

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ  
Кафедра организационного развития

## **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**38.04.03 Управление персоналом**

---

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

**Кадровый консалтинг и коучинг**

---

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: *магистратура*

Форма обучения: *очно-заочная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2023

*Современные технологии управления персоналом*  
Рабочая программа дисциплины

Составители:

*Д-р экон. наук, профессор, заведующая кафедрой организационного развития Н.И.Архипова*  
*Канд.техн.наук, профессор, профессор кафедры организационного развития О.Л.Седова*

Ответственный редактор:

*Д-р экон.наук, профессор, зав. кафедрой организационного развития Н.И.Архипова*

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 13 от 31.03.2023

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

|  |    |
|--|----|
| 1. Пояснительная записка .....   | 4  |
| 1.1. Цель и задачи дисциплины .....  | 4  |
| 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине .....   | 4  |
| 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....  | 5  |
| 2. Структура дисциплины.....   | 5  |
| 3. Содержание дисциплины.....  | 5  |
| 4. Образовательные технологии .....  | 9  |
| 5. Оценка планируемых результатов обучения.....  | 9  |
| 5.1 Система оценивания .....   | 9  |
| 5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине.....   | 9  |
| 5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости,<br>промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине ..... | 10 |
| 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....  | 33 |
| 6.1 Список источников и литературы .....   | 33 |
| 6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». ....   | 35 |
| 6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы.....   | 35 |
| 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....  | 35 |
| 8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями<br>здоровья и инвалидов .....                       | 35 |
| 9. Методические материалы.....   | 36 |
| 9.1 Планы семинарских занятий.....   | 36 |
| 9.2 Глоссарий по дисциплине .....  | 41 |

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель дисциплины:*

Формирование у обучающихся компетенций, необходимых для разработки и реализации современных технологий управления персоналом.

*Задачи дисциплины:*

- изучить современные технологии управления персоналом,
- изучить методы разработки и внедрения современных технологий управления персоналом
- приобрести навыки разработки и реализации современных технологий управления персоналом

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

| Компетенция<br>(код и наименование)  | Индикаторы компетенций<br>(код и наименование)   | Результаты обучения   |
|--|--|---|
| ОПК-3. Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность | ОПК-3.3. Демонстрирует способность разрабатывать и обеспечивать реализацию технологий управления персоналом организации в динамичной среде | <p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- современные технологии управления персоналом,</li> <li>- методы разработки и реализации технологий управления персоналом</li> </ul> <p><i>Уметь</i> разрабатывать и обеспечивать реализацию технологий управления персоналом организации в динамичной среде</p> <p><i>Владеть</i> навыками разработки и реализации технологий управления персоналом организации в динамичной среде.</p> |
| ПК-2. Способен разработать и реализовать деятельность по управлению персоналом   | ПК- 2.1. Осуществляет сбор информации о потребностях организации в персонале   | <p><i>Знать</i> методы сбора информации о потребностях организации</p> <p><i>Уметь</i> осуществлять сбор информации о потребностях организации в персонале.</p> <p><i>Владеть</i> навыками сбор информации о потребностях организации в персонале.</p>  |
|  | ПК-2.2. Демонстрирует способность разработать и реализовать деятельность по подбору и отбору персонала                                     | <p><i>Знать</i> технологии подбора и отбора персонала</p> <p><i>Уметь</i> разрабатывать технологии подбора и отбора персонала;</p> <p><i>Владеть</i> навыками разработки и реализации деятельности по подбору и отбору персонала</p>  |
|  | ПК-2.3. Демонстрирует способность организовать и провести оценку и аттестацию персонала  | <p><i>Знать</i> методы оценки и аттестации персонала.</p> <p><i>Уметь</i> организовать и провести оценку и аттестацию персонала.</p> <p><i>Владеть</i> навыками организации и проведения оценки и аттестации персонала</p>  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <i>ПК-2.4. Демонстрирует способность организовать и провести мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, учитывая интересы разных групп заинтересованных сторон</i> | <i>Знать</i> технологии и методы управления профессиональной карьерой персонала<br><i>Уметь</i> организовать и провести мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала<br><i>Владеть</i> навыками организации и проведения мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, учитывая интересы разных групп заинтересованных сторон |
|  | <i>ПК-2.5. Способен организовать обучение и адаптацию персонала</i>  | <i>Знать</i> методы организации обучения и адаптации персонала<br><i>Уметь</i> организовать обучение и адаптацию персонала<br><i>Владеть</i> навыками организации и организации обучения и адаптации персонала  |

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современные технологии управления персоналом» является дисциплиной обязательной части блока дисциплин учебного плана по направлению 38.04.03 – «Управление персоналом», направленность «Кадровый консалтинг и коучинг».

### 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 з.е., 144 академических часов.

#### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

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

| Семестр | Тип учебных занятий | Количество часов |
|---------|---------------------|------------------|
| 2       | Лекции              | 12               |
| 2       | Семинары            | 20               |
| Всего:  |                     | 32               |

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 112 академических часов.

### 3. Содержание дисциплины

| № | Наименование раздела дисциплины          | Содержание   |
|---|--|--|
| 1 | Современные технологии подбора персонала | Определение потребности организации в персонале с учетом концепции устойчивого развития<br>Классификация и общая характеристика технологий |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | <p>подбора персонала.<br/> Технология подбора персонала Executive Search.<br/> Технологии подбора персонала Talents Search и Board Search как разновидности технологии Executive Search.<br/> Подбор специалистов и линейного персонала с использованием технологии подбора персонала Staff Selection<br/> Технология подбора персонала Management Selection для подбора руководителей среднего звена.<br/> Особенности технологии подбора персонала Mass recruitment.<br/> Реферальные программы подбора персонала.<br/> Технологии подбора персонала с использованием социальных сетей.<br/> Трансформация современных технологий подбора персонала с использованием цифровых инструментов: чат-боты, роботы, HR аналитика, Big Data.<br/> Трансформация современных технологий подбора персонала с использованием инструментов геймификации.<br/> Этапы разработки и внедрения технологии подбора персонала.<br/> Методы оценки социально-экономической эффективности технологий подбора персонала.<br/> Этапы разработки и реализации технологии подбора персонала в динамичной среде</p> |
| 2 | Современные технологии отбора персонала    | <p>Классификация и общая характеристика современных технологий отбора персонала.<br/> Технология проведения предварительного собеседования с кандидатами с использованием видеоботов, Skype, видеоконференций.<br/> Онлайн-тестирование кандидатов. Профессиональные испытания как метод отбора кандидатов.<br/> Профессиональные группы, подлежащие испытанию.<br/> Процедура подготовки и проведения профессиональных испытаний. Проверка состояния здоровья.<br/> Виды собеседования: структурированное, неструктурированное, смешанное.<br/> Технологии проведения собеседования по компетенциям, биографическое собеседование, ситуационное собеседование, стрессовое собеседование.<br/> Трансформация технологии отбора персонала с использованием современных ИКТ .<br/> Геймификация технологии отбора персонала.<br/> Методы оценки социально-экономической эффективности технологий отбора персонала<br/> Этапы разработки и реализации технологии отбора персонала в динамичной среде</p>   |
| 3 | Современные технологии адаптации персонала | <p>Адаптация персонала: понятие, задачи и виды.<br/> Первичная и вторичная адаптация. Производственная и внепроизводственная адаптация.</p>   |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   | <p>Психофизиологические, социально-психологические, профессиональные, организационные аспекты адаптации.</p> <p>Управление трудовой адаптацией. Технологический процесс адаптации работников. Формы адаптации: наставничество, метод усложнения заданий, организация семинаров и др.</p> <p>Разработка адаптационных программ. Стадии трудовой адаптации: ознакомление, приспособление, ассимиляция, идентификация.</p> <p>Трансформация технологии адаптации персонала с использованием современных ИКТ .</p> <p>Геймификация технологии адаптации персонала.</p> <p>Методы оценки социально-экономической эффективности технологии адаптации персонала</p> <p>Этапы разработки и реализации технологии адаптации персонала в динамичной среде</p>   |
| 4 | Современные технологии оценки персонала                               | <p>Оценка персонала как основа принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников.</p> <p>Методы оценки персонала: описательный, ранжирования, свободного или принудительного выбора, коэффициентный, 360 градусов и др.</p> <p>Технология, основные принципы и типология Центров оценки персонала.</p> <p>Трансформация технологии оценки персонала с использованием современных ИКТ .</p> <p>Геймификация технологии оценки персонала.</p> <p>Методы оценки социально-экономической эффективности технологии оценки персонала</p> <p>Этапы разработки и реализации технологии оценки персонала в динамичной среде</p>  |
| 5 | Современные технологии стимулирования трудовой деятельности персонала | <p>Методы стимулирования трудовой деятельности персонала: классификация, общая характеристика.</p> <p>Материальные денежные методы стимулирования работников: заработная плата (оплата труда работника), компенсационные и стимулирующие выплаты.</p> <p>Правила построения системы материального денежного стимулирования работников.</p> <p>Экономические неденежные стимулы: медицинское и пенсионное страхование, кредитование, полная или частичная оплата отдыха работника и др. Структура и содержание социального пакета работника.</p> <p>Гибкие программы предоставления социальных льгот.</p> <p>Нематериальные методы стимулирования трудовой деятельности персонала: управление содержанием работы, включение работников в процесс принятия решений, стимулирование рабочим временем, моральное поощрение, продвижение по службе и др.</p> <p>Организация профессиональных конкурсов, смотров профессионального мастерства как метод</p> |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | <p>нематериального стимулирования работников.</p> <p>Применение инструментов геймификации в процессе стимулирования трудовой деятельности персонала.</p> <p>Этапы разработки и реализации технологии стимулирования персонала в динамичной среде</p>   |
| 6 | Современные технологии профессионального развития персонала | <p>Роль профессионального потенциала в развитии организации. Виды профессионального обучения персонала.</p> <p>Концепция непрерывного обучения персонала.</p> <p>Концепция опережающего обучения персонала.</p> <p>Технология управления профессиональным развитием персонала.</p> <p>Корпоративный университет. Дистанционное обучение персонала. Коучинг как метод профессионального развития сотрудника. Модель эффективных вопросов GROW Джона Уитмора.</p> <p>Технологии виртуальной и дополненной реальности в процессе профессионального развития персонала.</p> <p>Трансформация технологии профессионального развития персонала с использованием форматов микрообучения работников.</p> <p>Оценка эффективности профессионального развития персонала. Стимулирование процесса профессионального развития персонала.</p> <p>Этапы разработки и реализации технологии профессионального развития персонала в динамичной среде</p> |
| 7 | Современные технологии управления карьерой персонала        | <p>Карьера: понятие и сущность.</p> <p>Виды и типовые модели карьеры.</p> <p>Внутриорганизационная и межорганизационная карьера.</p> <p>Основы планирования карьеры.</p> <p>Этапы профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации.</p> <p>Технология управления карьерой персонала на основе концепции планирования замен. Порядок формирования резерва кадров в организации.</p> <p>Технология управления карьерой работников на основе концепции преемственности (Succession Planning).</p> <p>Технология управления карьерой работников на основе концепции управления талантами (Talent management)</p> <p>Оценка эффективности современных технологий управления карьерой.</p> <p>Этапы разработки и реализации технологии управления карьерой персонала в динамичной среде</p>   |
| 8 | Современные технологии увольнения персонала                 | <p>Увольнение: понятие и виды.</p> <p>Технология управления текучестью персонала в организации. Программы регулирования текучести персонала.</p> <p>Работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста.</p>  |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | Технология управления высвобождением персонала.<br>Массовое высвобождение персонала. Сокращение штата. Этапы технологии высвобождения персонала.<br>Технологии внутреннего и внешнего аутплейсмента.<br>Оценка эффективности современных технологий увольнения персонала.<br>Этапы разработки и реализации технологии увольнения персонала |
|--|--|--|

