификацию психологических тестов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– общие тесты производительности, направленные на фиксацию у испытуемого сугубо профессиональных притязаний, связанных с требованиями рабочего места;</li> <li>– личностные тесты, цель которых – охватить и сделать сравнимыми характерологические портреты кандидатов, выявив их интересы, установки и восприятия;</li> <li>– тесты на интеллект.</li> </ul> <p>Имея разную направленность, психологические тесты неодинаковы по содержанию. По частоте применения их можно выстроить в иерархический ряд: тесты на интеллект, затем тесты производительности и личностные тесты;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– тесты на <i>интеллект</i>. Интерес ученых и работодателей вызывают тесты, способные измерить как <i>общий уровень</i> интеллекта (например прогрессивные матрицы Ровена), так и его <i>специальные</i>, или <i>специфические</i> качества (способность фокусировать внимание, комбинационные способности, математическое мышление, пространственное воображение, способность фантазировать).</li> </ul> <p>Одной из существенных проблем в использовании тестов на интеллект для селекции кандидатов являются неясные требования к нанимаемым кандидатам;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>тесты производительности</i> – их применяют для измерения как <i>общих</i>, так и специфических способностей и навыков. Содержание общих тестов производительности (наиболее известные и эффективные – тесты Брихенкампа, Линерта, Абея) – это измерение таких способностей кандидата, как умение концентрироваться, проявлять активность в производственных ситуациях. Показатель тестирования складывается из «смешанной производительности», которая детерминируется через быстроту обработки и ошибочную смелость (как часто называют допущенные тестируемым ошибки), например при сложении чисел, решении простых арифметических задач;</li> <li>– <i>специальные тесты производительности</i>, которые особое значение имеют для водителей автомобилей, работников индустриального и ремесленного профиля. Содержание тестов моторных реакций определяется измеряемыми показателями, в число которых, например по Флейхману, включается 11 характеристик: точность контроля, комплексная координация, скорость движения рук, ловкость пальцев, плече-кистевая жесткость, прицельность движений и др. Сенсорные реакции чаще всего определяются посредством тестов на обоняние и осязание.</li> </ul> <p>Поскольку профессиональный успех часто зависит не только от профессионально-технической квалификации кандидата, но и от его личности, личност-</p>	
--	--	--	--

		<p>ным качествам при найме также придается значение, особенно при отборе на руководящие должности для выяснения «признаков социальной компетентности» претендента, а также для отбора на те вакансии, которые требуют наличия (или недопустимости) определенных черт характера, наличия силы воли, умения приспосабливаться.</p> <p>Личностные характеристики нанимающихся измеряются с помощью персональных опросных листов (анкет) и специальных проекционных тестов. Широко известным, например, является личностный тест, разработанный Фаренбергером, Селгом и Хамнелем, посредством которого определяются нервозность, агрессивность, депрессивность, раздражительность, эмоциональная неустойчивость и другие показатели, внутренняя корреляция которых позволяет затем выяснить более обобщенные личностные характеристики кандидата: открытую агрессивность; эмоциональную неустойчивость; контактную ориентированность; способность добиваться; хладнокровие.</p> <p>Посредством проекционных тестов личностные качества испытуемого фиксируются через оценку достаточно неординарных заданий, которая читается уже в некоторых их названиях: «чернильные кляксы» Роршах-теста, фотопортреты – «на выбор раздражителей», «цветовая гамма» теста Люшера. В противоположность опросным листам проекционные тесты в своей интерпретации зависимы от субъективных оценок тестирующего.</p> <p>Мультиразмерность производственных ситуаций и возникающая поэтому потребность в комплексной оценке кандидатов стали основанием для разработки <i>тестовых батарей</i>. Они целесообразны для использования крупными компетентными учреждениями и только для внутреннего использования предприятиями-адресатами</p>	
3.2	Критерии качества тестов и практика тестирования	<p>Критерии качества тестов и практика тестирования. В качестве признанных для оценки тестов выступает ряд показателей (критериев качества).</p> <p>Объективность – степень независимости результатов теста от проверяющего. Различают три аспекта объективности: проведения, подведения итогов и интерпретации.</p> <p>Надежность, или независимость от случая, – степень стабильности измерений отличительной черты при повторном тестировании. Одним из важных аспектов достоверного тестирования является методика эмпирического определения достоверности. Наиболее часто используют четыре метода: повторное тестирование, параллельное тестирование, раздвоение теста и консистентный анализ.</p> <p>Валидность, или действительность теста, – гарантия, что он в самом деле измеряет то, что подлежит измерению или что должно быть измерено.</p> <p>Эти основные показатели оценки качества тестов дополняются побочными критериями: нормируемость, сравнимость, целесообразность (измеряемые качества или способ поведения должны иметь практический интерес и не должны так же хорошо исследоваться другими тестами), экономичность (для проведения теста требуется мало времени; используется мало материалов; тест прост в обращении; тест может проводиться как групповой; предполагается быстрое и удобное вынесение оценки).</p>	-

		<p>Практичность. В производственной практике в оценку практичности включаются затраты на разработку или выбор метода, стоимость его реализации, в том числе затраты времени для оценки компетенции экспертов, их обучения; организационные расходы, затраты на информирование и убеждение (если это необходимо) других сотрудников предприятия.</p> <p>Критика тестирования и принципов отбора привели к необходимости изучения воздействия отборочных процедур на претендентов. По оценке Портинга, квоты нанимаемых на предприятия зависят от используемых им методов отбора. В соответствии с этим сравнительно новым показателем качества тестирования стало восприятие их, или приемлемость метода со стороны кандидатов.</p> <p>Во всех оценочных системах неизменным является показатель валидности тестов, которую можно квалифицировать по сравнению с некоторыми другими методами отбора как достаточно высокую. Критерий валидности дифференцируется по основным видам тестов – интеллектуальным, производительным и личностным.</p> <p>Валидность тестов на интеллект оценивают достаточно высоко. Например, крупные финансовые организации ФРГ валидность оценки интеллектуальных способностей лиц с последующим обучением через соответствующие тестовые батареи квалифицируют равной 0,48.</p> <p>Оценка валидности производительных, или профессиональных тестов, не выходит за интервал 0,10—0,20.</p> <p>Отмечаемая в литературе дискуссионность пригодности для отбора личностных тестов сопровождается соответствующим рядом оценочных показателей, которые варьируют в диапазоне 0,15—0,40. Если же оценивать не общий личностный тест, а его «отдельные специфические гипотетические факторы», то, по расчетам специалистов, можно ожидать более высокой оценки. Так, средний показатель валидности для специальных личностных тестов определяется как 0,25 и 0,30 – для тестов по оценке интересов и мотиваций.</p> <p>Результаты использования тестов дают основание для выявления рангов прогностической валидности, используемых при отборе тестов: наибольшая валидность прослеживается у тестов на интеллект, затем личностных тестов и тестов производительности.</p> <p>Важным моментом организации и проведения тестирования является создание тестовой ситуации, в комплексное понятие которой включаются такие элементы тестовой процедуры, как внешние условия, руководитель тестирования, взаимодействие между руководителем тестирования и испытуемым, установки и ожидания испытуемого, страх перед тестом.</p> <p>Объективность тестовой ситуации прежде всего означает, что условия проведения тестов для всех кандидатов одинаковы и стандартизированы. Для участников испытания подбирается соответствующее помещение, хорошо освещаемое и проветриваемое, исключающее посторонние помехи. В задачи руководителя тестирования входят ознакомление кандидатов с инструкцией теста, наблюдение за ходом процедуры, предотвращение нарушения по-</p>	
--	--	--	--

		рядка, сбор анкет. Экзаменатор не сможет избежать определенных процессуальных взаимодействий с испытуемыми, поэтому влияние взаимодействия между руководителем тестирования и кандидатом на итог должно быть предметом внимания тех, кто организует эту процедуру. Страх, однозначно трактуемый как помеха в тестировании, рассматривают в двух вариантах: привнесенный самой личностью испытуемого и индуцированный тестом. Определено, например, что чувство страха, индуцированное условиями тестирования, при принципиально низком уровне ведет к повышению, а при принципиально высоком уровне – к снижению показателей испытуемых.	
3.3	Установочное собеседование: точки зрения, целенаправленность, виды	<p>Собеседование. Специалисты называют этот метод по-разному: «интервью», «установочная беседа», «представительский разговор», «заявительная беседа», «собеседование».</p> <p>Установочное собеседование представляет собой беседу претендента с представителем кадровой службы и/или менеджером, при которой в процессе обмена информацией, с одной стороны, осуществляется сбор данных о профиле и потенциале пригодности будущего работника: квалификации, способностях, интересах, характере, дается заключение о его мотивах и ценностных установках, анализируются способности к ведению беседы, контактированию, коммуникабельность, а с другой стороны, претендент получает сведения о рабочем месте, перспективах своего личностного роста в случае трудоустройства и стратегии предприятия.</p> <p>Специалисты выделяют следующие элементы интервью:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– получение личного впечатления о кандидате;</li> <li>– выявление ошибочных данных о личности, уровне работоспособности и готовности кандидата к работе;</li> <li>– сравнение письменных и устных высказываний кандидата и разъяснение возможных несоответствий;</li> <li>– выявление степени интеграционной способности кандидата, т. е. его способности включиться в предназначенную ему рабочую группу;</li> <li>– выявление ожиданий и целевых представлений кандидата;</li> <li>– информирование кандидата о предприятии и рабочем месте;</li> <li>– создание у кандидата позитивного впечатления о предприятии.</li> </ul> <p>Согласно практике, коэффициент валидности интервью значительно ниже коэффициента валидности тестирования, анализа биографических документов, профессиональных экзаменов и др. Валидность общепринятых, неструктурированных или малоструктурированных интервью, по оценкам, не превышает 0,14—0,19.</p>	-
3.4	Специфика проведения установочного собеседования, оценка его результатов и механизм возмещения расходов кандидатам	<i>Проведение собеседования, оценка его результатов. Возмещение расходов кандидатам.</i> Большинство крупных предприятий формируют свои правила проведения установочной беседы. Наиболее часто такой порядок начинается с письменных приглашений к собеседованию. Как правило, макеты писем разрабатываются заранее и вносятся в ком-	-

		<p>пьютерный банк службы управления персоналом. В письме помимо формулы приветствия и самого приглашения указываются дата и время собеседования, которые согласовывают с кандидатами заранее. По существующему в условиях рыночных отношений положению, оплата проезда и накладных расходов нанимающихся осуществляется за счет приглашающей стороны</p> <p>Отправка кандидату письма-приглашения предполагает, что предприятие готово к встрече. Готовность определяется результатами предварительной работы, которую осуществляет служба управления персоналом с привлечением других заинтересованных в исходе найма лиц. Помимо ознакомления интервьюера с описанием вакантной должности центральным моментом подготовки к собеседованию считаются изучение деталей и критический анализ пакета документов кандидата по формальным и содержательным признакам. Полнота изложения, ясность фактов, отсутствие или наличие пробелов являются основанием для формирования <i>тематического каталога</i> собеседования и готовности интервьюера ответить на предполагаемые вопросы опрашиваемого. Работники службы управления персоналом планируют также продолжительность интервью с учетом того, чтобы не возникло «давления времени», а также заранее предупреждают о его сроках приглашенных от работодателя участников.</p> <p>За фазой контакта, которая способствует снижению порога страха, следует пять основных фаз разговора. Фазы с первой по третью нацелены на сбор информации о кандидате, четвертая предполагает информирование самого кандидата. Если обе стороны устанавливают, что сотрудничество имеет пользу, на пятой фазе проводятся переговоры о контракте. Резюме результатов разговора, а также определение времени на раздумья являются окончанием собеседования.</p> <p>Предложенный сценарий интервью показывает, что разговор, начинаясь с широкого поля познания о кандидате, постепенно сужается: обсуждаются только те аспекты, которые имеют прямое отношение к деятельности на данном предприятии. После их выяснения подписывается контракт, после чего интервью заканчивается. Такое построение интервью навело специалистов на мысль об изображении его в виде воронки или конуса, а его ход часто называется конусо- или воронкообразным (рис. 3.1). Если для каждого из кандидатов заготовить такой макет-«конус», то во время интервью по ходу каждой из фаз можно на полях делать пометки, которые облегчат принятие решения о пригодности опрашиваемых к тому или иному роду деятельности.</p>	
3.5	Профессиональные испытания и метод «Оценочный центр»	<p><i>Профессиональные испытания как метод оценки кандидата</i> известны довольно давно, в частности, в Европе они были задействованы с начала 20-х гг. XX в.</p> <p>Объективность оценки кандидатов во время испытаний, помимо прочего, зависит от правильности построения процедуры подготовки и использования метода, которая может быть представлена серией основных этапов.</p>	