#### 4. Образовательные технологии

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

#### 5. Оценка планируемых результатов обучения

##### 5.1 Система оценивания

| Форма контроля                     | Макс. количество баллов |                   |
|------------------------------------|-------------------------|-------------------|
|                                    | За одну работу          | Всего             |
| Текущий контроль:                  |                         | 60 баллов         |
| - участие в дискуссии на семинаре  | 3                       | 24                |
| - решение «кейс-задач»             | 2                       | 16                |
| - выполнение практического задания | 4                       | 20                |
| Промежуточная аттестация – экзамен |                         | 40 баллов         |
| <b>Итого за семестр</b>            |                         | <b>100 баллов</b> |

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

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

##### 5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

| Баллы/<br>Шкала<br>ECTS | Оценка по<br>дисциплине | Критерии оценки результатов обучения по дисциплине |
|-------------------------|-------------------------|--|
|                         |                         |  |

| Баллы/<br>Шкала<br>ECTS | Оценка по<br>дисциплине                 | Критерии оценки результатов обучения по дисциплине  |
|-------------------------|---|---|
| 100-83/<br>А,В          | отлично/<br>зачтено                     | <p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>                                   |
| 82-68/<br>С             | хорошо/<br>зачтено                      | <p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>                                       |
| 67-50/<br>D,E           | удовлетво-<br>рительно/<br>зачтено      | <p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p> |
| 49-0/<br>F,FX           | неудовлет-<br>ворительно/<br>не зачтено | <p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>               |

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

#### Примеры кейсов

#### Современные технологии подбора персонала

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

Первым делом новоявленный директор провел исследование среди агентств по подбору персонала области и заключил с одним из них, имеющим наиболее положительную репутацию в городе, договор на поиск 60 агентов по продажам. Агентство провело работу среди соискателей биржи труда и через месяц представило директору 70 кандидатов, 55 из которых директор отобрал в качестве агентов по продажам. Для обучения агентов был приглашен специалист по обучению, столичная знаменитость, который в течение 5 дней обучал агентов навыкам продаж, а специалист из центрального офиса знанию продуктов линейки компании. В это время директор озадачился поиском достойного кандидата на должность заместителя директора по продажам и развитию агентской сети. Наилучшим кандидатом показался сосед по даче, давний приятель, бывший директор крупного завода, со связями в администрации области, которому было сделано предложение. Надежды на заместителя полностью оправдались уже через месяц его работы. Благодаря его стараниям магазины города, состоящие на балансе области, закупили продукцию компании на сумму чуть менее 10 миллионов рублей. Вот только агентская сеть за 2 месяца своего существования принесла сумму в размере 470000 рублей. К тому же из 50 агентов к тому времени осталось только 9, остальные вернулись на биржу труда или перешли на работу к конкурентам. Директор был вынужден повторно обратиться в агентство, которое снова подобрало ему 50 агентов, пользуясь тем же источником. И снова в Филиал были приглашены знаменитость из столицы и специалист из центрального офиса, а через месяц работы агентов из второго набора осталось только 5.

Магазины больше ничего не покупали, поскольку у них произошло затоваривание, и директор был вынужден уволить своего заместителя, полностью испортив с ним отношения, и даже подумывал о продаже дачи. Через 6 месяцев директора вызвали в центральный офис и, выслушав его объяснения относительно сложностей в работе, уволили, а филиал закрыли как неперспективный, ломая при этом голову о том, почему конкуренты до сих пор не ушли из N-ской области.

*Вопросы:*

1. Какая технология подбора персонала была применена?
2. Правильно ли был выбран источник для привлечения агентов?

### Современные технологии отбора персонала

#### *Ситуация*

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

Одна из ведущих рекрутинговых компаний представила на рассмотрение «Морана» семь кандидатур, которые по всем формальным признакам соответствовали требованиям. Тщательно проанализировав анкеты, Билибин пригласил для первичного собеседования трех наиболее перспективных кандидатов.

|                       |                             |                           |
|-----------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Петр Янович Скиртанов | Сергей Владимирович Березин | Геннадий Иванович Межелко |
|-----------------------|-----------------------------|---------------------------|

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

Заметки генерального директора, сделанные им во время собеседований:

Петр Янович Скиртанов:

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

Сергей Владимирович Березин:

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

Геннадий Иванович Межелко:

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

*Вопросы:*

1. Сформулируйте достоинства и недостатки каждого кандидата
2. Какой кандидат должен быть выбран? Обоснуйте свой ответ.
3. Предложите свой вариант технологии отбора кандидатов.

## Современные технологии адаптации персонала

### *Ситуация*

#### **Процесс адаптации в компании БЕСТ-недвижимость**

Первым этапом введения в организацию является собеседование с менеджером по персоналу. Собеседование преследует две цели: оценку личностных качеств и уровня компетенции, необходимых для успешной работы в компании, а также сообщение новому сотруднику основных сведений об организации и о перспективах, которые он сможет иметь, работая здесь. Менеджер по персоналу рассказывает об истории компании, ее организационной структуре и месте в ней данного отделения, знакомит со служебной иерархией, отвечает на вопросы.

После собеседования с линейным менеджером и принятия им решения о приеме сотрудника на работу проводится повторное собеседование с менеджером по персоналу. Работника знакомят с правилами внутреннего распорядка и проводят ознакомительную экскурсию по офису. Во время экскурсии нового сотрудника представляют руководству (директору и управляющему) и знакомят с сотрудниками, с которыми ему предстоит активно взаимодействовать (юристом, координатором по клиентам, администраторами, секретарями, завхозом). При этом подробнейшим образом разъясняются должностные полномочия этих сотрудников. Обращают внимание работника на требования к внешнему виду (например, обязательное ношение бейджа, который вручается в первый рабочий день). Каждому новому сотруднику выдается буклет, в котором содержится информация об истории отделения и его организационной структуре, правилах внутреннего распорядка и список административной группы с указанием внутренних телефонов.

*Социально-психологическая адаптация* Ежемесячно компания принимает в каждое отделение около 10 новых сотрудников. Специфика риэлтерского бизнеса предполагает довольно высокую текучесть кадров. К тому же компания развивается и постоянно ощущает потребность в персонале. Одним из первых шагов в социально-психологической адаптации является знакомство только что пришедших сотрудников между собой. Это позволяет преодолеть ощущение обособленности, чужеродности в коллективе. Основной структурной единицей отделения является менеджерская группа (бригада). Работать новому сотруднику предстоит именно здесь. Поэтому от того, как встретит его менеджер и члены группы, зависит многое. На менеджера и ложится основная ответственность за процесс вхождения в коллектив нового работника. Представление "новичка" бригаде, создание дружеской атмосферы, в которой тот чувствовал бы себя свободно, внимательное отношение к возникающим вопросам – все это является прямой обязанностью менеджера. Но, к сожалению, не всегда у менеджера находится для этого время. Выходом из такого положения стало введение должности наставника. Наставником назначается опытный сотрудник, имеющий хорошие финансовые показатели работы и проявляющий организаторские и управленческие способности. Из наставников в дальнейшем формируется кадровый резерв на позиции менеджеров. Максимальное количество стажеров у наставника – 2, поэтому времени для того, чтобы уделить внимание проблемам нового сотрудника, достаточно. Новые сотрудники активно привлекаются к участию в корпоративных мероприятиях. Для них регулярно проводятся специальные тренинги.

*Профессиональная адаптация* Первым шагом является разъяснение новому сотруднику основного содержания его профессиональной деятельности на первых собеседованиях с менеджером по персоналу и линейным менеджером. Обязательным условием приема в компанию сотрудников без опыта работы в недвижимости является обучение в Кадровой школе. Эта мера необходима, так как успешная риэлтерская деятельность требует большого объема юридических и психологических знаний и определенных профессиональных навыков. В настоящее время риэлтеров не готовит ни одно учебное заведение. Кадровая школа "Бест-недвижимости" – важнейшая часть системы обучения в корпорации. Преподавание в ней ведется по трем основным направлениям: юридические аспекты риэлтерской деятельности, технология работы и психологические аспекты. Большое значение придается вводным лекциям, цель которых – не столько профессиональная, сколько организационная адаптация. Занятия

проходят в оборудованной всем необходимым учебной аудитории в одном из отделений. Формы преподавания различны и учитывают особенности восприятия информации взрослыми. Читаются лекции, проводятся семинары, где обсуждаются наиболее часто встречающиеся на практике ситуации, проблемы и пути выхода из них. Особое значение имеют тренинги навыков общения, эффективности переговоров, техники продаж и различные деловые игры. В качестве преподавателей выступают специально приглашенные лекторы и наши менеджеры, которые проявили способности к педагогической и методической деятельности. Это позволяет избежать оторванности теоретических знаний от практики, а также обеспечивает актуальность излагаемых тем. Процесс обучения разбит на три этапа – так называемые ступени обучения. Длительность обучения на каждой ступени – 5 дней по 8 часов ежедневно. Между этапами обучения – периоды стажировки, где полученные знания и навыки применяются на практике.

Предусмотрена система оценки знаний. По окончании каждой ступени проводятся аттестационные мероприятия, итоги которых оказывают влияние на сумму вознаграждения сотрудников. Большое внимание уделяется обратной связи. Традицией стали встречи менеджеров всех отделений по вопросам качества преподавания в Кадровой школе. На этих встречах каждый имеет возможность высказать свое мнение о содержании и формах обучения, о том, какими качествами должны обладать стажеры, прошедшие обучение в Кадровой школе. Мнения менеджеров, а также анализ результатов работы выпускников школы помогают скорректировать процесс обучения, выявить новые потребности и разработать программы, позволяющие их удовлетворить. Обучение не ограничивается посещением занятий в Кадровой школе. Овладение профессиональной ролью в полном объеме возможно только в процессе работы. Для этого активно используется наставничество. Постоянное совершенствование профессионализма сотрудников – это то, к чему стремится компания. Помогает в этом система проведения бизнес-тренингов, построенная с учетом потребностей каждого отделения и компании в целом. Собственного бизнес-тренера компания не имеет, тренинги заказываются разным консалтинговым фирмам. Особой популярностью пользуются выездные двухдневные тренинги, целями которых, помимо обучения, являются сплочение коллектива, организационная и психологическая адаптация новичков.

В течение этого времени менеджер по персоналу осуществляет контроль за адаптацией каждого сотрудника. С ним проводятся ежедневные неформальные беседы, в ходе которых становится ясным, насколько он удовлетворен работой, какой ценой она ему дается, как принимает его коллектив, существуют ли трудности во взаимопонимании с руководством, создалось ли ощущение психологического комфорта. С целью получения информации о том, насколько успешно овладевает сотрудник системой профессиональных знаний и навыков, как он выполняет требования трудовой дисциплины, сохраняет ли интерес к работе – менеджер по персоналу проводит беседы с менеджером данного сотрудника. В случае обнаружения каких-то проблем принимаются необходимые меры. Контроль за работой осуществляется в форме еженедельных отчетов новых сотрудников перед менеджером по персоналу. Каждый стажер заполняет определенную форму, в которой отражается информация о проделанной за неделю работе. Менеджер знакомится с отчетом, дает комментарий (оценку), ставит подпись. Отчет сдается менеджеру по персоналу, при этом обсуждаются результаты работы, делаются выводы, оказывается необходимая помощь в решении возникших проблем. Такая форма отчетности действует на протяжении всего периода адаптации.

Одним из эффективных способов обратной связи являются проводимые менеджером по персоналу круглые столы. В период адаптации каждый сотрудник дважды становится их участником: после окончания обучения на первой ступени Кадровой школы и по истечении трехмесячного срока работы в компании. На круглом столе очень важно создать доверительную обстановку, в которой каждый участник сможет откровенно высказать свое мнение по вопросам организации работы. Обсуждаются возникшие проблемы и намечаются пути их решения, вносятся предложения по улучшению условий работы, происходит обмен мнениями, проводится анкетирование, позволяющее оценить уровень социально-психологической адаптации. Подобное мероприятие очень полезно, так как дает возможность каждому сотруднику быть услышанным и почувствовать свою значимость

После проведения круглого стола менеджер по персоналу анализирует его результаты и знакомит с анализом директора отделения и менеджеров на общем собрании, где составляется план мероприятий для устранения факторов, мешающих успешной адаптации.

### ***Система адаптации в компании Эрнст энд Янг.***

Система адаптации новых сотрудников обладает рядом отличительных особенностей, обусловленных политикой работы с персоналом в компании. Основная особенность заключается в том, что в компании существует несколько типов таких программ в зависимости от категории сотрудников, на которую программа ориентирована.

1. Первый тип программы адаптации предназначен для выпускников вузов. Это наиболее значимая и ресурсоемкая программа, поскольку именно эта категория сотрудников является основной движущей силой.

2. Второй тип ориентирован на сотрудников, которые приходят, имея опыт работы в других компаниях. Они изначально приходят либо в отделы поддержки, либо в основные отделы, но не на начальные позиции.

3. Третий тип программы адаптации был разработан для иностранных сотрудников, которые приезжают в офисы Москвы или СНГ, как правило, либо в рамках программ обмена сотрудниками между подразделениями и офисами Эрнст энд Янг. Программа адаптации для выпускников вузов в свою очередь также обладает рядом характерных особенностей.

Адаптация сотрудников традиционно начинается очень рано, когда фактически они еще не являются сотрудниками Эрнст энд Янг. Через 3-4 дня после начала практики проводится первый этап адаптационной программы для практикантов, который длится 3-4 дня. Его также можно разделить на два этапа: обучение техническим знаниям западного бухгалтерского учета и обучение основным сведениям об Эрнст энд Янг. После окончания летнего набора, происходит объединение сотрудников, прошедших практику, и новых сотрудников, принятых летом, для прохождения второго этапа адаптационной программы.

*Продолжительность этапа.* Все новые сотрудники выезжают в дом отдыха в Подмоскowie. С точки зрения технических знаний, сотрудники обучаются тем аспектам, которые на письменном экзамене зимой были наиболее сложными темами для кандидатов. С точки зрения культурной и развлекательной стороны основной акцент делается на мероприятия, направленные на развития навыков командной работы, а также коммуникационных навыков.

По истечении двух месяцев, в течение которых у сотрудников имеется возможность принять решение о продолжении его сотрудничества с Эрнст энд Янг, в сентябре они снова выезжают в Подмоскowie. Одна неделя полностью посвящена ориентации, когда сотрудникам объясняется, что компания понимает под термином «конфиденциальность информации», как правильно работать в компьютерной системе, каковы особенности телефонной связи, показываются учебные фильмы, проводятся деловые игры. Вторая неделя полностью посвящена особенностям работы в том или ином отделе. На этом этапе программа по адаптации переходит в программу по развитию и постоянной оценке работы сотрудников.

Несколько отличается адаптация сотрудников, которые принимаются с опытом работы в других компаниях. Безусловно, они проходят не такое многоэтапное и длительное обучение. Основная его часть – это однодневный тренинг, в течение которого максимальный акцент делается на корпоративную культуру, миссию фирмы, стратегию развития, на функциональные подразделения и тех людей, которые их возглавляют, вопросы конфиденциальности. Обязательно приходят представители каждого отдела познакомить новых сотрудников с деятельностью подразделений. Очень большое внимание уделяется системе оценки сотрудников, поскольку она отражает и определяет многие элементы корпоративной культуры. Этот тренинг проводится, когда в компанию принимаются 3-4 новых человека. Если кто-то из них выходит на работу раньше остальных, сотрудники кадровой службы помогают ему разобраться с системой работы, предоставляют все печатные документы, разъясняют предпочтения в одежде, поведении, раскрывают вопрос конфиденциальности информации.

### *Наставничество.*

С момента, когда приступающие к работе новые сотрудники в качестве младших консультантов или экспертов направляются на работу на конкретный проект, каждый из них прикрепляется к наставнику – опытному сотруднику, который будет его консультировать и оценивать. Наставничество - это процесс, в котором вышестоящий сотрудник ответственен за должностное продвижение и развитие наставляемого вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного. Менеджером-консультантом становятся сотрудники, достигшие уровня старшего специалиста. У одного наставника может быть до пяти подопечных.

Эта деятельность достаточно структурирована и образует часть политики организации по развитию человеческих ресурсов.

Наставничество касается следующих вопросов:

- личное и профессиональное развитие;
- вопросы и проблемы, связанные с работой;
- вопросы, связанные с менеджментом;
- вопросы, связанные с компанией.

Дважды в год проходит обязательная встреча наставника и подопечного, в течение которой они обсуждают достигнутый результат, возникающие трудности, способы их решения. Безусловно, при возникновении каких-либо вопросов они могут встречаться вне рамок этого графика.

Поскольку наставничество – процесс, развивающий и мотивирующий не только начинающих сотрудников компании, но и самих наставников, то каждый сотрудник, достигший уровня старшего специалиста обязательно становится наставником. Все наставники заинтересованы, чтобы их подопечные демонстрировали хорошие результаты, поскольку это один из критериев, влияющих на бонусную систему. Ежегодно проходит тренинг для наставников, как правильно проводить встречи с подопечными, как задавать вопросы, как донести до подопечного не самую приятную новость, поскольку все решения о том, будет ли продвинут подопечный или он останется на прежнем уровне, также как и обо всех остальных аспектах его дальнейшей работы в компании, до сотрудника доводит его наставник. Со временем наставник может меняться, основное условие при этом, необходимо, чтобы наставник был на более высокой иерархической ступени.

### **Процесс адаптации в компании "Радеж"**

Компания "Радеж" развивается как сеть розничных магазинов с 2001 года и за 1,5 года открыла 5 магазинов формата супермаркет и 15 формата дискаунтер. Представленный ассортимент до 4000 наименований в магазинах "эконом" и до 12000 наименований в супермаркетах. Количество торгового персонала составляет 650 человек и постоянно растет, так как в среднем сеть открывает один магазин в месяц. Ежемесячно нашу анкету претендента заполняют более 700 человек, из них 500 человек приглашаются на собеседование и 60-70 приглашаются на стажировку. Как и в любую торговую организацию, в сеть "Радеж" в поисках работы обращаются как люди, имеющие опыт работы в торговле, так и те, кто никогда не работал в этой сфере и даже не имел вообще опыта работы. Знакомство с компанией "Радеж", и в некоторой степени, психологическая адаптация для каждого соискателя начинается с офиса службы персонала. В службу входит 2 менеджера по персоналу, 2 сотрудника по найму, 2 преподавателя-инструктора, преподаватель-товаровед. Специалисты службы найма, менеджеры по персоналу, инструкторы учебного класса - это профессиональные психологи. Их задача: поддержать новичка в первый период знакомства с компанией. Например, в обязанности сотрудников отдела по найму входит не только подбор персонала, но и ведение стажера - это период от 15 до 30 дней, до момента заключения трудового договора.