		<p><i>Этап 1. Выбор критического события.</i> Для проведения профессионального испытания необходимо четкое представление сути будущей профессиональной деятельности испытуемого, основных критических событий, или тех случаев из каждодневной практики, преодоление которых может свидетельствовать об успешности выполнения предстоящей работы. Например, руководитель должен уметь давать четкие и ясные указания; инструктор – доходчиво и всесторонне знакомить с предметом обучения, принимая во внимание индивидуальные особенности характера инструктируемого; продавец – владеть методами ведения разговора; руководитель проекта – целесообразно планировать задания. Для идентификации критических событий необходимы точный анализ вакантного места работы и подробное его описание.</p> <p><i>Этап 2. Определение формы профессионального испытания и подготовка экспертов.</i> На основании выявленного критического события эксперты определяют, на чем должна концентрироваться оценка – на определенном результате или решенной испытуемым задаче. Профессиональные испытания могут быть простыми, например, набор (или печатание) под диктовку текста или составление письма в соответствии с указаниями (для делопроизводителей), или выполнение сварочного шва (для сварщиков). К сложным относят такие профиспытания, в ходе которых необходимо определить пригодность кандидата к подготовке и проведению учебных занятий, принятию решения, что требует более затратного оценивания.</p> <p>В ряде случаев проводятся комплексные профессиональные испытания: практический экзамен перед выдачей водительского листа шоферу или ситуационные задания в рамках заключительного экзамена для «конторских» работников. К разработке заданий для такого рода испытаний должны привлекаться креативные исследователи, располагающие необходимым временем для формирования ситуаций, задач и вопросов. Эффективность метода возрастает с увеличением числа наблюдателей, <i>специально обученных</i>. В соответствии с этим метод относят к разряду затратных.</p> <p>Кандидат во время испытаний может <i>сообщить</i> о сделанной им работе или фактически ее <i>исполнить</i>. Проведение практического действия более уместно, чем сообщение об этом, в том случае, если нет возможности организовать полноценное собеседование. Подготовленные для профессионального испытания задания должны быть ясно сформулированы и представлены составителем в письменной форме. Рекомендуется предварительное пробное проведение испытания с уже работающими сотрудниками в целях проверки качества подготовленного материала и, в случае необходимости, его совершенствования.</p> <p><i>Этап 3. Проведение профессиональных испытаний.</i> Профессиональные испытания должны засвидетельствовать результат (количество, качество) и способ решения одной конкретной проблемы и сообразно характеру наблюдения, его качеству и глубине получить представление о личностных свойствах кандидата. Значительную помощь оказывает <i>наблюдательный лист</i>, концентрирующий внимание на главном и дающий эксперту возмож-</p>	
--	--	---	--

		<p>ность письменно фиксировать наблюдения. Наличие наблюдательного листа становится обязательным требованием в том случае, если при наблюдении присутствуют другие участники профиспытаний, поскольку они должны знать решающие моменты, которые следует принимать во внимание; или в случае, когда профиспытания комплексные</p> <p>В зависимости от характера вакансии и количества участников проведение профессиональных испытаний может быть не просто деловым мероприятием, а эстетически оформленным действием с привлечением зрителей, т. е. выполнять одновременно задачу профориентации. Непродолжительные профессиональные испытания могут быть проведены в ходе собеседования. Например, кандидату-продавцу интервьюер может предложить ролевую игру, где он выступает как покупатель. Целесообразно выявление трудового потенциала кандидата, когда он выступает с докладом или сообщением, а также в других профессиональных ситуациях, с помощью <i>видеокамеры</i>.</p> <p><i>Этап 4. Оценка.</i> Наиболее точно можно проанализировать и оценить действия кандидата сразу после профессиональных испытаний. Видеозапись оценочного материала позволяет привлекать для оценки самих кандидатов, задавая им вопросы о том, как он оценивает свой образ действия; в чем видит свои сильные и слабые стороны; как он может самосовершенствоваться.</p> <p>Результат профессиональных испытаний эксперт может обсудить с другими наблюдателями. В этом случае обязательно использование записей членов комиссии или наблюдательного листа, на основании которого проверяется единодушие выставленных оценок и выясняются возникшие противоречия. При вынесении оценки комиссия, с одной стороны, должна констатировать, соответствует ли кандидат минимальным требованиям вакантной должности, а с другой стороны, – в какой степени можно устранить слабые стороны с помощью последующего целевого обучения.</p>	
<b>4.</b>	<b>Технология организации найма, оценки и отбора персонала.</b>		
4.1	Концепция и принципы кадровой стратегии организации	<p>Процедура отбора ориентирована на выявление наиболее пригодных кандидатов. Отбор должен осуществляться в соответствии с профилем требований к кандидату и учетом наряду с профессиональными его личностных качеств и способностей, а также этических компетенций. Методы оценки кандидатов могут быть использованы в том случае, если они экономически обоснованы, юридически допустимы, этически выверены и применяются в соответствии со статусом вакантной должности и в зависимости от иерархии и целей отборочной стадии. Например, широкий отбор подразумевает первичное «просеивание» кандидатов и предполагает задействование менее финансово– и трудозатратных методов, включающих бесконтактное общение через анализ структурированного резюме или проведение короткой беседы-интервью.</p> <p>Время найма</p> <p>Начальное общение с кандидатами на найм предприятие осуществляет преимущественно бескон-</p>	-

		<p>тактно, путем пересылки необходимой корреспонденции, макеты которой предварительно разрабатываются профильными специалистами совместно с юристами, психологами и филологами и закладываются в компьютерные базы данных. Пересылка осуществляется службой управления персоналом в соответствии со стандартами исполнения.</p> <p>«Непригодные» документы возвращаются кандидату, его заявление и копия «отказного письма» фирма приобщает к делу, мероприятие формально доводится до конца в обрабатываемой общей ведомости.</p> <p>Кандидаты групп «резерв» получают промежуточное извещение, которое означает, что ими могут заинтересоваться в случае, если кандидат категории «пригоден для разговора» будет отклонен.</p> <p>Кандидаты категории «пригоден для разговора» также получают промежуточное извещение или сразу приглашение для личного разговора-знакомства.</p> <p>Количество приглашенных для разговора зависит от важности занимаемой должности и обстоятельств. Практики считают, что таких кандидатов должно быть «так мало, как возможно, и так много, как необходимо».</p>	
4.2	Источники и проблемы найма персонала	<p><i>Контакт по телефону.</i> При первоначальном отборе на основании документов создается лишь первое впечатление, при котором множество вопросов остаются открытыми. Телефонный разговор может стать вспомогательным средством для получения дополнительного впечатления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– каковы ожидания дохода?</li> <li>– готов ли к переезду?</li> <li>– есть ли определенный социальный опыт? и др.</li> </ul> <p>Важной в телефонном контактировании является интуиция интервьюера, предугадывающего, когда позвонить, как начать разговор, какие выражения использовать и т. п.</p> <p><i>Узкий отбор</i> направлен на выявление кандидатов, максимально соответствующих профилю пригодности, и предполагает использование комбинаций наиболее валидных, надежных и объективных методов. Если для проведения широкого отбора могут быть задействованы менее квалифицированные работники отделов, то к узкому отбору должны привлекаться профессионалы, занятые на предприятии, либо приглашаемые «со стороны».</p> <p>Построение и содержание процедуры отбора могут меняться в зависимости от того,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– какой вид найма предполагается – <i>постоянный</i>, для задействования работника на выполнении задач предприятия в течение длительного, оговоренного в контракте срока, или <i>временный</i>, обеспечивающий предприятие рабочей силой на короткий период для задействования на определенной работе, осуществления лизинга персонала и т. д. Отбор для постоянного найма должен быть более глубоким, всесторонним и тщательным, поскольку нанятые с ограниченным сроком (в том числе студенты во время летних каникул, домохозяйки, пенсионеры) могут быть дополнительно оценены в процессе занятости с целью возможного продолжения сотрудничества на долговременной основе;</li> <li>– какая форма отбора будет задействована: <i>внеш-</i></li> </ul>	-

		<p>няя, когда кандидат со стороны практически не знаком и требуется его оценка по всем параметрам пригодности вакантному месту работы, или <i>внутренняя</i>, предполагающая предварительную осведомленность о рабочих и личностных качествах претендента и поэтому меньший спектр оценочных методов;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– какой контингент кандидатов будет участвовать в отборочной процедуре: национально однородный, постоянно проживающий в границах данного государства и свободно владеющий национальным языком, или интернациональный;</li> <li>– какое предприятие осуществляет найм – отечественное, совместное или зарубежное;</li> <li>– для каких целей отбирается персонал – для работы или совмещения работы и учебы на предприятии (молодежь).</li> </ul> <p>Итогом оценки претендентов является заключение трудовых отношений с принятыми кандидатами, подписание двусторонних контрактов, определение в случае необходимости испытательного срока, цель которого – оказание помощи новому работнику в более быстрой адаптации к трудовому процессу и коллективу, осуществление консультаций и контроля со стороны назначаемого наставника. Возможно принятие окончательного решения о найме кандидата после истечения испытательного срока.</p> <p>Предприятие при работе с заявительными бумагами имеет обязанности, невыполнение которых влечет возмещение принесенного кандидату вреда или ущерба:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) обеспечение сохранности и защищенности документов;</li> <li>2) запрет на доступ к документам любому из сотрудников предприятия;</li> <li>3) запрет на доступ к документам сотрудникам, не имеющим отношения к данному предприятию;</li> <li>4) запрет передачи документов на другие предприятия;</li> <li>5) незамедлительное возвращение документов кандидату в надлежащем порядке, но без заявительного письма и персональной анкеты.</li> </ol>	
4.3	Деловая оценка и отбор персонала	<p>При коэффициенте отбора, близком к 1: 1, процесс отбора сокращается по времени и значительно упрощается, поскольку количество желающих невелико. При соотношении 1: 2 вероятность найма более пригодных работников увеличивается, при этом усложняется отборочный процесс. Величина коэффициента отбора изменяется в зависимости от категорий нанимаемых работников: «менеджеры – около 1: 2, квалифицированные рабочие – около 1: 1, профессионально-технические работники – 1: 1, клерки – около 1: 2, чернорабочие – почти 1: 2».</p> <p>Результаты отбора должны обсуждаться комиссией, в состав которой в зависимости от статуса вакантной должности входят: руководитель (или представитель) отдела с вакансией, председатель (или представитель) совета трудового коллектива, руководитель (или представитель) службы управления персоналом. Основные задачи комиссии: определить, отвечает ли кандидат профилю требований вакантной должности, за который можно</p>	-

		<p>принять уровень «нынешнего лучшего работника»; каков потенциал кандидата, его наиболее сильные и слабые стороны и в какой степени можно с помощью последующего целевого обучения слабые стороны устранить; с каким из кандидатов будет заключен трудовой контракт; кого из кандидатов можно занести в компьютерный банк данных как «резервный потенциал».</p> <p>Анализ для принятия решения о найме целесообразно проводить с помощью специального бланка-матрицы, в который первоначально включается наименование критериев пригодности (профессиональные, личностные; необходимые, желательные) и затем проставляется степень соответствия каждого кандидата этим критериям. Механизм оценивания может быть двояким:</p> <p>1) с помощью цифровых обозначений соответствия (табл. 4.1), когда эксперты оперируют тремя количественными показателями (коэффициентами): K1 – наивысшее количество баллов по одному качеству (например, выносливость – 8), K2 – цена одного балла (6), K3 – общая оценка по данному качеству (<math>8 \times 6 = 48</math>);</p> <p>1) посредством «порядковой градации» качественных измерителей в смысле «лучше или хуже». Эта методика определяется практиками как более оптимальная, поскольку «личностные качества и (часто) профессиональная пригодность не поддаются кардинальному измерению», и предполагает, например, ранжирование кандидатов по форме (табл. 4.2).</p> <p>K1 – цена одного балла, ед.; K2 – фактическая оценка, баллы; K3 – общая оценка качества, баллы</p> <p>При значительных различиях мнений отдела с вакансией и службы управления персоналом относительно пригодности, служба действует в «рамочных аспектах» (принимает во внимание доход, возможность развития кандидата на предприятии и т. д.), указывая на противоречия в личности; окончательное решение в этом случае принимает отдел с вакансией, которому предстоит впоследствии работать с кандидатом.</p> <p>Оптимальность показателя качества набранных работников анализируют ответственные за найм руководители службы управления персоналом и представитель топ-менеджмента предприятия.</p> <p>Эффективность отбора и найма в значительной степени определяется уровнем специальной подготовки, опытом и профессионализмом всех участников этой кампании: службы управления персоналом, экспертов функциональных отделов, руководителей тестовых процедур, интервьюеров, вербовщиков и др.</p>	
4.4	Организация отбора претендентов на вакантную должность	<p>Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.</p> <p>Предварительная отборочная беседа. Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно,</p>	

		<p>чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях специалист отдела кадров или руководитель подразделения проводит с ним предварительную беседу.</p> <p>При этом в организациях применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, уровня образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора. Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность. Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Ту же последовательность обычно используют вербовщики. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и с их помощью необходимо запрашивать информацию, более всего характеризующую производительность труда претендента. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.</p> <p>Анкетирование является важной процедурой оценки и отбора претендентов. Назначение метода двоякое. Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание).</p> <p>Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующее:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) соответствие уровня образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;</li> <li>2) соответствие практического опыта характеру должности;</li> <li>3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;</li> <li>4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочные работы, командировки);</li> <li>5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь наведению справок и получению дополнительной информации.</li> </ol> <p>Содержание анкеты в организациях устанавливается самим нанимателем. Оно варьирует в зависимости от контингента персонала, на который рассчитана анкета, и общей схемы отбора персонала. При отборе на должности руководителей применяют более подробные анкеты, чем при найме рядовых служащих.</p> <p>Возможны и специальные виды анкет. Например, иногда применяют особые бланки для студентов высших учебных заведений, с которыми ведется работа по оргнабору. Поскольку трудовой стаж студентов невелик, обращают пристальное внимание на учебу, экономические способности и интересы претендентов. В анкете запрашивается информация об учебных заведениях, специальности, объеме (в часах) профилирующих курсов</p>	
--	--	--	--