В период стажировки будущий сотрудник получает минимальную оплату, предусмотренную российским законодательством. Это небольшие деньги, но сегодня само обучение стоит дорого, и стажеры знают об этом и понимают, что мы вкладываем в них деньги. Зарплата сотрудника, окончившего стажировку, составляет не менее \$120. Претендент, прошедший профессиональный отбор-собеседование получает статус "стажера" и приглашается на 2-х дневное обучение. Обучающая программа для будущих продавцов и



кассиров состоит из нескольких блоков. Первый - это конечно знакомство с компанией "Радеж", формирование желания причастности к большой семье "радежцев". Второй блок, посвящен нормам и правилам работы в торговой организации. Третий блок - характеристики некоторых групп товаров, четвертый - основные правила выкладки завершают первый день обучения. Программу ведут профессиональный товаровед и тренер-психолог. Обучающие программы успешно реализуются благодаря учебному центру "Радеж", в котором ежемесячно проходят обучение и повышают квалификацию до 200 человек. В учебный центр входят: торговый класс, класс информационных технологий для обучения среднего и высшего управленческого звена и учебный, реально работающий магазин с малой проходимостью, где каждый сотрудник заканчивает период стажировки. В торговом классе помимо обучения, мы проводим занятия с органами государственного контроля, презентации и дегустации с компаниями-поставщиками и производителями продукции. Более половины персонала в течение года познакомились с продукцией Волгоградских производителей и поставщиков из других регионов.

Занятия в учебном центре проходят в активном режиме. Пространство организовано таким образом, что создает возможность свободного обсуждения, демонстрации видеоматериалов, на торговых стеллажах представлены товары различных групп. Чаще всего мы слышим от стажеров слова "Я боюсь, я не знаю". Поэтому, в нашем учебном центре можно все попробовать, как в настоящем магазине. Стажеры учатся правильному обращению с продукцией, получают первый опыт красивой и правильной выкладки, навык работы с планаграммами и имеют возможность оценить свою скорость работы. Использование тренинговых технологий позволяет формировать необходимые навыки применения знаний и умений. На перерывах всегда можно выпить чашку чая, кофе, перекусить и послушать музыку, познакомиться с альбомом фотографий корпоративных мероприятий. Такая гостеприимная атмосфера раскрепощает и закладывает основы корпоративного духа. Второй день обучения проводит инструктор по работе на ККМ и тренер. Стажеры осваивают правила кассовой дисциплины и технику работы на ККМ. Три кассовых терминала, оснащенные сканерами позволяют каждому получить навыки работы, а при необходимости записаться на дополнительные занятия с инструктором. Важно не только научиться работать точно и быстро, но и правильно общаться с покупателями. Все мы ходим в магазины и всегда приятно видеть приветливого кассира. И все мы знаем, как не просто убедить человека, работающего в продовольственном магазине, что улыбка должна быть нормой общения с клиентом. Для того, чтобы поддерживать принятые корпоративные нормы обслуживания покупателей в программу заложены процессы и упражнения, способствующие личностному росту сотрудника. После прохождения курса занятий, каждый стажер получает направление на работу в какой-либо филиал, где дальнейшее формирование профессиональных умений проходит под руководством наставника. В течение стажировки новичок продолжает пополнять свои профессиональные знания самостоятельно: после цикла обучения каждый стажер получает задание описать характеристики различных групп товаров представленных в магазине.

Стандартный период стажировки рассчитан на 10 рабочих дней. Лист стажировки делится на две части: 7 дней работа под руководством наставника, 2 дня самостоятельная работа в учебном магазине. В листе стажировки наставник оценивает профессиональные и деловые качества будущего сотрудника. Оценка выставляется за каждый день, и по окончании стажировки пишется заключение, которое может содержать рекомендации по дополнительному обучению.

Наставниками назначаются лучшие сотрудники магазинов, которые прошли специальное обучение по работе со стажерами и при успешном окончании стажировки, имеют дополнительное вознаграждение. Наставник знакомит стажера со своим магазином, коллегами, объясняет основные правила трудовой дисциплины. Например, персоналу магазина запрещено курить, есть определенный порядок покупки товара сотрудниками, время обеденных перерывов, правила работы в часы "пик". Наставнику важно поддержать новичка, доступно сформулировать задание и разобраться в первых ошибках. Результатом стажировки является самостоятельная работа в течении 2-х дней в учебном магазине. По такой схеме, когда процесс обучения предшествует стажировке, мы готовим коллективы для новых открывающихся

филиалов. В случае срочных вакансий, новичок сначала знакомится с работой в магазине, а затем проходит обучение. Самые лучшие результаты дает одновременная подготовка персонала всего филиала. Обучение в одной группе трудового коллектива магазина сплочивает его, уменьшает текучесть кадров. Обычно из 25 - 30 стажеров только 3-4 отказываются от стажировки и расстаются с нами. Оставшийся состав сотрудников готовит магазин к работе, участвует в торжественной процедуре открытия и достаточно стабильно работает. Столкнувшись с первыми опытом организации работы персонала при запуске новых магазинов, мы получили интересный опыт. Дело в том, что в первые 2 месяца, весь персонал магазина от оператора склада до товароведа и управляющего находится в рамках периода адаптации. И этим сотрудникам нужна была реальная поддержка. Так была создана учебных методических материалов: инструкций, альбомов по правильной выкладке различных групп товаров, методических пособий для сотрудников магазинов. Задача передвижная консультационная торговая группа, куда вошли товаровед, кладовщик, кассир, продавец.

Товаровед помогает простроить работу в торговом зале, анализирует и определяет структуру торговых заказов. Поддержку складу оказывает опытный кладовщик. Кассир группы - контролирует работу на кассовых терминалах, продавец-консультант помогает сделать красивую нарезку, правильно упаковать и красиво выложить сыры и колбасы. Вопросы взаимодействия сотрудников помогает решать менеджер по персоналу, который тоже владеет всеми тонкостями организации работы в зале. Менеджер по персоналу вместе с управляющим проводит первую оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия в коллективе.

Между запусками магазинов инструкторы-консультанты выезжают на другие филиалы и вместе с наставниками обучают стажеров, помогают, корректируют работу новых сотрудников. Кроме этого они активно участвуют в организации обучающих занятий, аттестациях и разработке процесса обучения не только научить технологиям и обязанностям, но и привить сотруднику корпоративную культуру, корпоративным духом. Поэтому мы создаем такую атмосферу, в которой учиться и работать очень интересно. Будущему сотруднику важно показать новые возможности, перспективы:

- возможность получения нового профессионального опыта,
- возможность проявить себя по-новому,
- возможность расти вместе с компанией.

#### **Система мер по адаптации новых сотрудников в строительной компании**

Работа с молодыми специалистами в организации проводится следующим образом. На основании заключенных договоров с соответствующими образовательными учреждениями начальник отдела кадров предприятия совместно с главными инженерами или заместителями руководителей по кадрам проводят предварительный отбор будущих молодых специалистов и участвуют в работе комиссий по персональному распределению при учебных заведениях. Одновременно с приказом о назначении на должность каждому младшему специалисту назначается наставник из числа высококвалифицированных мастеров, прорабов и других непосредственных руководителей на участке работы, а каждому специалисту с высшим образованием — руководитель стажировки на срок до одного года.

Молодые специалисты, окончившие техникумы и училища, могут быть направлены на работу в качестве рабочих в соответствии с перечнями профессий и квалификаций, утвержденными отраслевыми министерствами и ведомствами. Наставники в течение года работают с молодыми специалистами, передавая им опыт профессиональной деятельности. Отдел кадров следит за своевременным составлением молодым специалистом и его руководителем индивидуального плана стажировки по полученной специальности и утверждением его одним из руководителей предприятия. Выполнение индивидуального плана систематически контролирует руководитель стажировки. Копия плана хранится в личном деле молодого специалиста. По окончании срока стажировки последний составляет отчет и представляет его комиссии по подведению итогов стажировки, которая дает рекомендацию о

дальнейшем использовании данного работника. Решение комиссии оформляется соответствующим приказом.

Основной задачей стажировки молодых специалистов является приобретение ими необходимых практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности, углубление знаний экономики производства, научной организации труда и управления, ознакомление с научными, техническими и производственными достижениями. Вместе с тем за время стажировки выявляются деловые и личностные качества выпускников вуза.

Руководители предприятий контролируют работу руководителя стажировки и поддерживают связь с вузом, который окончил молодой специалист. По вопросам совершенствования методики проведения стажировки отделы кадров представляют вузам соответствующие отчеты о ходе стажировки.

В целях повышения активности молодых специалистов в освоении профессиональной деятельности, содействия их квалификационному и культурному росту на предприятиях и в организациях, где работает не менее 50 молодых специалистов, создаются советы молодых специалистов. Эти советы привлекают выпускников вузов к участию в научно-технических конференциях, различных технических и экономических кружках: уделяют внимание молодым специалистам, проявившим способности к рационализаторской и изобретательской работе, содействуют развитию у них творческой инициативы, постоянному повышению деловой квалификации, созданию условий для скорейшего приобретения опыта работы и умения руководить трудовыми коллективами.

По истечении одного года работы проводится встреча руководителей организаций, предприятий с молодыми специалистами для собеседования по результатам работы, жилищным условиям, вопросам быта и т.д. Главные инженеры и менеджеры по кадрам организации направляют работу советов молодых специалистов, контролируют содержание и выполнение планов работы, иногда целесообразно создание комиссии по работе с молодыми специалистами.

*Общая схема работы с молодыми специалистами на предприятии:*

1. Прохождение производственной и функциональной практики в подразделениях предприятия
2. Прием на работу молодого специалиста
3. Собеседование с заместителем руководителя по кадрам и председателем совета молодых специалистов
4. Социальная адаптация молодого специалиста (1-3 месяца).

Для выпускников вузов — приказ о стажировке, встреча с руководителем стажировки, составление и утверждение индивидуального плана адаптации

Для выпускников техникумов — приказ о наставничестве, встреча с наставниками и подготовка плана адаптации на рабочем месте

5. Профессиональная адаптация на рабочем месте (до 3-х лет)

Стажировка в течение года, наставничество

Составление отчета по стажировке

Рассмотрение и принятие решения комиссии после завершения стажировки

Выполнение заданий руководителя на рабочем месте

Участие в научно-технических советах и конференциях

Участие в рационализаторской и изобретательской работе

6. Повышение деловой квалификации (курсы — ИПК, школа менеджеров, курсы рационализаторов)

7. Анализ профессиональной адаптации и включение в резерв

Оценка потенциала специалиста

Оценка индивидуального вклада

Вхождение в трудовой коллектив

Возможность профессионального выдвижения

Молодые специалисты, хорошо проявившие себя в практической работе, являются основным источником пополнения резерва кадров на выдвижение. Возможны следующие пути

продвижения молодого специалиста: работник растет как специалист, последовательно повышая и углубляя знания по избранной специальности; работник на определенном этапе своей деятельности в качестве специалиста может принять на себя выполнение ряда административных функций, перейдя тем самым в группу руководителей нижнего уровня; молодой специалист продвигается по иерархии должностей линейных руководителей производства (мастер, ст. мастер, нач. участка).

### **Вопросы:**

1. В чем заключается специфика технологий управления адаптацией персонала на предприятиях различного типа?
2. Как осуществляется контроль процесса адаптации новых сотрудников?

## **Современные технологии оценки персонала**

### *Ситуация*

Обеспечение качества всегда было проблемой номер один для компании Ford. Анализируя действующую на Ford систему обеспечения качества, его исполнительный директор William Scherkenbach, ответственный за реализацию этой системы, пришел к неожиданному выводу. Он сказал: «По моему мнению, система оценки работы персонала есть самое большое препятствие для улучшения работы любой организации». Вот как он объяснил это утверждение.

- Оценка каждого работника и достижения им конкретных индивидуальных задач может не способствовать успешной работе организации в целом. Она подрывает командный дух.

- Некоторые организации устанавливают для оценки персонала стандарты исполнения. А такая оценка может способствовать поощрению посредственной работы.

- Большинство систем оценки имеют множество категорий и градаций. Например, по итогам работы сотрудник может попадать в категории: «средний уровень исполнения», «ниже среднего», «выше среднего», «выдающиеся достижения» и др. работники обычно стремятся получить наиболее высокую оценку, продвигнуться на следующий уровень, особенно когда это подкреплено дополнительными материальными стимулами. Однако на самом деле их работа может быть и так вполне удовлетворительной, необходимость ее улучшения не обусловлена объективными причинами и потребностями рынка сбыта.

- Работник может получить высокую оценку, однако результаты работы могут зависеть не столько от личного вклада, сколько от качества сырья и материалов, работы оборудования. Работника могут похвалить, хотя он этого не заслужил, или обвинить в том, что от него не зависело.

- Большинство методов оценки концентрируется на достижении высоких результатов, которые можно увидеть и оценить в данном периоде. А чрезмерное внимание к достижению текущих результатов может приводить к игнорированию, а иногда даже вступать в противоречие с достижением долгосрочных целей и задач развития организации.

### *Вопросы*

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

## **Современные технологии профессионального развития персонала**

### *Ситуация*

Обучением персонала в сети универсамов (около 600 сотрудников) занимались всегда, но оно не было централизованным. Скажем, новый кассир просто работал рядом с более опытным кассиром, который ему все и объяснял. Но в последние три года мы открываем по пять новых магазинов. А когда начинаешь принимать на работу людей в массовом количестве, то такая

*система* становится просто неэффективной. Сейчас мы обучаем две группы сотрудников: рядовых специалистов (продавцов) и административных работников (старших администраторов, сменных администраторов и старших продавцов-кассиров).

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

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

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

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

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

*Вопросы:*

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

## **Современные технологии управления карьерой персонала**

*Ситуация*

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

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

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

Вы считаете, что необходимо разработать систему работы с кадровым резервом, так как это первый, но не последний случай перевода сотрудников с повышением в должности. У вас есть список людей, которых в скором будущем ожидает подобный переход, и работу с ними

нужно начинать уже сейчас, чтобы они не столкнулись с теми же проблемами, которые возникли в результате состоявшегося перевода.

### **Вопросы**

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

## **Современные технологии стимулирования трудовой деятельности персонала**

### *Ситуация*

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

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

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

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

«Развивая предложенную ранее идею и с целью экономии затрат на мотивацию персонала, предлагаю учредить “Кубок первенства – наоборот”. Для этого нужно купить кубок, выгравировать на нем надпись “Самый худший сотрудник!”. Будем ставить его на стол тому, у кого за месяц будут наихудшие показатели работы. Полагаю, что это послужит хорошим стимулом для всех. Сотрудники из всех сил будут стараться не получить его на свой стол и будут мотивированы на хорошее, нет, даже отличное выполнение своих должностных обязанностей».

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

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

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

### *Вопросы:*

1. Какие шаги нужно предпринять, чтобы выбрать одно из поступивших предложений?
2. Кому поручить разработку и реализацию программы нематериального стимулирования?
3. Как проверить качество программы нематериального стимулирования?

## **Современные технологии увольнения персонала**

### *Ситуация*

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

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

Как раз в такой момент генеральный директор Никита понял, что остро нуждается в помощнике. Через некоторое время на должность директора направления был принят квалифицированный специалист, Николай, который произвел хорошее впечатление на собеседовании, подробно рассказав о своих достижениях на прошлой работе, опыте на руководящей должности. Трудовой стаж показывал, что с места на место он не бегал, причем последним местом работы была известная компания. В общем, по всем заранее продуманным формальным признакам специалист неплохой. Завалы дел надо срочно разбирать и смысла тянуть дальше с выбором нет.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В назначенную дату Александр предстал перед членами комиссии, в которую вошел Никита, Николай, секретарь и главный бухгалтер. Вопросы задавал только Николай, секретарь

оформляла листы, подготовленные юристами, Никита и главный бухгалтер просто слушали. Александр отвечал на вопросы, как считал нужным. Вечером ему принесли на ознакомление приказ на его увольнение по решению комиссии по причине несоответствия занимаемой должности. Всем сотрудникам, которые так или иначе были в курсе происходящего, тоже сказали, что выяснилось, к большому удивлению и сожалению всех, что Александр не соответствует занимаемой должности, и этот вывод сделан не кем-то единолично, а подтвержден комиссией. На место Александра вышел сотрудник, которого так горячо рекомендовал новый директор направления.

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

*Вопросы:*

1. Какая технология увольнения персонала применяется в компании?
2. Как бы Вы помогли Генеральному директору Никите, если бы он обратился к вам за помощью в решении сложившейся ситуации?
3. Как бы вы помогли Александру?

### *Примеры практических заданий*

#### **Современные технологии подбора персонала**

1. Провести сравнительный анализ трудовых функций Специалиста по управлению персоналом и Специалиста по подбору персонала по обеспечению организации персоналом (в соответствии с Профессиональными стандартами)
2. Охарактеризовать основные методы подбора персонала (заполнить таблицу 1)

Таблица 1

| Метод подбора  | Описание | Пример из практики | Рекомендуемая категория должностей |
|--|----------|--------------------|------------------------------------|
| <b>ВНУТРЕННИЙ ИСТОЧНИК ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА</b>                       |          |                    |                                    |
| Внутренний конкурс   |          |                    |                                    |
| Ротация кадров   |          |                    |                                    |
| Резерв кадров  |          |                    |                                    |
| «Рекомендательный» рекрутинг                                       |          |                    |                                    |
| <b>ВНЕШНИЙ ИСТОЧНИК ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА</b>                          |          |                    |                                    |
| Объявление о вакансии в печатных средствах массовой информации     |          |                    |                                    |
| Распространение листовок-объявлений по почтовым ящикам жилых домов |          |                    |                                    |
| Рекламные щиты   |          |                    |                                    |
| «Бегущая» строка на телевидении                                    |          |                    |                                    |
| Специализированные интернет-сайты                                  |          |                    |                                    |
| Социальные сети  |          |                    |                                    |



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Сайт организации-работодателя                                |  |  |  |
| Высшие и средние профессиональные образовательные учреждения |  |  |  |
| Государственные центры занятости населения                   |  |  |  |
| Кадровые агентства   |  |  |  |

3. Охарактеризовать современные технологии подбора персонала (заполнить таблицу 2)

Таблица 2

| Технология подбора   | Категория персонала | Применяемые методы подбора | Пример из практики |
|----------------------|---------------------|----------------------------|--------------------|
| Executive search     |                     |                            |                    |
| Headhunting          |                     |                            |                    |
| Talents Search       |                     |                            |                    |
| Board Search         |                     |                            |                    |
| Staff Selection      |                     |                            |                    |
| Management Selection |                     |                            |                    |
| Mass recruitment     |                     |                            |                    |
| Graduate recruitmen  |                     |                            |                    |
| Cross-country search |                     |                            |                    |

4. Изучить Стандарт услуги «Рекрутмент» //Официальный сайт Национальной конфедерации «Развитие человеческого капитала». Режим доступа: <http://www.hrdevelopment.ru>.

4.1. Сравнить требования к знаниям и умениям менеджера по подбору персонала, закрепленные в Стандарте услуги «Рекрутмент» и в Профессиональном стандарте «Специалист по подбору персонала (рекрутер)»

4.2. Провести сравнительный анализ основных этапов технологии «Подбор персонала» в соответствии со Стандартом услуги «Рекрутмент», Профессиональным стандартом «Специалист по подбору персонала (рекрутер)», Профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом» (составить блок-схемы).

5. Провести сравнительный анализ использования официального сайта организации (не менее 5) для подбора персонала (состав информации для кандидатов).