		<p>(каждого в отдельности), второй специальности. Запрашиваются данные об академической успеваемости претендентов, начиная со школы: место в классе по успеваемости, средний балл, балл успеваемости в школе по дисциплинам специальности. В анкете требуется указать баллы по управленческим и юридическим дисциплинам, количество учебных часов, прослушанных по бухучету и анализу хозяйственной деятельности, подробные сведения об этих курсах.</p> <p>Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае найма. Часто анкеты содержат данные о числе отработанных (за год) дней у последнего нанимателя, продолжительности пропусков работы по причине болезни и т. д. Обращается особое внимание на факторы, указывающие потенциальную возможность раннего увольнения работника. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом. Устанавливается частота смены работы. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предположения о факторах, препятствующих работе, которые перепроверяются и уточняются, становятся предметом тщательного изучения при наведении справок и собеседовании с работником. Претендент обязан также указать, есть ли у него проблемы со здоровьем, возможный перечень которых нередко приводится в анкете. Многие организации сами проводят подробные медицинские освидетельствования в целях отсева кандидатур, вызывающих сомнение.</p> <p>Круг вопросов, на которые стремится получить ответ организация, нанимая работника определенной профессии и квалификации, примерно задан. Однако конкретная форма и степень детализации анкеты могут быть разными. В одних случаях кадровые службы и руководство организации полагаются на анкету, в других уточняют нужные сведения в процессе собеседования с работником и проверяя у прежних работодателей и знакомых претендента. Компановку и графическое оформление анкет также варьируют.</p> <p>Беседа по найму (собеседование). Существует несколько видов беседы по найму:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проводимые по схеме;</li> <li>• слабоформализованные;</li> <li>• выполняемые не по схеме.</li> </ul> <p>В ходе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Если при беседе пытаются оказывать давление на заявителя, например, задавая вопросы враждебным тоном или намеренно его прерывая, то возможны стрессовые ситуации, крайне отрицательно сказывающиеся на процессе отбора.</p> <p>Существуют разные ошибки, уменьшающие результативность проводимых бесед. Распространенная ошибка — тенденция делать вывод о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Кроме того, встречаются случаи, когда проводящий беседу основывает мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами, и по этим впечатлениям производит оценку заявителя на должность. Чтобы не совершать такой ошибки,</p>	
--	--	---	--

		<p>проводящий беседу должен наблюдать и за речью заявителя, и за его поведением.</p> <p>Приведем краткие рекомендации, которые следует учитывать при проведении собеседования отборочной комиссией.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Следует внимательно слушать, что и как говорит заявитель.</li> <li>2. Необходимо следить за поведением заявителя, стараясь получить наиболее полную информацию о поступающем.</li> <li>3. Помните о требованиях, предъявляемых характером работы, особенностями профессии. Эти требования отражаются в профессиограммах, разрабатываемых специалистами на основе наблюдения за работником в процессе труда, включая проведение психофизиологических измерений, хронометража, фотографии рабочего времени, построение социометрических матриц взаимодействия работников, анализ информационных потоков. Прежде всего разработчики профессиограмм руководствуются мнением опытных работников, давно занимающих данное рабочее место (или рабочее место, схожее с оцениваемым), и вышестоящего руководителя.</li> </ol> <p>Профессиограмма — это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, которые она предъявляет к человеку. На основании сравнения индивидуальных особенностей работника с нормативами профессиограммы можно сделать вывод о его соответствии и профессиональной пригодности к данному виду труда.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Решение следует принимать только имея всю необходимую информацию.</li> <li>5. Беседу необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора. Эти вопросы отражаются в анкете по приему на работу.</li> </ol> <p>Тестирование. Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом рабочем месте. Проверка рекомендаций и послужного списка. При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора можно попросить кандидата представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то польза от рекомендательных писем невелика. Если есть необходимость проверки биографических данных, более приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику с тем, чтобы обменяться мнениями или выяснить какие-либо интересующие подробности. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование.</p> <p>Медицинский осмотр. Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр. Причины для такого требования следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• в случае подачи работниками жалоб по</li> </ul>	
--	--	---	--

		<p>поводу компенсации необходимо знание физического состояния заявителя в момент найма;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней.</li> </ul> <p>Принятие решения о приеме. Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта.</p>	
<b>5.</b>	<b>Технология развития и использования персонала</b>		
5.1	Обучение персонала организации	<p>Развитие персонала является инструментом сохранения конкурентоспособности предприятия. Квалификация и мотивация сотрудников приобретают решающее значение для позиционирования предприятия на рынке. Все большее количество западных компаний склоняется к долгосрочной политике 80: 20, при которой 80 % персонала ориентированы на развитие и повышение уровня профессиональной компетенции, а менее 20 % персонала организация нанимает для выполнения работ низкого уровня или при вступлении в новую сферу бизнеса, для которого у компании еще не имеется достаточно квалифицированных специалистов. Практика показала, что такая политика помогает работникам организации на всех уровнях максимально развивать свой потенциал.</p> <p>Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие от 2 до 10 % фонда оплаты труда.</p> <p>Причины инвестиций в развитие персонала:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– необходимость повышения деловой активности каждого сотрудника с целью выживания организации;</li> <li>– сохранение конкурентоспособности предприятия невозможно без новых технологий, а обучение работе с новой техникой невозможно без значительных инвестиций в развитие персонала;</li> <li>– мероприятия по развитию персонала обеспечивают рост производительности труда, следовательно, их финансирование соответствует принципу экономической эффективности.</li> </ul> <p>Раскроем понятие «развитие персонала организации» в рамках концепции стратегического менеджмента персонала, который можно рассматривать как качественно новый подход в рамках управления человеческими ресурсами. Его сущность – обобщение сведений о степени развития организации и персонала, о направлении работы с персоналом в соответствии со стратегией фирмы, а также о том, как должен развиваться персонал, чтобы выполнять задачи организации в будущем.</p> <p>Согласно Р. Харрисону, стратегическое развитие человеческих ресурсов представляет собой «развитие, происходящее от четкого представления о способностях и потенциале людей, которое работает в стратегической структуре бизнеса в целом». М. Армстронг подчеркивает важность создания такой среды, в которой поощряется стремление сотрудников к обучению и развитию. Основное внимание должно уделяться созданию условий, при которых знания систематически развиваются и направляются. По мнению И. Кипа, создание условий, в которых сможет реализоваться скрытый по-</p>	

		<p>тенциал сотрудников и их приверженность делу организации, является одной из первостепенных задач управления человеческими ресурсами. Этот скрытый потенциал – не просто способность приобретать и использовать новые навыки и знания, но и множество идей, которые до сих пор не были обнаружены, и которые касаются того, как лучше упорядочить работу организации.</p> <p>Понятие «развитие персонала» в научной литературе характеризуется гетерогенностью и неопределенностью. Так, Ц. Райхарт считает, что развитие персонала – это «...концепция для повышения способностей, оценки и поощрения сотрудников», Х. Клагес – что это «...сумма и взаимодействие всех тех мероприятий, которые направлены на квалификацию, на повышение профессиональных знаний и на мотивацию сотрудников». В. Мендель полагает, что это «...понятие объединяет в себе все мероприятия, которые служат индивидуальному профессиональному развитию сотрудников и которые придают им все необходимые квалификации для оптимального восприятия их нынешних и будущих задач с учетом их личных интересов». М. Беккер подчеркивает, что «развитие персонала содержит в себе все мероприятия по образованию, содействию и развитию организации, которые планируются, реализуются и оцениваются целенаправленно и систематически».</p> <p>Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон и М. Сюрте полагают, что развитие персонала – это термин для описания интегрированного и целостного, сознательного и активного подхода к совершенствованию связанных с рабочей деятельностью знаний и поведения с использованием широкого спектра обучающих методов и стратегий. Указанные стратегии и методы, как правило, призваны помочь индивидам, группам и компаниям в полной мере реализовать свой потенциал за счет раскрытия индивидуальных возможностей и повышения эффективности работы в конкретных условиях.</p> <p>В целом, развитие персонала можно определить как <i>процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, замещению новых должностей, решению качественно новых задач.</i></p> <p>В структуре развития персонала М. Хилб выделяет индивидуальный, групповой и организационный уровни. В соответствии с этим можно определить задачи для каждого из уровней:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– индивидуальный уровень развития персонала – работники всех уровней развиваются, чтобы стать в компании партнерами или предпринимателями, которые ведут себя так, словно эта компания является их собственностью. Задача – идентификация индивидуума с организацией;</li> <li>– групповой уровень – вместо «команды звезд» во всех сферах организации развиваются «звездные команды», основанные на принципах гуманизма и интрапренерства. Задача – коллективная работа на благо каждого сотрудника и группы в целом;</li> <li>– организационный уровень – компания развивается, чтобы превратиться в организацию, которая постоянно учится и умеет вырабатывать свое видение нового состояния компании и внешней среды.</li> </ul>	
--	--	---	--

		<p>На организационном уровне можно выделить следующие задачи развития персонала:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение квалификации для специальной деятельности, повышение внутрипроизводственной мобильности и занятости сотрудников. Квалификация сотрудников должна соответствовать потребностям сферы их рабочих заданий;</li> <li>– повышение производительности труда, т. е. увеличение вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей;</li> <li>– улучшение социального поведения и производительности труда сотрудников путем создания благоприятного климата в организации, повышения мотивации сотрудников и их преданности организации;</li> <li>– обеспечение преемственности в управлении: воспитание и развитие смены руководителей среди собственных сотрудников в целях независимости от рынка рабочей силы;</li> <li>– целенаправленное использование потенциала сотрудника и активизации до сих пор не используемых знаний и способностей, что тем самым оказывает положительное влияние на самих сотрудников: повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри организации (планирование карьеры для талантливых специалистов и менеджеров), так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Профессиональное обучение приводит также к общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе.</li> </ul> <p><i>Основными элементами развития персонала являются обучение персонала и управление карьерой.</i></p>	
5.2	Подбор и расстановка персонала организации	<p>Подбор и расстановка кадров — одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров занимаются все руководители от бригадира до директора, подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки кадров как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит успешность работы организации.</p> <p>Под подбором и расстановкой кадров понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы — с другой. При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.</p> <p>Принцип соответствия означает соответ-</p>	

		<p>ствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.</p> <p>Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•установление возрастного ценза для различных категорий должностей;</li> <li>•определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы;</li> <li>•возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;</li> <li>•состояние здоровья.</li> </ul> <p>Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.</p> <p><b>Исходными данными</b> для отбора и расстановки кадров являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•модели служебной карьеры;</li> <li>•философия и кадровая политика организации;</li> <li>•Кодекс законов о труде;</li> <li>•материалы аттестационных комиссий;</li> <li>•контракт сотрудника;</li> <li>•штатное расписание;</li> <li>•должностные инструкции;</li> <li>•личные дела сотрудников;</li> <li>•Положение об оплате и стимулировании труда;</li> <li>•Положение о подборе и расстановке кадров.</li> </ul> <p>В итоге все вакантные рабочие места на предприятии должны быть заняты с учетом личных пожеланий работников и их плановой карьеры.</p> <p>Подбор и расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместности сотрудников.</p> <p><b>Основная задача</b> подбора и расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для определения такой пригодности необходимо, с одной стороны, установить требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой — принять во внимание личные качества работников.</p> <p>Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными качествами человека и</p>	
--	--	--	--

		<p>предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.</p> <p>Для решения проблемы подбора и расстановки работников в организации можно рекомендовать <b>профильный метод</b>, который успешно используется в странах с рыночной экономикой.</p> <p>Применение профильного метода требует аналитического отбора предъявляемых требований и личных качеств работника, который позволяет непосредственно сравнивать их друг с другом.</p> <p>Основу профильного метода составляет <b>каталог характеристик</b> — требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест. Характеристики (показатели) должны быть описаны и разделены на определенное количество категорий. Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован. Каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств работника.</p> <p>Каталог характеристик предоставляет возможность учесть требования, обусловленные особенностями работы на конкретном рабочем месте, а также качества работников и изобразить их графически.</p> <p>Сравнение уровня требований, обусловленных конкретной работой, и уровня качеств работника, выполняющего эту работу, позволяет сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе или о необходимости привести их в соответствие друг с другом.</p> <p>В результате анализа данных отбираются основные показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров. В таблице приведены показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров на примере управленческого персонала.</p>	
5.3	Организация проведения аттестации персонала организации	<p>В последние годы в менеджменте возросло внимание к <b>оценке</b> и аттестации персонала. Сегодня трудно представить эффективную модель управления персоналом без института аттестации.</p> <p><b>Аттестация персонала</b> — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.</p> <p>Главное <b>назначение (задача) аттестации</b> — выявить потенциальные возможности работника (человека) и в случае необходимости направить на дополнительное обучение, а также материально поощрить и мотивировать наиболее компетентных и опытных.</p> <p>Аттестация персонала служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений, определения размеров заработной платы, а также понижений в должности и увольнения. Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом. Она имеет целью изыскание резервов роста, повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей орга-</p>	

		<p>низации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.</p> <p>1. <b>Очередная аттестация</b> является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих.</p> <p>2. <b>Аттестация по истечении испытательного срока</b> проводится в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте.</p> <p>3. Целью <b>аттестации при продвижении по службе</b> является выявление потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.</p> <p>4. <b>Аттестация при переводе в другое структурное подразделение</b> необходима в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.</p> <p>Аттестация проводится во всех подразделениях организации. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации.</p>	
5.4	Формирование кадрового резерва организации	<p>В настоящее время интерес к кадровому резерву возобновился в связи с ожесточившейся конкурентной борьбой за квалифицированный персонал. Компании знают о дефиците опытных руководителей и специалистов не понаслышке, а если верить прогнозам, то ситуация на рынке труда со временем будет только ухудшаться.</p> <p>Данная тенденция диктует свои правила: принципы работы с персоналом необходимо пересматривать. Материальная мотивация сотрудников уже не является основным аргументом для удержания профессионалов. Настоящий «кадровый голод» менеджеров среднего звена, увольнения ключевых сотрудников из-за невозможности роста и снижения интереса к работе, потеря мотивации рядовыми сотрудниками — таковы реалии. Выход есть: своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, формируя кадровый резерв. Конечно, кадровый резерв — не панацея от всех бед, но со многими проблемами в управлении персоналом этот инструмент поможет справиться.</p> <p>Существует несколько моделей формирования кадрового резерва:</p> <p>1. Составление прогноза предполагаемых изменений в организационно-штатной структуре. Формирование резерва происходит в соответствии с потребностью в замещении вакантных должностей на определенный период времени. Чаще период планирования составляет 1–3 года.</p> <p>2. Определение ключевых должностей в компании и формирование резерва для всех руководящих должностей вне зависимости от того, планируется ли</p>	