6. Провести сравнительный анализ онлайн анкет для кандидатов, разработать общие рекомендации по формированию их содержания

### Современные технологии отбора персонала

1. Изучить раздел Профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 6 октября 2015 г. N 691н) - Деятельность по обеспечению персоналом:

- Составить перечень трудовых функций
- Составить блок-схему выполнения трудовых действий по каждой трудовой функции
- Сформулировать требования к знаниям, умениям и навыкам специалиста

2. Найти на сайтах организаций и провести сравнительный анализ содержания Onlin – заявок и Onlin - анкет для кандидатов (три примера)

3. Привести примеры должностей, для поступления на которые необходимо предоставление дополнительных документов

4. Изучить основные технологии проведения предварительного отборочного собеседования (заполнить таблицу 1)

Таблица 1

| Технология проведения предварительного отборочного собеседования | Достоинства | Недостатки | Рекомендации по применению |
|--|-------------|------------|----------------------------|
| Телефонное интервью  |             |            |                            |
| Предварительное отборочное собеседование по скайпу               |             |            |                            |
| Предварительное отборочное собеседование в офисе                 |             |            |                            |

5. Изучить основные типы тестов для определения профессиональных и личностных качеств кандидатов при отборе персонала (заполнить таблицу 2)

Таблица 2

|  | Описание | Область применения |
|--|----------|--------------------|
| Личностные опросники - группа психодиагностических методик, предназначенных для определения степени выраженности у человека определенных личностных особенностей |          |                    |
| 16-ти факторный личностный опросник Кэттелла   |          |                    |
| Опросник MBTI  |          |                    |
| Тест «Уровень субъективного контроля»  |          |                    |
| Миннесотский многофакторный личностный опросник  |          |                    |
| Тесты способностей - группа методик, которые содержат специально подобранные   |          |                    |

|  |  |  |
|--|--|--|
| стандартизированные наборы заданий, служащие для оценки потенциальной способности человека решать различные задачи   |  |  |
| Тест структуры интеллекта Амтхауэра  |  |  |
| Тест определения интеллектуальной лабильности  |  |  |
| Прогрессивные Матрицы Равена   |  |  |
| Тест Векслера  |  |  |
| Проективные методики - предполагают создание для обследуемого достаточно неопределенной ситуации, оставляющей ему свободу действий (в рамках инструкций), что допускает выбор ответа в очень широких пределах. |  |  |
| Тест «Несуществующее животное»   |  |  |
| Тест фрустрационных реакций Розенцвейга  |  |  |
| Цветовой тест Люшера   |  |  |

6. Привести примеры тестов достижений - методик диагностики, позволяющих выявить степень владения кандидатом конкретными знаниями, умениями, навыками (тесты профессиональных знаний).

Привести примеры пробных заданий для проверки профессиональной пригодности кандидата.

### Современные технологии адаптации персонала

1. Провести сравнительный анализ программ Введения в должность сотрудников разных организаций (не менее 2), выявить общие аспекты и особенности.

2. Разработать вариант программы Введения в должность для организации, в которой Вы работаете

3. Составить перечень рекомендуемых мероприятий для проведения профессиональной адаптации персонала

4. Составить перечень рекомендуемых мероприятий для проведения психофизиологической адаптации персонала

5. Составить перечень рекомендуемых мероприятий для проведения социально-психологической адаптации персонала

6. Составить перечень рекомендуемых мероприятий для проведения организационно-административной адаптации персонала

7. Составить перечень рекомендуемых мероприятий для проведения экономической адаптации персонала

8. Составить перечень рекомендуемых мероприятий для проведения санитарно-гигиенической адаптации персонала

9. Провести сравнительный анализ состава адаптационных программ руководителей, специалистов, рабочих

10. Охарактеризовать показатели эффективности программ адаптации персонала в организации (по видам адаптации)

### Современные технологии оценки персонала

1. Проанализировать основные методы оценки персонала в организации (заполнить таблицу 1)

Таблица 1

| Метод оценки | Описание | Пример из практики | Рекомендуе |
|--------------|----------|--------------------|------------|
|--------------|----------|--------------------|------------|

|  |  |  |                          |
|--|--|--|--------------------------|
|  |  |  | мая категория должностей |
|  |  |  |                          |
|  |  |  |                          |
|  |  |  |                          |
|  |  |  |                          |
|  |  |  |                          |
|  |  |  |                          |

2. Провести сравнительный анализ методик проведения аттестации персонала в организациях (в органах государственной власти, в коммерческих структурах)
3. Рассмотреть применение методов оценки на разных этапах работы с персоналом

Таблица 2

## Методы оценки работника

| Методы оценки                     | Этапы работы сотрудника      |                                |                                  |                             |                     |                                |                       |
|-----------------------------------|------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------------------------|-----------------------|
|                                   | Отбор сотрудника на вакансию | Окончание испытательного срока | Текущая оценка результатов труда | Перевод на другую должность | Решение об обучении | Формирование кадрового резерва | Решение об увольнении |
| Аттестация                        |                              |                                |                                  |                             |                     |                                |                       |
| Тестирование                      |                              |                                |                                  |                             |                     |                                |                       |
| Структурированное интервью        |                              |                                |                                  |                             |                     |                                |                       |
| Принудительный выбор              |                              |                                |                                  |                             |                     |                                |                       |
| Коэффициентный метод              |                              |                                |                                  |                             |                     |                                |                       |
| МО (управление по целям)          |                              |                                |                                  |                             |                     |                                |                       |
| РМ (управление результативностью) |                              |                                |                                  |                             |                     |                                |                       |
| «360 градусов»                    |                              |                                |                                  |                             |                     |                                |                       |
| Ассесмент-центры                  | —                            |                                |                                  |                             |                     |                                |                       |

(+ - может применяться отдельно; – - применяется только в сочетании с другими методиками)

5. Разработать план проведения Центра оценки. Категория оцениваемых - менеджер по персоналу. Длительность Центра оценки – 1 день.

- 5.1. Составить описание компетенций/критериев и шкалы их оценки (модель компетенций)
- 5.2. Составить Матрицу «Компетенции/критерии – Методики»;
- 5.3. Описание методик оценки, в том числе моделирующих упражнений;
- 5.4. Расписание (последовательность и точное время начала/окончания упражнений и других методик)

### Современные технологии профессионального развития персонала

1. Изучить основные методы дополнительного профессионального обучения персонала в организации (заполнить таблицу )

Таблица

| Метод обучения                       | Описание | Пример из практики | Достоинства и недостатки |
|--------------------------------------|----------|--------------------|--------------------------|
| лекции                               |          |                    |                          |
| кейс-стади                           |          |                    |                          |
| тренинг                              |          |                    |                          |
| ролевые игры                         |          |                    |                          |
| Деловые игры                         |          |                    |                          |
| Видеофильмы                          |          |                    |                          |
| Обучение действием «action learning» |          |                    |                          |
| Метафорическая игра                  |          |                    |                          |
| Метод «Secondment»                   |          |                    |                          |
| Метод «Shadowing» («быть тенью»)     |          |                    |                          |
| Метод «Buddying»                     |          |                    |                          |
| Дистанционное обучение               |          |                    |                          |
| Коучинг                              |          |                    |                          |

2. Провести сравнительный анализ программ подготовки бакалавров по направлению Управление персоналом в ВУЗах России (не менее 3)
3. Провести сравнительный анализ программ подготовки магистров по направлению Управление персоналом в ВУЗах России (не менее 3)
4. Провести сравнительный анализ программ переподготовки и повышения квалификации по направлению подготовки Управление персоналом (г. Москва) – не менее 3
5. Провести сравнительный анализ корпоративных университетов российских и зарубежных компаний
6. Разработать программу повышения квалификации менеджеров по персоналу на тему: «Современные тенденции в управлении персоналом» (18 часов)

### Современные технологии управления карьерой персонала

1. Проанализировать технологию управления карьерой по С. Н. Паркинсону

| Этап                   | Длительность | Этап | Длительность |
|------------------------|--------------|------|--------------|
| Благоприятный сценарий |              |      |              |

|                             |             |                        |              |
|-----------------------------|-------------|------------------------|--------------|
| 1) пора готовности (Г);     |             | 6) пора достижений (Д) | $D = A + 7$  |
| 2) пора благоразумия (Б)    | $B = Г + 3$ | 7) пора наград (Н)     | $H = Д + 9$  |
| 3) пора выдвижения (В)      | $V = Б + 7$ | 8) пора важности (ВВ)  | $ВВ = Н + 6$ |
| 4) пора ответственности (О) | $O = В + 5$ | 9) пора мудрости (М)   | $M = ВВ + 3$ |
| 5) пора авторитета (А)      | $A = O + 3$ | 10) пора тупика (Т)    | $T = M + 7$  |
| Неблагоприятный сценарий    |             |                        |              |
| То же                       |             | 6) пора краха (К)      | $K = A + 7$  |
|                             |             | 7) пора зависти (З)    | $З = K + 9$  |
|                             |             | 8) пора смирения (С)   | $C = З + 4$  |

Карьера может развиваться как по благоприятному, так и неблагоприятному сценарию. Благоприятный сценарий имеет место, когда в организации созданы условия для профессионального и должностного роста персонала. Благоприятный сценарий в максимальной степени способствует самореализации работников. В этом случае карьера имеет большую продолжительность (10 этапов). Если же таких условий не создано и карьерные притязания сотрудников не реализуются, то разворачивается неблагоприятный сценарий.

Работники переживают крах надежд (пора 6), затем наступает весьма опасный для организации этап зависти (пора 7), во время которого повышается вероятность проявления различных форм асоциального организационного поведения. Заканчивается карьера порой смирения, для которой характерны невысокая мотивация трудовой деятельности. В условиях неблагоприятного сценария резко снижается эффективность деятельности сотрудников, формируются конфликтные межличностные отношения, усиливаются организационные и карьерные стрессы.

Карьерный потенциал личности – это совокупность субъективных факторов, определяющих карьерный процесс.

Карьерные притязания отражают уровень притязаний личности, т. е. сложность задач и желаемый уровень самооценки в отношении профессионального развития.