		<p>замена занимающих их сотрудников.</p> <p>Выбор варианта осуществляется с опорой на приоритетные задачи, а также финансовые и временные ресурсы. Первый вариант является менее затратным и более оперативным по срокам реализации, второй вариант — более надежным и целостным. При этом выбор второго варианта не исключает составления прогноза возможных изменений — эта процедура может быть включена как этап в процесс создания кадрового резерва.</p> <p>Вариантов формирования кадрового резерва несколько, а <b>принципы работы с кадровым резервом</b> остаются общими:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Гласность.</b> Информация для сотрудников, включенных в кадровый резерв, для потенциальных кандидатов, а также о замещаемых должностях и предполагаемых позициях должна быть открытой. Только в этом случае удастся создать систему, которая будет работать на повышение мотивации и лояльности сотрудников к компании.</li> <li>• <b>Конкуренция</b> — один из основополагающих принципов формирования кадрового резерва. Этот принцип подразумевает наличие как минимум двух, а лучше трех кандидатов на одну руководящую позицию.</li> <li>• <b>Активность.</b> Для успешного формирования кадрового резерва все заинтересованные и задействованные в процессе лица должны быть активными и инициативными. В большей степени это касается линейных менеджеров, которые несут ответственность за выдвижение кандидатов в кадровый резерв.</li> </ul> <p>После определения пути и принципов формирования кадрового резерва необходимо разработать перечень резервируемых должностей и критерии отбора сотрудников для резерва. Компания может сама определить, по каким критериям осуществлять отбор резервистов. Критерии могут быть едиными для всех включенных в кадровый резерв должностей, а могут дополняться в зависимости от резервируемой должности.</p> <p>До начала формирования кадрового резерва разрабатывается список базовых должностей для каждой резервируемой вакансии. Соответствие кандидата требованиям базовой должности может являться отдельным критерием отбора. Также необходимо сразу определить максимальное число включаемых в резерв кандидатов на каждую резервируемую вакансию.</p> <p><b>Критерии отбора</b> в кадровый резерв могут быть следующими.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Возраст.</b> Рекомендуемый возраст сотрудников, рассматриваемых в качестве кандидатов на руководящую должность среднего звена, — 25–35 лет. Это обусловлено уровнем профессионального, жизненного опыта, наличием высшего образования. Отмечают, что именно в данном возрасте сотрудник начинает задумываться не просто о профессиональном становлении, а о личной самореализации, долгосрочных карьерных планах. Таким образом, зачисление в кадровый резерв мо-</li> </ul>	
--	--	---	--

		<p>жет стать стимулом к профессиональному развитию и повысить мотивацию на работу. В резерв руководителей высшего звена не рекомендуется включать сотрудников старше 45 лет.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Образование.</b> Данный критерий характеризует возможный уровень и специфику образования кандидата. Рекомендуемый уровень образования на руководящую позицию среднего звена — высшее, желательно профессиональное. В качестве резервистов на позиции топ-менеджеров организации лучше рассматривать сотрудников, имеющих высшее образование в сфере управления, экономики и финансов.</li> <li>• <b>Опыт работы в компании на базовой должности.</b> Многие компании предпочитают включать в кадровый резерв только кандидатов, получивших профессиональный опыт в данной организации. Другие отдают предпочтение профессионалам, а где опыт был получен — не важно. Данный критерий отражает основные принципы корпоративной культуры организации и должен соответствовать принятым в компании нормам.</li> <li>• <b>Результаты профессиональной деятельности.</b> Кандидат на включение в кадровый резерв должен успешно выполнять свои обязанности на занимаемой должности, показывать стабильные профессиональные результаты, иначе его зачисление в резерв будет носить формальный характер и демотивировать других сотрудников.</li> <li>• <b>Стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры</b> — самый важный критерий отбора. Отсутствие желания и профессиональная ограниченность могут стать главными препятствиями для включения в кадровый резерв, несмотря на полное соответствие кандидата требованиям резервируемой должности по другим критериям. Список не ограничивается перечисленными критериями. Каждая организация может его дополнять или сокращать в соответствии с задачами, решаемыми с помощью кадрового резерва, и устоявшихся норм корпоративной культуры. Если критерии отбора определены, списки резервируемых и базовых должностей составлены, то нужно определить порядок формирования кадрового резерва</li> </ul>	
5.5	Организационный механизм управления конфликтами и стрессами в организации	<p>Разрешение конфликта зависит от стиля поведения его участников. По мнению К. Томаса и Р. Киллмена все стили поведения в конфликтной ситуации можно свести к пяти типам: соперничество; уход; приспособление; компромисс; сотрудничество.</p> <p>Основу классификации составляют два независимых параметра:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) степень реализации собственных интересов, достижения своих целей;</li> <li>2) учет интересов другой стороны.</li> </ol> <p>В графической форме это называется сеткой Томаса—Киллмена, которая позволяет проанализировать конкретный конфликт и выбрать рациональный стиль поведения</p> <p>Каждый человек может в какой-то степени использовать все эти стили поведения, но обычно имеется приоритетный стиль.</p> <p><i>Конфронтация</i> (настойчивость, сопротивление, соперничество, конкуренция) характери-</p>	

		<p>зуется активной борьбой индивида за свои интересы, использованием всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: применение власти, других средств давления на оппонентов.</p> <p><i>Приспособление</i> (сглаживание, уступчивость) предполагает отказ человека от собственных интересов, готовность принести их в жертву другому. В результате может наступить внешнее спокойствие, но поскольку проблема остается нерешенной, может произойти «взрыв».</p> <p><i>Уклонение</i> (уход, избегание) выбирается стороной, которая не хочет отстаивать свои права, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора, т. е. старается уйти от конфликта. Индивид старается не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. В результате проблемы накапливаются, своевременно не решаются и общая ситуация в организации только ухудшается.</p> <p><i>Сотрудничество</i> (решение проблемы) – самый эффективный и желаемый стиль, при котором стороны готовы признать правомерность притязаний другой стороны и искать общее решение проблемы. Этот стиль наиболее эффективен в решении проблем организации, так как именно он чаще всего делает конфликт функциональным.</p> <p><i>Компромисс</i>: стороны стремятся урегулировать разногласия, прибегая к взаимным уступкам. Отличается от сотрудничества готовностью к согласию лишь до определенной степени. Компромисс не разрешает проблему кардинально, поэтому впоследствии возможно нарастание напряженности. Однако при взаимоисключающих интересах и требованиях сторон это иногда единственный и наиболее эффективный стиль поведения</p>	
6.	<b>Правила и этикет делового общения при найме, оценке и отборе персонала</b>		
6.1	Правила проведения собеседования	<p>Для успешного проведения собеседования интервьюеру необходимо иметь в наличии:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- контрольный список кандидатов с критериями и местом для заметок;</li> <li>- модель (профессиограмму) рабочего места или должности, или краткие требования к кандидату на должность;</li> <li>- должностные инструкции;</li> <li>- план собеседования;</li> <li>- подготовленные заранее для собеседования вопросы;</li> <li>- комплект бланков для записи ответов претендентов;</li> <li>- выделенное время из расчета не менее 30 минут на каждого кандидата;</li> <li>- подготовленное помещение (отдельная комната, стулья в коридоре для ожидающих и др.)</li> </ul> <p>2. Постарайтесь сделать помещение максимально уютным и не проводите собеседований, сидя за письменным столом. Некоторые менеджеры по персоналу считают такую манеру вполне подходящей, однако исследования показали, что физический барьер неизбежно порождает и барьер психологический. Это особенно важно, если интервьюер проводит собеседование совместно с по-</p>	

		<p>мощниками. Опытные интервьюеры просят соискателей садиться на стул (кресло, диван), стоящий сбоку от стола и нередко располагаются рядом с кандидатом. По мнению психологов, это демонстрирует претенденту дружелюбие и уважение со стороны собеседника. Такое расположение позволяет интервьюеру хорошо видеть глаза и жесты претендента и создает у последнего ощущение собственной значимости, свободы и естественности поведения, стимулирует открытость и искренность при ответах на вопросы.</p> <p>3. Психологи установили, что как бы долго не длилась беседа, положительное или отрицательное мнение о кандидате у интервьюера обычно складывается в течение первых 3-4 минут разговора. После этого интервьюер задает вопросы в зависимости от сложившегося мнения: при положительном — позволяющие человеку раскрыться с лучшей стороны, при отрицательном — «на засыпку». То есть интервьюер сознательно или неосознанно создает условия, чтобы его первоначальное мнение было подкреплено последующими фактами. Зная об этой психологической ловушке, интервьюер должен всячески ее избегать. Первые минуты собеседования лучше использовать не для получения какой-либо информации от кандидата, а для создания спокойной и комфортной атмосферы (для обеих сторон), психологического раскрепощения кандидата, налаживания позитивных и конструктивных отношений взаимопонимания, при которых можно вести продуктивную работу. В первые минуты также целесообразно сделать ясное и сжатое вступление; цели собеседования должны быть четко доведены до сведения кандидата вместе с краткой информацией о форме собеседования, его продолжительности и т.д. Согласованная повестка дня может значительно способствовать установлению психологического контакта при собеседовании.</p> <p>4. Интервьюеру следует избегать длинной вступительной лекции об организации или о самой работе, поскольку это может вызвать льстивые или определенным образом ориентированные ответы. Эту тему лучше отложить на конец собеседования, чтобы информировать претендента об особенностях работы лишь после того, как кандидат ответит на вопросы о своих способностях, прошлых достижениях и опыте. Конкретную информацию о фирме лучше всего давать в конце собеседования, отвечая на вопросы кандидата. Вообще, очень важно дать кандидату возможность задавать свои вопросы. Это дает ценную информацию о том, какие факторы приоритетны для конкретного человека.</p> <p>5. График собеседований должен предусматривать, по крайней мере, 30-минутный перерыв перед началом беседы с очередным кандидатом. Это необходимо для нейтрализации психологических эффектов восприятия, когда впечатление от предыдущего кандидата проецируется на следующего. Так, на фоне откровенно слабого кандидата весьма посредственный специалист может показаться интервьюеру «вполне подходящим» и наоборот. Необходимо также предусмотреть время для записи и оценок ответов кандидата, а также перерыв для отдыха интервьюера. Эффективное собеседование, как правило, требует много сил, поэтому важно сохранять способность ясно мыс-</p>	
--	--	--	--