Карьерные ориентации – это социальные установки индивида, отражающие значимость карьеры и предпочитаемый тип карьеры.

| Модель                     | Характеристика   | Направление продвижения |
|----------------------------|--|-------------------------|
| «Человек иерархический»    | Стремится занять в организации более высокое положение, считает, что недостаток возможностей и ресурсов не позволяет ему реализовать свои планы  | Вертикальная карьера    |
| «Человек профессиональный» | Акцентирует внимание на индивидуальной деятельности, имеет высокий уровень запросов, осведомленности, сознательности и восприимчивости, развивает в себе способность к систематическому непрерывному обучению, нуждается в ощущении причастности к делам организации, в демократическом стиле управления | Горизонтальная карьера  |

#### Карьерные ориентации личности

Карьерные ориентации – это базовые социальные установки, отражающие значимость карьеры для человека и предпочитаемый им тип карьеры. Как социальные установки, карьерные ориентации отражают готовность индивида реализовать тот или иной карьерный путь.

## 2. Проанализировать технологию планирования карьеры В. Сандерса

Технология предназначена для оптимизации постановки карьерных целей. Она организует процесс прояснения собственных интересов и потребностей, а также возможностей и ресурсов для их реализации. Технология предполагает выполнение двух заданий.

*Задание.* «Баланс достоинств и недостатков». Сотрудникам предлагается проанализировать свои сильные и слабые стороны (каковы возможности для карьерного продвижения и чего в настоящее время не хватает). Для этого необходимо заполнить следующую форму, записав все особенности, которые сотрудник может припомнить:

| Достоинства | Недостатки |
|-------------|------------|
|             |            |
|             |            |
|             |            |

*Задание.* «Обзор симпатий и антипатий» Его цель – осознание собственных потребностей. Для этого предлагается заполнить форму:

| Мне нравится | Мне не нравится |
|--------------|-----------------|
|              |                 |
|              |                 |
|              |                 |

В столбце «Мне нравится» перечисляется все, что человек хочет добиться в жизни (без чего он не будет чувствовать себя успешным). В столбце «Мне не нравится» указывается то, чего хотелось бы избежать. Задание помогает четко и конкретно представить желаемый образ жизни.

## 3. Проанализировать технологию планирования карьеры С. Д. Резника

*Задание.* «Баланс личных успехов и неудач». На основании анализа основных этапов своей жизни составьте баланс личных успехов и неудач:

| Личный баланс                             |  |   |                                       |                         |
|---|--|---|---------------------------------------|-------------------------|
| успехов                                   |  | неудач                                    |                                       |                         |
| Мои крупнейшие успехи, достижения и т. п. | Способности, которые были для этого необходимы | Мои крупнейшие поражения, неудачи и т. п. | Способности, которых мне не доставало | Как я преодолел неудачи |
|   |  |   |                                       |                         |
|   |  |   |                                       |                         |
|   |  |   |                                       |                         |

*Задание.* «Мои способности» Следующий шаг – группировка достоинств и недостатков и выделение двух-трех важнейших сильных и слабых сторон:

| Мои способности                           |                     |                    |
|---|---------------------|--------------------|
| «Срез» способностей                       | Сильные стороны (+) | Слабые стороны (-) |
| Профессиональные знания и опыт            |                     |                    |
| Социальные и коммуникационные способности |                     |                    |

|                              |  |  |
|------------------------------|--|--|
| Личные способности           |  |  |
| Способности руководителя     |  |  |
| Интеллектуальные способности |  |  |
| Прочее                       |  |  |

**Задание . «Анализ цель–средство»**

В процессе анализа необходимые для достижения желаемых целей средства (личные, финансовые, временные ресурсы) сравниваются с реальной ситуацией. Например, выберите пять важнейших целей, определите необходимые для их достижения средства. Затем следует проверить, чего еще нужно достичь или к чему приступить, чтобы ближе подойти к соответствующей цели, указать необходимую квалификацию и поставить конкретные реальные практические цели по приобретению опыта и способностей, которых вам еще не хватает:

| Желаемые цели | Необходимые средства | Ситуационный анализ                     |                      |                                       |
|---------------|----------------------|---|----------------------|---------------------------------------|
|               |                      | Имеются в наличии (способности и т. п.) | Не имеются в наличии | Практические меры по достижению целей |
|               |                      |   |                      |                                       |
|               |                      |   |                      |                                       |

**4. Провести сравнительный анализ основных концепций управления карьерой персонала**

| Концепция управления персоналом | Описание | Пример из практики | Достоинства | Недостатки |
|---------------------------------|----------|--------------------|-------------|------------|
|                                 |          |                    |             |            |
|                                 |          |                    |             |            |
|                                 |          |                    |             |            |

**Современные технологии увольнения персонала**

**1. Охарактеризовать позитивные и негативные последствия текучести персонала**

Таблица

| Позитивные последствия текучести | Негативные последствия текучести |
|----------------------------------|----------------------------------|
|                                  |                                  |

2. Провести сравнительный анализ анкет для выявления причин и мотивов текучести персонала (не менее трех)

3. Охарактеризовать возможные альтернативы организационного характера сокращению персонала

4. Охарактеризовать новые формы организации труда работников в целях увеличения занятости персонала на имеющихся рабочих местах

5. Охарактеризовать основные виды услуг, которые могут быть предоставлены увольняемым работникам в Центрах занятости населения.

6. Провести сравнительный анализ программ аутплейсмента для разных категорий персонала, предлагаемых кадровыми агентствами (не менее трех)

7. Разработать программу «внутреннего» аутплейсмента в организации



8. Разработать рекомендации по совершенствованию технологии управления карьерой персонала в конкретной организации (составить блок-схемы существующей и рекомендуемой технологий), подготовить презентацию.

*Примерные вопросы для промежуточной аттестации*

1. Классификация и характеристика современных технологий управления персоналом
2. Направления и задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации
3. Этапы разработки и внедрения технологии подбора персонала
4. Классификация и характеристика современных технологий отбора персонала
5. Этапы разработки и внедрения технологии отбора персонала
6. Классификация и характеристика современных технологий адаптации персонала
7. Этапы разработки и внедрения технологии адаптации персонала
8. Классификация и характеристика современных технологий профессионального развития персонала
9. Этапы разработки и внедрения технологии профессионального развития персонала
10. Классификация и характеристика современных технологий управления карьерой персонала
11. Этапы разработки и внедрения технологии управления карьерой персонала –
12. Классификация и характеристика современных технологий оценки персонала
13. Этапы разработки и внедрения технологии оценки персонала
14. Классификация и характеристика современных технологий стимулирования трудовой деятельности персонала
15. Этапы разработки и внедрения технологии стимулирования трудовой деятельности персонала
16. Классификация и характеристика современных технологий увольнения персонала
17. Этапы разработки и внедрения технологии увольнения персонала

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1 Список источников и литературы**

#### **Источники**

##### *Основные*

1. Конституция Российской Федерации (1993 г., с последующими изменениями) - [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с последующими изменениями) - [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)
3. Закон Российской Федерации от 19 апреля 1991 г. «О занятости населения в Российской Федерации» (с последующими изменениями) - [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_60/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_60/)
4. Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» (с последующими изменениями) - [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8840/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8840/)
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2002 г. № 787 «О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» (с последующими изменениями) - <https://base.garant.ru/185198/>
6. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94, принят постановлением Госстандарта Российской Федерации от 26 декабря 1994 г. № 367 (с последующими изменениями) - [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_58964/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58964/)

7. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержден постановлением Минтруда Российской Федерации от 21 августа 1998 г. № 37 (с последующими изменениями) -

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_58804/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58804/)

8. Постановление Минтруда Российской Федерации от 31 декабря 2002 г. № 85 «Об утверждении перечней должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности, а также типовых форм договоров о полной материальной ответственности» -

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_40830/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40830/)

#### *Дополнительные*

1. Федеральный закон от 25 июля 2002 г. № 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» (с последующими изменениями) -

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_37868/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37868/)

2. Постановление Правительства Российской Федерации от 25 февраля 2000 г. № 162 «Об утверждении перечня тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда женщин» (с последующими изменениями) -

<https://base.garant.ru/181761/>

3. Постановление Правительства Российской Федерации от 25 февраля 2000 г. № 163 «Об утверждении перечня тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда лиц моложе восемнадцати лет» (с последующими изменениями) -

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_26364/3980bc932427885fb8d9dc529d70c26d793fedd1/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_26364/3980bc932427885fb8d9dc529d70c26d793fedd1/)

4. Постановление Правительства Российской Федерации от 27 июня 2016 г. № 584 «Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности» -

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_200290/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200290/)

5. Приказ Минтруда Российской Федерации от 2 ноября 2015 г. № 832 «Об утверждении справочника востребованных на рынке труда, новых и перспективных профессий, в том числе требующих среднего профессионального образования» (с последующими изменениями) -

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_188421/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_188421/)

## **Литература**

### *Основная*

1. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 301 с. [ЭБС, znanium.com. <https://new.znaniy.com/catalog/product/1067540>]

2. Чуланова, О. Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски : монография / О. Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 364 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-012782-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znaniy.com/catalog/product/1042593>

### *Дополнительная*

1. Оценка персонала в организации : учеб. пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 171 с. + Доп. Материалы. [ЭБС, znanium.com]

<https://new.znaniy.com/catalog/product/1007380>

2. Техники успешного рекрутмента / Баскина Т.В. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 211 с.: [ЭБС, znanium.com] <https://new.znaniium.com/catalog/product/925551>
5. Дейнека А.В. Управление персоналом организации / Дейнека А.В. - М.:Дашков и К, 2017. - 288 с. [ЭБС, znanium.com] <https://new.znaniium.com/catalog/product/512044>
3. Иванова С. Поиск и оценка линейного персонала : Повышение эффективности и снижение затрат / Иванова С. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 129 с. [ЭБС, znanium.com] <https://new.znaniium.com/catalog/product/916030>
4. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография / Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г. - Москва :НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 156 с. [ЭБС, znanium.com] <https://new.znaniium.com/catalog/product/1010783>
5. Куприянчук Е.В., Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2012. - 255 с. [ЭБС, znanium.com] <https://new.znaniium.com/catalog/product/264424>
6. Прошина А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями) : монография / А.Н. Прошина. — Москва : ИНФРА-М, 2019.— 124 с. [ЭБС, znanium.com] <https://new.znaniium.com/catalog/product/1004397>
7. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Кн. 2 : монография / под ред. А.Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2020. — 283 с. [ЭБС, znanium.com] <https://new.znaniium.com/catalog/product/1039269>
8. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. - М.: Магистр, 2011. - 287 с. [ЭБС, znanium.com]. <https://new.znaniium.com/catalog/product/246967>
9. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика: Монография /. - М.: НИЦ ИНФРА-М., 2020- 278 с. [ЭБС, znanium.com] <https://new.znaniium.com/catalog/product/1069151>

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

ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)

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

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

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

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

Состав программного обеспечения:

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

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

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

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

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

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

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

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

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

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

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

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

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1 Планы семинарских занятий**

## **Тема 1: Современные технологии подбора персонала**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Технология подбора персонала высшего звена – executive search.
2. Технология подбора персонала среднего звена – selection.
3. Технология массового подбора персонала – mass recruitment.
4. Технология подбора молодых специалистов и выпускников вузов -graduate recruitment.
5. Технологии подбора персонала с использованием социальных сетей.
6. Трансформация современных технологий подбора персонала с использованием цифровых инструментов: чат-боты, роботы, HR аналитика, Big Data.
7. Трансформация современных технологий подбора персонала с использованием инструментов геймификации.