		<p>лить. Количество собеседований, которые интервьюер может эффективно провести в течении рабочего дня — не более пяти.</p>	
6.2	Правила проведения переговоров	<p>Переговоры представляют собой обмен мнениями для достижения какой-либо цели. В деловой жизни мы часто вступаем в переговоры: при поступлении на работу, при обсуждении с деловыми партнерами условий хозяйственного договора, условий купли-продажи товара, при заключении договора аренды помещений и т.п. Переговоры деловых партнеров происходят в равных условиях, — переговоры же подчиненного с руководством или директора организации с представителями налоговой инспекции происходят в неравных условиях.</p> <p>Переговоры состоят из трех основных стадий: подготовка переговоров, процесс переговоров и достижение согласия. Вот краткая характеристика стадий и этапов деловых переговоров:</p> <p><i>1. Подготовка переговоров:</i></p> <p>1.1. Выбор средств ведения переговоров</p> <p>1.2. Установление контакта между сторонами</p> <p>1.3. Сбор и анализ необходимой для переговоров информации</p> <p>1.4. Разработка плана переговоров</p> <p>1.5. Формирование атмосферы взаимного доверия.</p> <p><i>2. Процесс переговоров:</i></p> <p>2.1. Начало переговорного процесса</p> <p>2.2. Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня</p> <p>2.3. Раскрытие глубинных интересов сторон</p> <p>2.4. Разработка вариантов предложений для договоренности.</p> <p><i>3. Достижение согласия:</i></p> <p>3.1. Выявление вариантов для соглашения</p> <p>3.2. Окончательное обсуждение вариантов решений</p> <p>3.3. Достижение формального согласия.</p> <p>Каждая стадия переговоров состоит из нескольких этапов.</p> <p><b>1. Стадия подготовки переговоров предусматривает осуществление следующих этапов.</b></p> <p><i>Этап 1.1. Выбор средств ведения переговоров</i></p> <p>На этом этапе выявляются совокупность различных подходов или процедур переговоров, средства, которые будут задействованы при их осуществлении; определяются посредники, арбитраж, суд и др., способствующие решению проблемы; выбирается для обеих сторон подход.</p> <p><i>Этап 1.2. Установление контакта между сторонами.</i> На этом этапе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• устанавливается контакт по телефону, факсу, электронной почте;</li> <li>• выявляется желание вступить в переговоры и скоординировать подходы к проблеме;</li> <li>• устанавливаются отношения, для которых характерны взаимное согласие, доверие, уважение, часто взаимные симпатии, настроенность на одну волну, развивается переговорное взаимодействие;</li> <li>• договариваются об обязательности процедуры переговоров;</li> </ul>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• договариваются о под-ключении к переговорам всех заинтересованных сторон.</li> </ul> <p><i>Этап 1.3. Сбор и анализ необходимой для переговоров информации.</i> На этом этапе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выявляются, собираются и анализируются соответствующие сведения о людях и существе дела, имеющие отношение к предмету переговоров;</li> <li>• проверяется точность данных;</li> <li>• минимизируется вероятность негативного влияния недостоверных или недоступных данных;</li> <li>• выявляются основные интересы всех участвующих в переговорах сторон.</li> </ul> <p><i>Этап 1.4. Разработка плана переговоров.</i> На этом этапе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• определяются стратегия и тактика, которые способны привести стороны к соглашению;</li> <li>• выявляется тактика, соответствующая ситуации и специфике спорных вопросов, которые будут обсуждаться.</li> </ul> <p><i>Этап 1.5. Формирование атмосферы взаимного доверия.</i> На этом этапе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ведется психологическая подготовка к участию в переговорах по основным спорным вопросам;</li> <li>• подготавливаются условия для восприятия и понимания информации и минимизируется эффект влияния стереотипов;</li> <li>• формируется атмосфера признания сторонами законности спорных вопросов;</li> <li>• создается обстановка доверия и эффективной коммуникации.</li> </ul> <p><b>2. Стадия процесса переговоров</b> включает следующие этапы.</p> <p><i>Этап 2.1. — это начало переговорного процесса — здесь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• представляются участники переговоров;</li> <li>• стороны обмениваются суждениями, демонстрируют добрую волю слушать, разделять идеи, открыто предъявлять соображения, желание договориться в мирной обстановке;</li> <li>• выстраивается генеральная линия поведения;</li> <li>• выясняются взаимные ожидания от переговоров;</li> <li>• формируются позиции сторон.</li> </ul> <p><i>Этап 2.2. Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня.</i> На этом этапе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выявляется область переговоров, имеющая отношение к интересам сторон;</li> <li>• выявляются спорные вопросы, которые будут обсуждаться;</li> <li>• формулируются спорные вопросы;</li> </ul>	
--	--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• стороны стремятся к выработке соглашения по спорным вопросам;</li> <li>• обсуждение начинается с таких спорных вопросов, разногласия по которым менее серьезны, а вероятность соглашения высокая;</li> <li>• используются приемы активного слушания спорных вопросов с получением дополнительной информации.</li> </ul> <p><i>Этап 2.3. Раскрытие глубинных интересов сторон.</i> На этом этапе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществляется изучение спорных вопросов по одному, а затем в комплексе, для того чтобы выявить интересы, потребности и принципиальные отношения переговоров участников переговоров;</li> <li>• участники переговоров раскрывают друг перед другом подробно свои интересы, чтобы они были восприняты всеми так же близко, как свои собственные.</li> </ul> <p><i>Этап 2.4. Разработка вариантов предложений для договоренности.</i> На этом этапе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• участники стремятся выбрать приемлемый вариант из имеющихся предложений для соглашения, либо сформулировать новые варианты;</li> <li>• делается обзор потребностей всех сторон, в котором связываются воедино все спорные вопросы;</li> <li>• разрабатываются критерии или предлагаются действующие нормы, которыми можно будет руководствоваться при обсуждении соглашения;</li> <li>• формулируются принципы для соглашения;</li> <li>• последовательно решаются спорные вопросы: вначале наиболее сложные дробят на более мелкие, на которые легче дать приемлемый для сторон ответ;</li> <li>• варианты решений выбираются как из предложений, представляемых сторонами индивидуально, так и из тех, которые были разработаны в процессе общей дискуссии.</li> </ul> <p><b>3. Стадия достижения согласия</b> включает следующие этапы.</p> <p><i>Этап 3.1. Выявление вариантов для соглашения.</i> На этом этапе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществляется подробное рассмотрение интересов обеих сторон;</li> <li>• устанавливается связь между интересами и имеющимися вариантами решения проблемы;</li> <li>• оценивается эффективность выбираемых вариантов решений.</li> </ul> <p><i>Этап 3.2. Окончательное обсуждение вариантов решений.</i> На этом этапе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выбирается один из имеющихся вариантов; посредством уступок сторонами и происходит движение сторон навстречу друг другу;</li> <li>• формируется более совершенный вариант на основе выбранного;</li> <li>• происходит процесс формулирования окончательного решения;</li> <li>• стороны работают над процедурой</li> </ul>	
--	--	--	--

		<p>достижения основного соглашения.</p> <p><i>Этап 3.3. Достижение формального соглашения.</i> На этом этапе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• достигается согласие, которое может быть представлено в виде юридического документа (договора, контракта);</li> <li>• обговаривается процесс выполнения договора (контракта);</li> <li>• разрабатываются возможные пути преодоления вероятных препятствий в ходе выполнения договора (контракта);</li> <li>• предусматривается процедура контроля за его выполнением;</li> <li>• договоренности придается формализованный характер и разрабатываются механизмы принуждения и обязательств: гарантии выполнения, справедливость и беспристрастность контроля.</li> </ul> <p>Приведем некоторые правила техники ведения переговоров.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Следует избегать высказываний, принижающих личность партнера, следует привлечь светский этикет, вежливость и культурное отношение. В крайней форме — лучше прервать переговоры (не делать негативных оценок).</li> <li>2. Эффективность диалога значительно снижают высказывания, которые вытекают из мыслей самого слушающего, не затрагивая мысли или чувства, выраженные собеседником. То, что говорит партнер, не принимается во внимание, его высказываниями пренебрегают (не игнорировать мнение собеседника).</li> <li>3. Собеседник задает партнеру вопрос за вопросом, явно старается разузнать что-то, не объяснив ему своих целей. Определите с ним цели и задачи переговоров или объявите перерыв для консультации с руководством (не допускать незатейливых выпрашиваний).</li> <li>4. В ходе разговора собеседник вставляет высказывания, пытаясь направить ход переговоров в нужное ему русло (не делайте замечаний в ходе беседы).</li> <li>5. Собеседник желает поговорить более подробно о чем-то из уже сказанного, что он недопонял или ему представляется спорным. Если вы неверно определили то, что является главным, говорящий имеет возможность поправить вас (допускаются уточнения).</li> <li>6. Перефразирование, передача сказанного партнером собственными словами в сокращенном виде с выделением того, что показало главным собеседнику. Перефразирование может заключать в себе новую расстановку акцентов, обобщение или повторение только тех слов партнера, в которых заключено главное противоречие или главная идея (не допускайте перефразирования).</li> <li>7. Собеседник пытается вывести логическое следствие из высказываний партнера, но только в тех рамках, которые он задавал. В противном случае это переходит в игнорирование. Развивая мысль партнера, можно добавить то, что готов был сказать партнер, но не сказал. Можно вывести следствие из слов партнера, уточнить то, что он имел в виду (дальнейшее</li> </ol>	
--	--	--	--

		<p>развитие мыслей).</p> <p>8. Сообщение партнеру о своей эмоциональной реакции на его сообщение или о своем состоянии в данной ситуации хорошо сочетается с техникой перефразирования (не допускайте своего эмоционального состояния).</p> <p>9. Сообщение о том, как в данный момент воспринимается его состояние, хорошо сочетается с техникой перефразирования (не допускайте описания эмоционального состояния партнера).</p> <p>10. Подведение промежуточных итогов уместно после особенно длительной реплики партнера (выбирайте правильно момент поведения промежуточных итогов).</p> <p>В заключение приведем правила, которые помогают убедить партнера по переговорам:</p> <p>1. Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные — средней силы — самый сильный (козырная карта).</p> <p>2. Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпоставив ему два коротких, простых, приятных для собеседника вопроса, на которые он легко ответит.</p> <p>3. Не загоняйте партнера в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо».</p> <p>4. Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.</p> <p>5. Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус.</p> <p>6. Не принижайте статус партнера.</p> <p>7. К аргументам приятного нам партнера мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного — с предубеждением.</p> <p>8. Желая переубедить, начните не с разделяющих вас вопросов, а с того, в чем вы согласны с партнером.</p> <p>9. Проявите эмпатию — способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания.</p> <p>10. Проверяйте, правильно ли вы понимаете партнера.</p> <p>11. Избегайте слова, действия и бездействия, могущих привести к конфликту.</p> <p>12. Следите за мимикой, жестами и позами своими и партнера.</p> <p>Покажите, что предлагаемое вами соответствует каким-то интересам партнера</p>	
6.3	Особенности невербального общения	<p>Многие жесты не фиксируются сознанием, но в полной мере передают настроение и мысли человека. Если есть желание стать внимательным и интересным собеседником, то имеет смысл разбираться в жестах и мимике. Итак,</p> <p>— <b>пальцы рук сцеплены</b>. Возможно три варианта: скрещенные пальцы рук подняты на уровне лица, лежат на столе, лежат на коленях. Этот жест обозначает разочарование и желание собеседника скрыть свое отрицательное отношение;</p> <p>— <b>защита рта рукой</b> (это могут быть только несколько пальцев или кулак). Данный жест обозна-</p>	

		<p>чает, что слушающий чувствует, как вы лжете;</p> <p>— <b>почесывание и потирание уха.</b> Этот жест говорит о том, что человек наслушался вдоволь и хочет высказаться;</p> <p>— <b>почесывание шеи.</b> Такой жест свидетельствует о сомнении и неуверенности человека;</p> <p>— <b>оттягивание воротничка.</b> Этот жест используется тогда, когда человек разгневан или расстроен. Может использоваться и в том случае, когда человек солгал и заподозрил, что его обман раскрыт;</p> <p>— <b>пальцы во рту.</b> Данный жест говорит о внутренней потребности в одобрении и поддержке;</p> <p>— <b>подпирание ладонью щеки.</b> Жест свидетельствует о том, что собеседнику стало скучно;</p> <p>— <b>указательный палец направлен вертикально к виску, а большой палец поддерживает подбородок.</b> Жест указывает на то, что собеседник негативно или критически относится к тому, что слышит;</p> <p>— собеседник <b>потирает лоб, виски, подбородок, прикрывает лицо руками</b> — это свидетельствует о том, что он не настроен разговаривать в данный момент с кем-либо;</p> <p>— человек <b>отводит глаза</b> — это является самым ярким показателем того, что он что-то скрывает;</p> <p>— <b>скрещенные на груди руки</b> собеседника сигнализируют о том, что лучше разговор закончить или перейти на другую тему. Если собеседник скрестил руки и сжал ладони в кулак, то это означает, что он настроен крайне враждебно. Необходимо как можно скорее закончить разговор. Если собеседник при скрещивании рук обхватывает плечи, то это означает, что он уже готов перейти в рукопашную;</p> <p>— <b>жест «пощипывание переносицы»,</b> поза «мыслителя», когда подпирают рукой щеку — это жесты размышления и оценки;</p> <p>— <b>почесывание указательным пальцем правой руки места под мочкой уха или боковой части шеи,</b> потирание указательным пальцем носа — это жесты сомнения, которые свидетельствуют о том, что в разговоре собеседнику что-то неясно;</p> <p>— обиженный человек чаще всего принимает следующую позу. Он приподнимает плечи и опускает голову. Если собеседник принял именно такую позу, то тему разговора следует поменять;</p> <p>— человек, стремящийся закончить беседу, <b>опускает веки.</b> Если ваш собеседник носит очки, то он снимет очки и отложит их в сторону;</p> <p>— если ваш собеседник <b>покусывает дужки очков</b> или постоянно снимает и надевает очки, это значит, что он затягивает время для принятия решения. В этом случае вам необходимо помочь вашему</p>	
--	--	--	--

		<p>собеседнику и дать необходимое ему время на обдумывание;</p> <p>— если ваш собеседник <b>ходит по комнате</b>, это значит, что разговор интересует его, но ему нужно подумать, прежде чем принять решение</p>	
6.4	Управление деловым общением	<p>Коммуникационное общение — это многообразные формы и способы информационного взаимодействия людей. В его процессе благодаря установившимся контактам происходят восприятия людьми каких-то сведений, настроений, распространение или пресечение слухов, поддержка или развенчание источника информации. Вполне понятно, что все деловые люди должны владеть техникой живого контакта как на индивидуальном, так и на коллективном уровне, а также умением обращаться со словом.</p> <p>Общение — это взаимодействие по меньшей мере двух личностей, вид самостоятельной человеческой деятельности, атрибут других видов человеческой деятельности. Общение — важнейший фактор не только становления и самосовершенствования человека, но его духовного и физического здоровья. Кроме того, общение — универсальный способ познания других людей, своего внутреннего мира. Благодаря общению человек обретает свой неповторимый набор личностно-деловых качеств.</p> <p>В деловом общении выделяют три аспекта — коммуникативный, интерактивный и перцептивный.</p> <p>Коммуникативный аспект общения — это обмен информацией и ее понимание, причем средства коммуникации подразделяют на: речевые; невербальные (жесты, мимика, пантомимика); паралингвистические (качество голоса, его тональность, диапазон); экстралингвистические (паузы, смех, плач, темп речи); пространственно-временные (дистанция, время).</p> <p>Интерактивный аспект общения — взаимодействие партнеров, в котором различают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>сотрудничество;</li> <li>противоборство;</li> <li>уклонение от взаимодействия;</li> <li>однаправленное содействие;</li> <li>контрастное взаимодействие;</li> <li>компромиссное взаимодействие.</li> </ul> <p>Сотрудничество — общение, при котором оба партнера содействуют друг другу, активно способствуют достижению индивидуальных и общих целей совместной деятельности.</p> <p>Противоборство — общение, при котором партнеры противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей.</p> <p>Уклонение от взаимодействия — партнеры стараются избегать активного сотрудничества.</p> <p>Однаправленное содействие — один из партнеров способствует достижению целей другого, а второй уклоняется от сотрудничества.</p> <p>Контрастное взаимодействие — один из партнеров старается содействовать другому, который, однако, активно противодействует ему.</p> <p>Компромиссное взаимодействие — оба партнера отчасти содействуют, отчасти противодействуют друг другу.</p> <p>Перцептивный аспект общения — это вос-</p>	

		<p>приятие одним партнером другого. Оно зависит от личностных качеств воспринимающего, от его жизненного опыта, моральных установок, ситуаций и т.д.</p> <p>Необходимо знать следующие особенности перцепции: идентификация, стереотипизация, рефлексия, обратная связь, эмпатия.</p> <p>Идентификация — это уподобление себя другому, когда представление о внутреннем состоянии партнера вырабатывается на основе попытки поставить себя на его место.</p> <p>Стереотипизация — это восприятие партнера на основе некоего стереотипа, т.е. прежде всего как представителя определенной социальной группы.</p> <p>Рефлексия — попытка одного партнера детально представить и пережить то, как его воспринимает другой.</p> <p>Обратная связь — это осмысление ответных реакций партнера по общению.</p> <p>Эмпатия — это эмоциональный отклик на поведение и высказывание партнера.</p> <p>Существуют социально-психологические методы общения: заражение, подражание, внушение, убеждение, мода.</p> <p>Заражение — это бессознательное, стихийное принятие личности определенного психологического состояния.</p> <p>Внушение — это активное воздействие одного субъекта на другого. Внушение происходит при условиях: авторитетности источника внушения; доверие к источнику внушения; отсутствия сопротивления внушающему воздействию.</p> <p>Убеждение — это целенаправленное воздействие, оказываемое с целью трансформировать взгляды одного человека в систему воззрений другого.</p> <p>Подражание — это воспроизводство одним человеком определенных образцов поведения другого. Самое массовое проявление подражания — следование моде и особенно неосмысленное молодежное копирование манеры одеваться и говорить.</p> <p>Остановимся подробнее на рассмотрении сущности отдельных упомянутых методов общения.</p> <p>Убеждение — это главный метод воздействия на сознательную сферу личности. Его назначение — активизация мышления личности при усвоении информации, формирование у нее убежденности.</p> <p>На уровне обыденного сознания в результате этого воздействия образуется понимание. В этом мыслительном образовании присутствуют представления о чем-то, вера в предлагаемую информацию. Только тогда, когда личность преодолевает горизонты обыденного понимания и поднимается до основательного содержательного познания какого-то явления, в ее сознании начнут складываться убеждения, т.е. собственная позиция.</p> <p>Подражание и внушение. Убеждение редко применяется как отдельный метод воздействия на людей. Оно постоянно взаимодействует с подражанием и внушением.</p> <p>Отличие между этими понятиями состоит в том, что убеждение предполагает достижение сознательного понимания людьми адресуемой им</p>	
--	--	--	--

		<p>информации, а подражание и внушение рассчитаны на неосмысленное восприятие ими этой информации в силу авторитета выступающего, настрой аудитории, под давлением общественного мнения, личной ценностной ориентации. Подобный психологический эффект воздействия можно наблюдать при прослушивании лекций, при проведении массовых мероприятий — театральных, спортивных. Ярким примером результативности подражания и внушения являются, такие явления как мода и слухи.</p> <p>Применение метода подражания основывается на склонности людей к групповым психологическим состояниям. Образно это выразил Аристотель, говоря, что люди отличаются от других живых существ тем, что в высшей степени склонны к подражанию, и первые познания человек приобретает посредством подражания. На последнее хотелось бы обратить внимание. Подражание как сознательное или бессознательное имитирование чьих-то действий, манеры поведения и мышления, широко распространено в жизни, в том числе и в деловой практике.</p> <p>Более сложным является метод внушения. Это приведение путем слова или каким-то другим способом в определенное психологическое состояние (настроение, впечатление, действия) другого лица при отвлечении его волевого внимания и сосредоточения.</p> <p>Отличие внушения от подражания состоит в том, что при подражании достижение цели обеспечивается наглядной выразительностью источника информации или повышенной привлекательностью исходящей от него информации. Здесь эффект образа — основа восприятия информации. А при внушении достижение цели определяется непосредственным эмоциональным воздействием, главный заряд которого несет слово.</p> <p>В коммуникационном общении убеждение, внушение и подражание применяются как взаимосвязанная система методов. Руководитель призван умело их использовать во время проведения рабочих собраний, различных публичных встреч, совещаний.</p> <p>Как бы ни был профессионально подготовлен руководитель, он обязан постоянно совершенствовать свою технологию общения с людьми как на массовом, так и на индивидуальном уровне. В этой связи найти свой стиль в общении с людьми — важное условие успеха. Назовем факторы, влияющие на выбор стиля коммуникационного общения:</p> <p>Во-первых, состав аудитории. Здесь полезно принимать во внимание все то, что характеризует ее культурно-образовательные, национальные, возрастные, психологические и профессиональные качества. Различные аудитории предполагают специфические подходы к достижению наилучшего коммуникационного воздействия.</p> <p>Во-вторых, на выбор стиля общения значительное влияние оказывают содержание и характер материала выступления. Например, в выступлении, в котором рассматриваются актуальные вопросы профессиональной деятельности, недопустим авторитарный тон, безапелляционность высказываний. Необходимо больше проявлять дове-</p>	
--	--	---	--

		<p>рия людям, советоваться с ними в процессе выступления. Здесь допустим доверительный обмен мнениями, открытое желание взаимно обогатиться знаниями — надежный вариант коммуникационного общения.</p> <p>В-третьих, выбор стиля во многом зависит от объективной самооценки выступающим своих лично-деловых качеств, его научной компетенции в области проблем, о которых он говорит. Важно не переоценивать и не занижать свою научно-экономическую и практическую подготовленность. Следует самокритично оценивать свои коммуникабельные качества. Выступающему следует серьезно задумываться над техникой общения, иметь привычку контролировать себя в процессе общения.</p> <p>Существуют такие стили коммуникационного общения: менторский — поучительный, назидательный; одухотворяющий — возвышающий людей, вселяющий в них веру в свои духовные силы и личностные качества; конфронтационный — вызывающий у людей желание возражать, не соглашаться; информационный — ориентированный на передачу слушателям определенных сведений, восстановление в их памяти каких-то знаний.</p> <p>Следует стремиться всячески освободиться от менторского общения. Остерегаться, чтобы с профессиональными успехами у руководителя не появились нотки поучающего общения. Не должно быть позы, какого — либо проявления своего интеллектуального превосходства над людьми, игнорирования их реакций на излагаемый материал.</p> <p>Современные люди сдержанно относятся к информационному общению. Они хотят обмена мыслями, утверждения себя в научном понимании реальных факторов, выработки собственных убеждений. Не случайно сейчас популярно одухотворяющее общение. В процессе его люди проникаются очарованием прелести интеллектуального общения. У них актуализируется потребность в совершенствовании своего духовного мира. Одухотворяющее общение — наглядный показатель высокой культуры коммуникационного общения.</p> <p>Конфронтационная манера общения в ряде случаев необходима. Бывают пассивные аудитории или аудитории, которые, как говорят, ничем не удивишь. Бывают темы выступления, которые не вызывают у людей по самым разным причинам живого интереса. Конфронтационная манера общения используется как прием активизации внимания людей, втягивания их в обсуждение проблемы. Конфронтационная манера коммуникационного общения наиболее предрасполагает к возникновению дискуссий, к противоборству различных точек зрения.</p>	
--	--	--	--

#### 4.3. Лабораторные работы

Учебным планом не предусмотрено

#### 4.4. Практические занятия

<i>№ п/п</i>	<i>Номер раздела дисциплины</i>	<i>Наименование практического занятия</i>	<i>Объем (час.)</i>	<i>Вид занятия в интерак- тивной, ак- тивной, инновацион- ной формах, (час.)</i>
1	1.	Формирование ценностных ориентаций соискателя при выборе работы. Составление объявления о текущей вакансии	2	проектная деятельность, (0,25 час)
2	2.	Составление резюме соискателя. Разработка квалификационной характеристики соискателя (специалиста)	2	тренинг, (0,25 часа)
3	3.	Составление вопросника для структурированного анкетирования (определение места соискателя в данной организации)	2	проектная деятельность, (0,25 часа)
4	3.	Составление вопросника для структурированного анкетирования (определение способностей соискателя выполнять работу)	2	тренинг, (0,25 час)
5	3.	Составление вопросника для структурированного анкетирования. Определение типа личности соискателя	2	тренинг, (0,5 часа)
6	4.	Определение творческого потенциала соискателя	2	тренинг, (1 час)
7	5.	Анализ предлагаемой работы и проведение собеседования при приеме на работу	1	проектная деятельность, (0,5 часа)
8	6.	Особенности собеседования с молодыми соискателями (специалистами)	1	тренинг, (1 час)
<b>ИТОГО</b>			<b>14</b>	<b>4</b>

#### 4.5. Контрольные мероприятия: контрольная работа

Контрольная работа представляет собой самостоятельно выполненное обучающимся логически завершенное исследование.

Цель: формирование знаний о базисных структурах и механизмах функционирования найма и отбора персонала, совершенствование знаний по дисциплине, приобретение навыков работы с учебной, научной, справочной и правовой литературой, закрепление навыков изложения теоретических вопросов и закрепление практических знаний по дисциплине.

Контрольная работа выполняется в виде пояснительной записки объемом 20-25 страниц, оформляется в строгом соответствии со стандартом ФГБОУ ВО «БрГУ».

Структура работы:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основные разделы работы;
- заключение;
- список использованных источников;

- приложения.

Основная тематика: контрольная работа выполняется по варианту, выдаваемому преподавателем.

Выдача задания, прием контрольной работы проводится в соответствии с календарным учебным графиком.

<b>Оценка</b>	<b>Критерии оценки контрольной работы</b>
зачтено	соответствие требованиям по структурному содержанию и объему работы; правильность выполнения задания, сопровождающегося рисунками, таблицами, диаграммами; правильность решения практических заданий, самостоятельность выполнения; оформление работы и списка использованных источников соответствует требованиям СПП 1.4-01-2005; грамотность, отсутствие стилистических ошибок.
не за- чтено	несоответствие требованиям по структурному содержанию и объему работы; неправильность выполнения задания, сопровождающегося рисунками, таблицами, диаграммами; наличие ошибок в выполнении практических заданий; отсутствие самостоятельности выполнения; оформление работы и списка использованных источников не соответствует требованиям СПП 1.4-01-2005; наличие стилистических ошибок.

**5. МАТРИЦА СООТНЕСЕНИЯ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ К ФОРМИРУЕМЫМ В НИХ КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

<i>№, наименование разделов дисциплины</i>	<i>Компетенции</i>	<i>Кол-во часов</i>	<i>Компетенции</i>				<i>Σ комп.</i>	<i>t<sub>ср</sub>, час</i>	<i>Вид учебных занятий</i>	<i>Оценка результатов</i>
			<i>ПК</i>							
			<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>10</i>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	
<b>1.</b> Роль, эволюция, концепция, принципы и факторы эффективного отбора и найма персонала		27,5	+	-	-	-	1	27,5	Лк, ПЗ, Ср	К, ЭКЗАМЕН
<b>2.</b> Технология бесконтактной оценки нанимающегося персонала		31,5	-	+	-	-	1	31,5	Лк, ПЗ, Ср	К, ЭКЗАМЕН
<b>3.</b> Технология и опыт оценки кандидатов с помощью тестирования и контактных методов		27,5	-	-	-	+	1	27,5	Лк, ПЗ, Ср	К., ЭКЗАМЕН
<b>4.</b> Технология организации найма, оценки и отбора персонала		27,5	-	+	-	-	1	27,5	Лк, ПЗ, Ср	К., ЭКЗАМЕН
<b>5.</b> Технология развития и использования персонала		28,5	-	+	-	-	1	28,5	Лк, ПЗ, Ср	К., ЭКЗАМЕН
<b>6.</b> Правила и этикет делового общения при найме, оценке и отборе персонала		28,5	-	-	+	-	1	28,5	Лк, ПЗ, Ср	К.,ЭКЗАМЕН
<i>всего часов</i>		<b>171</b>	<b>27,5</b>	<b>87,5</b>	<b>28,5</b>	<b>27,5</b>	<b>4</b>	<b>171</b>		

## 6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

6.1. Харитонов П.В. Найм и отбор персонала: методические указания к выполнению практических заданий и контрольной работы. – Братск: Изд-во БрГУ, 2014. - 104 с.

6.2. Оформление пояснительной записки учебной работы: стандарты Системы менеджмента качества ГОУ ВПО «БрГУ». СМК СТП 1.4-01-2005 / Т. Н. Радина, А. А. Сапожников. - Братск : БрГУ, 2005. – 14 с.

## 7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование издания	Вид занятия	Количество экземпляров в библиотеке, шт.	Обеспеченность (экз./чел.)
1	2	3	4	5
<b>Основная литература</b>				
1.	Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник/А.В.Дейнека.- М.: Издательско - торговая корпорация «Дашков и К», 2017.- 288 с.:ил.- (Учебные издания для бакалавров). ISBN 978-5-394-02375-0 То же (Электронный ресурс).- URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_&amp;id=454057">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_&amp;id=454057</a>	Лк ПЗ СРС	1(ЭР)	1
<b>Дополнительная литература</b>				
2.	Шапиро С.А. Управление персоналом: курс лекций, практикум: учебно-методическое пособие./ С.А. Шапиро.- 2-е изд., доп. И перераб. - М: Берлин :Директ-Медиа, 2015. – 288 с.: ил., схем., табл.- Библиогр. в кн.- ISBN 978-5-4475-3674 - 9 То же (Электронный ресурс). URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=272164&amp;sr=1">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=272164&amp;sr=1</a>	Лк ПЗ СРС	1(ЭР)	1
3.	Управление персоналом: учебник для вузов / Е.А.Аксенова, Т.Ю. Базаров Б.Л. Еремин и др.; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л.еремина.- 2-е изд., изд., перераб. И доп.- М.: Юнити-Дана, 2015.- 561 с - ISBN 5-238-00290-4 То же (Электронный ресурс). URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=118464">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=118464</a>	Лк ПЗ СРС	1(ЭР)	1
4.	Иванова С.Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С.Иванова.- Альпина Паблишер, 2016.-173 с. ISBN 978-5-4475-3674 - 9 То же (Электронный ресурс). URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=279463">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=279463</a>	Лк ПЗ СРС	1(ЭР)	1
5.	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 427 с. – (Высшее образование: Бакалавриат)	Лк, СРС	15	0,5
6.	Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 389 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02048-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496066">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496066</a>	Лк СРС	1(ЭР)	1

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ» НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Электронный каталог библиотеки БрГУ  
[http://irbis.brstu.ru/CGI/irbis64r\\_15/cgiirbis\\_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOK&P21DBN=BOOK&S21CNR=&Z21ID=](http://irbis.brstu.ru/CGI/irbis64r_15/cgiirbis_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOK&P21DBN=BOOK&S21CNR=&Z21ID=).
2. Электронная библиотека БрГУ  
<http://ecat.brstu.ru/catalog> .
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online»  
<http://biblioclub.ru> .
4. Электронно-библиотечная система «Издательство «Лань»  
<http://e.lanbook.com> .
5. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"  
<http://window.edu.ru> .
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru> .
7. Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ)  
<https://uisrussia.msu.ru/> .
8. Национальная электронная библиотека НЭБ  
<http://xn--90ax2c.xn--plai/how-to-search/> .

## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Приведенные ниже методические указания раскрывают равномерность режима учебной работы в течение семестра по изучению теоретического материала (регулярная проработка лекционного материала), ритмичность режима учебной работы в течение семестра по подготовке к практическим занятиям, их выполнению, самостоятельный характер освоения изучаемого материала, а также подготовки к экзамену.

### 9.1. Методические указания для обучающихся по выполнению практических заданий

**Практическое занятие № 1. Формирование ценностных ориентаций соискателя при выборе работы. Составление объявления о текущей вакансии (проектная деятельность, 0,25 ч.).**

Цель занятия: изучить при помощи проектной деятельности особенности формирования ценностных ориентаций и научиться их применять в будущем при выборе работы. Научиться составлять объявления о текущей вакансии.

Задание:

- 1) ознакомиться с авторской методикой выявления степени значимости ценностей респондентов;
- 2) провести и проанализировать ценностные ориентации в вашей группе;
- 3) составлять объявления о текущей вакансии
- 4) проанализировать типичные ошибки в объявлениях о вакансиях, составляемых практикующими менеджерами по персоналу;
- 5) составить корректное объявление о текущей вакансии по профессии, выбранной обучающимся самостоятельно.

Порядок выполнения:

Изучить рекомендации по выполнению практических заданий в методических указаниях и выполнение задания.

Форма отчетности:

Письменный анализ или устное представление выполненного задания.

Задания для самостоятельной работы:

1. Изучить типы организационной культуры.
2. Изучить показатели степени значимости (принятия) ценности в коллективе организации.

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию:

При подготовке и выполнении практического задания рекомендуется использовать материал лекций раздела 1 «Роль, эволюция, концепция, принципы и факторы эффективного отбора и найма персонала» и литературу, предложенную для изучения данной дисциплины.

Рекомендуемые источники:

Основная литература: № 1 согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература: № 2-7 согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Перечислить и раскрыть составляющие организационных культур.
2. Охарактеризовать показатели степени значимости (принятия) ценности в коллективе организации.

**Практическое занятие № 2. Составление резюме соискателя. Разработка квалификационной характеристики соискателя (специалиста), (тренинг, 0,25 ч.)**

Цель занятия: в интерактивной форме – дидактического тренинга в малой группе проанализировать ошибки, возникающие на практике при составлении резюме и научиться разрабатывать квалификационные характеристики.

Задание:

- 1) проанализировать типичные ошибки при составлении резюме, составляемых практикующими менеджерами по персоналу;
- 2) составить резюме
- 3) разработать квалификационную характеристику соискателя (специалиста)

Порядок выполнения:

Изучить рекомендации по выполнению практических заданий в методических указаниях и выполнить задание.

Форма отчетности:

Письменный анализ или устное представление выполненного задания.

Задания для самостоятельной работы:

1. Проанализировать ошибки при составлении резюме.

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию:

При подготовке и выполнении практического задания рекомендуется использовать материал лекций раздела 2 и литературу, предложенную для изучения данной дисциплины.

Рекомендуемые источники:

Основная литература: № 1 согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература: № 2-7 согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки:

- 1) Роль, значение и основные цели отбора при найме персонала;
- 2) Влияние на отбор и найм персонала внутренних факторов;
- 3) Зависимость отбора и найма персонала от факторов внешней среды

**Практическое занятие № 3.** Составление вопросника для структурированного анкетирования (определение места соискателя в данной организации). Проектная деятельность, 0,25 ч.

Цель занятия: в интерактивной форме проектной деятельности составить вопросник для структурированного анкетирования с целью определения места соискателя в конкретной организации.

Задание:

- 1) разработать вопросы, провести анкетирование, проанализировать полученные результаты

Порядок выполнения:

Изучить рекомендации по выполнению практических заданий в методических указаниях и выполнить задание.

Форма отчетности:

Письменный анализ или устное представление выполненного задания.

Задания для самостоятельной работы:

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию:

При подготовке и выполнении практического задания рекомендуется использовать материал лекций раздела 3 и литературу, предложенную для изучения данной дисциплины.

Рекомендуемые источники:

Основная литература: № 2 согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература: № 2-7 согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки:

- 1) Оценка кандидатов по основным заявительным документам;
- 2) «Свидетельства» в бесконтактном оценивании претендентов

**Практическое занятие № 4.** Составление вопросника для структурированного анкетирования (определение способностей соискателя выполнять работу).

**Тренинг, 0,25 ч.**

Цель занятия: в интерактивной форме игре-тренинге составить вопросник для структурированного анкетирования с целью определения способностей соискателя выполнять конкретную работу в конкретной организации.

Задание:

- 1) разработать вопросы, провести анкетирование, проанализировать полученные результаты.

Порядок выполнения:

Изучить рекомендации по выполнению практических заданий в методических указаниях и выполнить задание.

Форма отчетности:

Письменный анализ или устное представление выполненного задания.

### Задания для самостоятельной работы:

#### Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию:

При подготовке и выполнении практического задания рекомендуется использовать материал лекций раздела 3 и литературу, предложенную для изучения данной дисциплины.

#### Контрольные вопросы для самопроверки:

- 1) Персональное анкетирование при найме персонала
- 2) Рекомендательные письма и методы анализа их содержания
- 3) Современные подходы к биографическому анкетированию

### **Практическое занятие № 5. Составление вопросника для структурированного анкетирования. Определение типа личности соискателя.**

**Тренинг, 0,25 ч.**

#### Цель занятия:

изучить при помощи игры-тренинг методику проведения собеседования с целью определения места соискателя в данной организации.

#### Задание:

- 1) изучить методику проведения собеседования;
- 2) разделить группу на две подгруппы. Одна из них составляет вопросник для структурированного анкетирования с целью выявления места соискателя в организации. Вторая группа является претендентами на работу в организации. Под руководством преподавателя проводится деловая игра «Определение места соискателя в данной организации»;
- 3) подведение итогов деловой игры.

#### Порядок выполнения:

Изучить рекомендации по выполнению практических заданий в методических указаниях и выполнить задание.

#### Форма отчетности:

Письменное или устное представление выполненного задания.

### Задания для самостоятельной работы:

- 1) Современные подходы к графологической экспертизе и медицинскому заключению при отборе персонала
- 2) Анализ фотографии претендентов

#### Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию:

При подготовке и выполнении практического задания рекомендуется использовать материал лекций раздела 3 «Технология и опыт оценки кандидатов с помощью тестирования и контактных методов» и литературу, предложенную для изучения данной дисциплины.

#### Рекомендуемые источники:

Основная литература: № 1 согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература: № 2-7 согласно таблице раздела 7.

#### Контрольные вопросы для самопроверки:

- 1) Дефиниции, сферы применения и виды тестов
- 2) Критерии качества тестов и практика тестирования

## **Практическое занятие № 6. Определение творческого потенциала соискателя**

### Цель занятия:

изучить технологию оценки кандидатов на творческий потенциал при помощи тестирования.

### Задание:

- 1) проанализировать представленный материал;
- 2) выполнить тест на определение творческого потенциала;
- 3) сделать выводы в ходе проведения игры-тренинг.

### Порядок выполнения:

Изучить рекомендации по выполнению практических заданий в методических указаниях и выполнить задание.

### Форма отчетности:

Письменное представление выполненного задания.

### Задания для самостоятельной работы:

- 1) Установочное собеседование: точки зрения, целенаправленность, виды
- 2) Специфика проведения установочного собеседования, оценка его результатов и механизм возмещения расходов кандидатам
- 3) Профессиональные испытания и метод «Оценочный центр»

### Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию:

При подготовке и выполнении практического задания рекомендуется использовать материал лекций раздела 4 «Технология организации найма, оценки и отбора персонала.» и литературу, предложенную для изучения данной дисциплины.

### Рекомендуемые источники:

Основная литература: № 1 согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература: № 2-7 согласно таблице раздела 7.

### Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Персональное анкетирование при найме персонала
2. Рекомендательные письма и методы анализа их содержания

## **Практическое занятие № 7. Анализ предлагаемой работы и проведение собеседования при приеме на работу**

### Цель занятия:

в ходе проведения проектной деятельности закрепить изученный материал проведения собеседования при приеме на работу.

### Задание:

- 1) в ходе проведения проектной деятельности повторить все задачи при найме и отборе персонала и собеседовании;
- 2) организовать и провести деловую игру «Собеседование», в которой обучающиеся делятся на две подгруппы. Одна из которых – менеджеры по управлению персоналом, вторая – соискатели вакантной должности. Менеджеры должны разработать все необходимые документы для собеседования. Соискатели должны подготовиться к собеседованию;
- 3) подвести итоги проектной деятельности.

Порядок выполнения:

Изучить рекомендации по выполнению практических заданий в методических указаниях и выполнить задание.

Форма отчетности:

Письменное или устное представление выполненного задания.

Задания для самостоятельной работы:

1. Деловая оценка и отбор персонала

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию:

При подготовке и выполнении практического задания рекомендуется использовать материал лекций раздела 5 «Правила и этикет делового общения при найме, оценке и отборе персонала» и литературу, предложенную для изучения данной дисциплины.

Рекомендуемые источники:

Основная литература: № 1 согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература: № 2-7 согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1) Организация отбора претендентов на вакантную должность.

**Практическое занятие № 8. Особенности собеседования с молодыми соискателями (специалистами)**

Цель занятия: изучить основные типы личности и научиться их анализировать.

Задание:

- 1) выполнить два теста на определение типа личности;
- 2) подвести итоги в ходе игры-тренинга.

Порядок выполнения:

Изучить рекомендации по выполнению практических заданий в методических указаниях и выполнить задание.

Форма отчетности:

Письменное или устное представление выполненного задания.

Задания для самостоятельной работы:

1) Подбор и расстановка персонала организации

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию:

При подготовке и выполнении практического задания рекомендуется использовать материал лекций раздела 6 «Правила и этикет делового общения при найме, оценке и отборе персонала» и литературу, предложенную для изучения данной дисциплины.

Рекомендуемые источники:

Основная литература: № 1 согласно таблице раздела 7.

Дополнительная литература: № 2-7 согласно таблице раздела 7.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1) Правила проведения собеседования

- 2) Правила проведения переговоров
- 3) Особенности невербального общения
- 4) Управление деловым общением

## 9.2. Методические указания по выполнению контрольной работы

При выполнении контрольной работы следует опираться на структуру и требования, изложенные в методических указаниях по дисциплине. План работы согласуется с преподавателем. По завершению выполнения работы обучающийся отвечает на вопросы преподавателя.

## 10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

- Microsoft Windows Professional Russian
- Microsoft Office Russian
- Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Security.

## 11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

<i>Вид занятия</i>	<i>Наименование аудитории</i>	<i>Перечень основного оборудования</i>	<i>№ Лк, ПЗ</i>
1	2	3	4
Лк	Лекционная аудитория (мультимедийный класс)	Интерактивная доска SMART Board 680i2/Unifl, Интерактивный планшет Wacom PL-720, Колонки Microlab Solo-7C, Ноутбук Samsung R610<NP-R610-FS08>, Телевизор плазменный Samsung 63 PS-63A756T1M	Лк № 1-6
ПЗ	Дисплейный класс	Системный блок AMD A10-7800 Radeon R7 (12 шт.), Системный блок для слабовидящих пользователей AMD A10-7850K (1 шт.), Монитор Philips233 V5QHABP (13 шт.)	ПЗ № 1-8
СР	Читальный зал №1	Оборудование 10 ПК i5-2500/H67/4Gb(монитор TFT19 Samsung); принтер HP LaserJet P2055D	-
кр	Читальный зал №1	Оборудование 10 ПК i5-2500/H67/4Gb(монитор TFT19 Samsung); принтер HP LaserJet P2055D	

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 1. Описание фонда оценочных средств (паспорт)

№ компетенции	Элемент компетенции	Раздел	Тема		ФОС
ПК-3	знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владение методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике	2. Технология бесконтактной оценки нанимающегося персонала.	2.1	Оценка кандидатов по основным заявительным документам.	Экзаменационный билет
			2.2	«Свидетельства» в бесконтактном оценивании претендентов	
			2.3	Персональное анкетирование при найме персонала	
			2.4	Рекомендательные письма и методы анализа их содержания	
			2.5	Современные подходы к биографическому анкетированию, графологической экспертизе и медицинскому заключению при отборе персонала	
			2.6	Анализ фотографии претендентов	
		4. Технология организации найма, оценки и отбора персонала.	4.1	Концепция и принципы кадровой стратегии организации	Экзаменационный билет
			4.2	Источники и проблемы найма персонала	
			4.3	Деловая оценка и отбор персонала	
			4.4	Организация отбора претендентов на вакантную должность	
		5. Технология развития и использования персонала	5.1	Обучение персонала организации	Экзаменационный билет
			5.2	Подбор и расстановка персонала организации	
			5.3	Организация проведения аттестации персонала организации	
			5.4	Формирование кадрового резерва организации	
			5.5	Организационный механизм управления конфликтами и стрессами в организации.	
ПК-4	знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения	6. Правила и этикет делового общения при найме, оценке и отборе персонала	6.1	Правила проведения собеседования	Экзаменационный билет
			6.2	Правила проведения переговоров	
			6.3	Особенности невербального общения	
			6.4	Управление деловым общением	
			6.5	Правила разработки программ трудовой мотивации.	
			6.5	Принципы адаптации персонала	

	программ трудо- вой адаптации и умение при- менять их на практике				
ПК-2	Знание основ кадрового планирования и контрол- линга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение при- менять их на практике	<b>1.</b> Роль, эволю- ция, концепция, принципы и фак- торы эффективно- го отбора и найма персонала.	1.1	Роль, значение и основные цели отбора при найме персонала	Экзамена- ционный билет
			1.2	Эволюция функциональной зна- чимости отбора и найма персо- нала с изменением общественно- го отношения к трудовой дея- тельности.	
			1.3	Концепция и принципы отбора и найма персонала	
			1.4	Зависимость отбора и найма пер- сонала от факторов внешней сре- ды	
			1.5	Влияние на отбор и найм персо- нала внутренних факторов.	
ПК- 10	знание Тру- дового кодек- са Российской Федерации и иных норма- тивных пра- вовых актов, содержащих нормы трудо- вого права, знание проце- дур приема, увольнения, перевода на другую рабо- ту и переме- щения персо- нала в соот- ветствии с Трудовым ко- дексом Рос- сийской Фе- дерации и владение навыками оформления сопровожда- ющей доку- ментации	<b>3.</b> Технология и опыт оценки кан- дидатов с помо- щью тестирования и контактных ме- тодов	3.1	Дефиниции, сферы применения и виды тестов.	Экзамена- ционный билет
			3.2	Критерии качества тестов и практика тестирования	
			3.3	Установочное собеседование: точки зрения, целенаправлен- ность, виды	
			3.4	Специфика проведения устано- вочного собеседования, оценка его результатов и механизм воз- мещения расходов кандидатам	
			3.5	Профессиональные испытания и метод «Оценочный центр»	

## 2. Экзаменационные вопросы

№ п/п	Компетенции		ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ	№ и наименование раздела
	Код	Определение		
1	2	3	4	5
1.	ПК-3	знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владение методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике.	2.1 Оценка кандидатов по основным заявительным документам 2.2 «Свидетельства» в бесконтактном оценивании претендентов 2.3 Персональное анкетирование при найме персонала 2.4 Рекомендательные письма и методы анализа их содержания 2.5 Современные подходы к биографическому анкетированию 2.6 Современные подходы к графологической экспертизе и медицинскому заключению при отборе персонала 2.7 Анализ фотографии претендентов	2. Технология бесконтактной оценки нанимающегося персонала
			4.1 Концепция и принципы кадровой стратегии организации 4.2 Источники и проблемы найма персонала 4.3 Деловая оценка и отбор персонала 4.4 Организация отбора претендентов на вакантную должность	4. Технология организации найма, оценки и отбора персонала методов
			5.1 Обучение персонала организации 5.2 Подбор и расстановка персонала организации 5.3 Организация проведения аттестации персонала организации 5.4 Формирование кадрового резерва организации 5.5 Организационный механизм управления конфликтами и стрессами в организации	5. Технология развития и использования персонала
	ПК-4	знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике	6.1 Правила проведения собеседования 6.2 Правила проведения переговоров 6.3 Особенности невербального общения 6.4 Управление деловым общением	6. Правила и этикет делового общения при найме, оценке и отборе персонала
	ПК-2	Знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии	1.1 Роль, значение и основные цели отбора при найме персонала 1.2 Эволюция функциональной значимости отбора и найма персонала с изменением общественного отношения к трудовой деятельности 1.3 Концепция и принципы отбора и найма	1. Роль, эволюция, концепция, принципы и факторы эффективного отбора и найма персонала

		привлечения персонала и умение применять их на практике	персонала 1.4 Зависимость отбора и найма персонала от факторов внешней среды 1.5 Влияние на отбор и найм персонала внутренних факторов	
	<b>ПК-10</b>	знание Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, знание процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и владение навыками оформления сопровождающей документации	3.1 Дефиниции, сферы применения и виды тестов 3.2 Критерии качества тестов и практика тестирования 3.3 Установочное собеседование: точки зрения, целенаправленность, виды 3.4 Специфика проведения установочного собеседования, оценка его результатов и механизм возмещения расходов кандидатам 3.5 Профессиональные испытания и метод «Оценочный центр»	<b>3.</b> Технология и опыт оценки кандидатов с помощью тестирования и контактных.

### 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Показатели	Оценка	Критерии
<p><b>Знать</b> <b>ПК-3:</b> - основы разработки и внедрения требований к должностям, критерии подбора и расстановки персонала, основы найма, процедуры подбора и отбора персонала;</p> <p><b>ПК-4:</b> - основы социализации, профориентации и профессионализации персонала;</p> <p><b>ПК-2:</b> - основы кадрового планирования и контроллинга, основы маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала;</p> <p><b>ПК-10:</b> - Трудовой кодекс Российской Федерации и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права; - процедуры приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещение персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации;</p> <p><b>Уметь</b> <b>ПК-3:</b> - разрабатывать и внедрять программы и процедуры подбора и отбора персонала</p> <p><b>ПК-4</b> - разрабатывать программ трудовой адаптации и применять их на практике;</p> <p><b>ПК-2:</b> применять на практике знания основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала;</p> <p><b>ПК-10:</b> применять на практике знания Трудового кодекса Российской Федерации и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права;</p> <p><b>Владеть</b> <b>ПК-3</b> - процедурами подбора и отбора персонала:</p> <p><b>ПК-4</b> - программами трудовой адаптации;</p> <p><b>ПК-2:</b> - навыками разработки и</p>	<b>отлично</b>	<p>Оценка «отлично» выставляется в случае, если студент демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– всестороннее систематическое знание программного материала;</li> <li>– правильное выполнение заданий, направленных на применение программного материала;</li> <li>– правильное применение основных положений программного материала;</li> <li>– знает основы разработки и внедрения требований к должностям, критерии подбора и расстановки персонала, основы найма, процедуры подбора и отбора персонала, основы социализации, профориентации и профессионализации персонала, основы кадрового планирования и контроллинга, основы маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала, Трудовой кодекс Российской Федерации и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права;</li> </ul> <p>- умеет разрабатывать и внедрять программы и процедуры подбора и отбора персонала, разрабатывать программ трудовой адаптации и применять их на практике; применять на практике знания основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала, применять на практике знания Трудового кодекса Российской Федерации и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– владеет процедурами подбора и отбора персонала: программами трудовой адаптации; навыками разработки и реализации стратегии привлечения персонала; навыками оформления сопровождающие документации при приеме, увольнении, переводе на другую работу и перемещении персонала.</li> </ul>
<p><b>ПК-3:</b> - разрабатывать и внедрять программы и процедуры подбора и отбора персонала</p> <p><b>ПК-4</b> - разрабатывать программ трудовой адаптации и применять их на практике;</p> <p><b>ПК-2:</b> применять на практике знания основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала;</p> <p><b>ПК-10:</b> применять на практике знания Трудового кодекса Российской Федерации и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права;</p>	<b>хорошо</b>	<p>Оценка «хорошо» выставляется в случае, если студент демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточно полное знание программного материала;</li> <li>– выполнение с несущественными ошибками заданий, направленных на применение программного материала;</li> <li>– применение с несущественными ошибками основных положений программного материала.</li> </ul>
<p><b>ПК-3</b> - процедурами подбора и отбора персонала:</p> <p><b>ПК-4</b> - программами трудовой адаптации;</p> <p><b>ПК-2:</b> - навыками разработки и</p>	<b>удовлетворительно</b>	<p>Оценка «удовлетворительно» выставляется в случае, если студент демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– частичное знание программного материала;</li> <li>– частичное выполнение заданий, направленных на применение программного материала;</li> <li>– частичное применение основных положений программного материала.</li> </ul>
<p><b>ПК-2:</b> - навыками разработки и</p>	<b>неудовлетворительно</b>	<p>Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, если студент демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– существенные пробелы в знании программного материала;</li> <li>– принципиальные ошибки при выполнении заданий,</li> </ul>

<p>реализации стратегии привлечения персонала;  <b>ПК-10:</b>  - навыками оформления сопровождающие документации при приеме, увольнении, переводе на другую работу и перемещении персонала.</p>		<p>направленных на применение программного материала;  – невозможность применения основных положений программного материала.</p>
---	--	--

## 1. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности

Цель и задачи дисциплины «Найм и отбор персонала» представлены в разделе 1 настоящей рабочей программы. Место дисциплины в структуре образовательной программы представлено в разделе 2 настоящей рабочей программы. Распределение объема дисциплины по формам обучения с указанием видов учебных занятий представлено в разделе 3 настоящей рабочей программы. Содержание дисциплины указано в разделе 4 настоящей рабочей программы.

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы студентов по дисциплине находятся в свободном доступе в соответствии с разделом 6 настоящей рабочей программы.

При изучении дисциплины необходимо использовать литературу, указанную в разделе 7 настоящей рабочей программы, а также перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», представленных в разделе 8 настоящей рабочей программы.

Консультации для студентов по дисциплине проводятся в соответствии с графиком проведения консультаций, представленном на стенде кафедры, за которой закреплена указанная дисциплина.

Информационные технологии, используемые при освоении дисциплины, перечислены в разделе 10 настоящей рабочей программы.

Оценка знаний, умений, навыков осуществляется в процессе промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине, которая осуществляется в виде экзамена. Для оценивания знаний, умений, навыков используется ФОС по дисциплине, содержащий экзаменационные билеты.

Экзамен проводится в письменной форме по выданному преподавателем заданию. По итогам выполненного задания преподаватель оценивает уровень знаний, умений, навыков. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, сформированных по итогам изучения дисциплины, представлено в разделе 3 Приложения 1 настоящей рабочей программы. Основными оценочными средствами при проведении промежуточной аттестации являются экзаменационные билеты.

## АННОТАЦИЯ рабочей программы дисциплины

### Найм и отбор персонала

#### 1. Цель и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины является обучение современным инструментам организации процесса подбора, отбора, адаптации и деловой оценки персонала, необходимых для успешной профессиональной деятельности.

Задачи дисциплины:

- изучение основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, найма персонала;
- разработать программу трудовой адаптации персонала;
- разработать программу стратегии привлечения персонала;
- изучить способы оформления сопровождающей документации при приеме, увольнении, переводе на другую работу и перемещении персонала.

#### 2. Структура дисциплины

2.1. Распределение трудоемкости по отдельным видам учебных занятий, включая самостоятельную работу лекций – 10 часов, практических занятий – 14 часов, самостоятельная работа обучающихся – 147 час.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 180 часа, 5 зачетных единицы.

2.2. Основные разделы дисциплины:

- 1 - Роль, эволюция, концепция, принципы и факторы эффективного отбора и найма персонала.
- 2 - Технология бесконтактной оценки нанимающегося персонала
- 3 - Технология и опыт оценки кандидатов с помощью тестирования и контактных методов
- 4 - Технология организации найма, оценки и отбора персонала.
- 5 - Технология развития и использования персонала.
- 6 - Правила и этикет делового общения при найме, оценке и отборе персонала.

#### 3. Планируемые результаты обучения (перечень компетенций)

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

**ПК-3** знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владение методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике.

**ПК-4** знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике.

**ПК-2** знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике.

**ПК-10** знание Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, знание процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и владение навыками оформления сопровождающей документации.

#### 4. Вид промежуточной аттестации: экзамен.

*Протокол о дополнениях и изменениях в рабочей программе  
на 20\_\_-20\_\_ учебный год*

1. В рабочую программу по дисциплине вносятся следующие дополнения:

2. В рабочую программу по дисциплине вносятся следующие изменения:

Протокол заседания кафедры № \_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

Программа составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом от «14» декабря 2015 г. № 1461

**для набора 2014 года:** и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для заочной формы обучения от «03» июля 2018 г. № 413

**для набора 2016 года:** и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для заочной формы обучения от «25» февраля 2016 г. №129, для заочной (ускоренной) формы обучения от «25» февраля 2016 г. №129

**Программу составили:**

Харитоновна П.В., доцент баз. каф. МиИТ, к.э.н. \_\_\_\_\_

Сыгодина М.В., доцент баз.каф. МиИТ, к.т.н. \_\_\_\_\_

Рабочая программа рассмотрена и утверждена на заседании базовой кафедры МиИТ

от «19» декабря 2018 г., протокол № 8

И.о. заведующего базовой кафедрой МиИТ \_\_\_\_\_ Е.И. Луковникова

**СОГЛАСОВАНО:**

И.о. заведующего выпускающей базовой кафедрой МиИТ \_\_\_\_\_ Е.И. Луковникова

Директор библиотеки \_\_\_\_\_ Т.Ф. Сотник

Рабочая программа одобрена методической комиссией факультета ФЭиУ

от «28» декабря 2018 г., протокол № 4

Председатель методической комиссии факультета \_\_\_\_\_ Е.В. Трапезникова

**СОГЛАСОВАНО:**

Начальник учебно-методического управления \_\_\_\_\_ Г.П. Нежевец

Регистрационный № \_\_\_\_\_