### **Контрольные вопросы**

1. Сформулируйте основную цель привлечения персонала в организацию.
2. Дайте определение термина «подбор персонала».
3. Охарактеризуйте основные этапы процедуры приема персонала на работу.
4. Охарактеризуйте методы подбора персонала из внутренних источников.
5. Охарактеризуйте методы подбора персонала из внешних источников.
6. Какие методы подбора кандидатов применяются при практической реализации технологии Executive Search?
7. Какие методы подбора кандидатов применяются при практической реализации технологии Staff Selection?
8. Какие методы подбора кандидатов применяются при практической реализации технологии Management Selection?
9. Какие методы подбора кандидатов применяются при практической реализации технологии Mass recruitment?
10. Какую социальную сеть целесообразно использовать для подбора «элитарных» кадров
11. Сформулируйте основные правила работы менеджера по подбору персонала с социальными сетями при подборе персонала
12. Сформулируйте требования к сайту организации для эффективного подбора персонала
13. Охарактеризуйте влияние современных ИКТ на трансформацию технологии подбора персонала
14. В чем заключаются основные преимущества применения современных цифровых инструментов при подборе персонала?

## **Тема 2 : Современные технологии отбора персонала**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Нормативно-правовое обеспечение технологии отбора персонала
2. Основные этапы технологии отбора персонала
3. Методы проверки профессиональных и личностных качеств кандидатов
4. Технология проведения биографического собеседования CARE.
5. Технология проведения ситуационного собеседования STAR
6. Технология проведения собеседования по компетенциям PARLA
7. Стрессовое собеседование
8. Дополнительные методы проверки кандидатов
9. Эффективность отбора персонала

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение термина «отбор персонала».
2. Сколько этапов включает типовой процесс отбора кандидатов на должность?
3. В чем заключается основная цель анализа заявительных документов при отборе кандидата на должность?

4. В чем заключается основная цель предварительной отборочной беседы при отборе кандидата на должность?
5. Перечислите основные методы проверки профессиональных и личностных качеств кандидата на должность.
6. Какие группы тестов могут применяться при отборе кандидатов на должность?
7. Сформулируйте основные цели проведения собеседования.
8. Охарактеризуйте отличительные особенности проведения биографического собеседования.
9. Какие технологии проведения собеседования могут быть использованы при проведении ситуационного собеседования?
10. Охарактеризуйте отличительные особенности проведения собеседования по компетенциям.
11. Перечислите основные стадии проведения собеседования.
12. В каком случае целесообразно применять дополнительные методы проверки кандидатов на должность?
13. Перечислите основные преимущества использования современных ИКТ в процессе отбора кандидатов.
14. Охарактеризуйте основные преимущества геймификации процесса отбора персонала
13. Охарактеризуйте основные показатели эффективности отбора персонала в организации.
14. Охарактеризуйте основные показатели эффективности отбора персонала в кадровом агентстве.

### **Тема 3: Современные технологии адаптации персонала**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Адаптация персонала: понятие и сущность
2. Этапы технологии трудовой адаптации персонала
3. Трансформация технологии адаптации персонала с использованием геймификации
4. Трансформация технологии адаптации персонала с использованием современных ИКТ
5. Эффективность адаптации персонала

#### **Контрольные вопросы**

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

### **Тема 4: Современные технологии оценки персонала**

#### **Вопросы для обсуждения**

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

#### **Контрольные вопросы**

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

### **Тема 5: Современные технологии стимулирования трудовой деятельности персонала**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Стимулирование трудовой деятельности: понятие и сущность
2. Методы стимулирования трудовой деятельности персонала
3. Основные этапы технологии стимулирования трудовой деятельности персонала.
4. Трансформация технологии стимулирования трудовой деятельности персонала с использованием геймификации
5. Программы благополучия работников как фактор стимулирования их трудовой деятельности

#### **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте связь стимулирования и мотивации персонала.
2. Охарактеризуйте современные методы стимулирования трудовой деятельности персонала.
3. Какие методы стимулирования персонала относятся к материальным неденежным?
4. В чем заключается концепция гибкого социального пакета?
  5. От чего зависит выбор методов стимулирования трудовой деятельности персонала?
  6. Охарактеризуйте основные этапы управления стимулированием трудовой деятельности персонала
  7. Цель и содержание программ благополучия персонала

### **Тема 6. Современные технологии профессионального развития персонала**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Профессиональное развитие персонала: понятие и сущность
2. Концепция непрерывного обучения персонала
3. Основные этапы управления профессиональным развитием персонала
4. Технология микрообучения персонала: достоинства и недостатки, область применения
5. Технологии виртуальной и дополненной реальности в обучении персонала
6. Искусственный интеллект и машинное обучение в профессиональном развитии персонала
7. Эффективность технологии профессионального развития персонала

#### **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте основные факторы повышения роли профессионального потенциала персонала в развитии организации.
2. Перечислите основные принципы обучения взрослых.
3. Какие существуют виды дополнительного профессионального образования работников?
4. В чем заключается суть метода обучения «Buddying» ?
5. В чем заключается суть метода обучения «Shadowing» ?
6. В чем отличительные особенности метода обучения «коучинг»?
7. В чем заключается суть концепции «опережающего» обучения?
8. Перечислите основные этапы управления обучением персонала в организации .
9. Охарактеризуйте достоинства и недостатки технологии микрообучения персонала.
10. Охарактеризуйте технологии виртуальной и дополненной реальности в обучении персонала
11. Охарактеризуйте достоинства и недостатки применения искусственного интеллекта и машинного обучения в профессиональном развитии персонала
12. Охарактеризуйте модель оценки эффективности тренинга Дональда Киркпатрика.

### **Тема 7. Современные технологии управления карьерой персонала** **Вопросы для обсуждения**

1. Карьера: понятие и сущность
2. Современные технологии управления карьерой персонала
4. Эффективность управления карьерой персонала

#### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение термина «карьера».
2. Охарактеризуйте основные свойства карьерного пространства организации.
3. Сформулируйте необходимые условия развития карьеры работника.
4. Охарактеризуйте основные этапы карьеры менеджера.
5. В чем заключается суть горизонтальной (профессиональной) карьеры работника?
6. В чем заключается суть вертикальной (управленческой) карьеры работника?
7. Сформулируйте основные задачи субъектов управления карьерой работников в организации.
8. Что является основным инструментом развития профессиональной (горизонтальной) карьеры?
9. Что является основным инструментом развития должностной (вертикальной) карьеры?
10. Охарактеризуйте технологию управления карьерой «Планирование замен (Replacement Planning)»?
11. Охарактеризуйте технологию управления карьерой «Планирование преемственности (Succession Planning)»?
12. Охарактеризуйте технологию управления карьерой «Управление талантами (Talent management)»?
13. Охарактеризуйте показатели эффективности управления карьерой персонала.

### **Тема 8. Современные технологии увольнения персонала** **Вопросы для обсуждения**

1. Увольнение: понятие и виды
2. Технология управления текучестью персонала
3. Технология управления массовым высвобождением персонала
4. Аутплейсмент как новая технология увольнения персонала

#### **Контрольные вопросы**



1. Дайте определение термина «увольнение».
2. Дайте определение термина «Текучесть кадров».
3. Охарактеризуйте позитивные и негативные последствия текучести
4. Охарактеризуйте основные этапы технологии управления текучестью персонала
5. Что такое коэффициент интенсивности текучести?
6. Перечислите основные Причины текучести персонала.
7. Какие мероприятия может предусматривать Программа регулирования текучести?
8. Охарактеризуйте основные этапы управления сокращением персонала.
9. В чем заключается сущность технологии аутплейсмента персонала?

## 9.2 Глоссарий по дисциплине

**Агрегация** - создание сервисов-агрегаторов для объединения в единую базу вакансий и резюме, которые могут быть размещены на разных площадках (сайтах профессиональных сообществ, в социальных сетях, на job-сайтах, сайтах организаций и т. д.)

**Адаптация** - взаимное приспособление работника и организации.

**Аутплейсмент** - комплекс мероприятий по оказанию помощи в трудоустройстве сокращаемым работникам.

**Аутсорсинг** – процесс привлечения внешних ресурсов (других организаций, внешних исполнителей) для выполнения определенных работ

**Биографическое собеседование** - собеседование с целью выяснения опыта работы, образования, интересов, личных целей кандидата.

**Вакансия** - вакантная (незанятая\_ должность)

**Вертикальное направление карьеры** –изменение статуса работника по вертикали, то есть переход от низших должностей к более значимым и высоким.

**Виртуальный корпоративный университет** - маркетплейс, который позволяет сотрудникам со своих мобильных устройств иметь доступ к обучающим материалам в «любое время из любого места».

**Внешний источник подбора персонала** - кандидаты с внешнего рынка труда

**Внутренний источник подбора персонала** - кандидаты с внутреннего рынка труда

**Внутриорганизационные трудовые перемещения** – процесс изменения места работников в системе разделения труда или смены места приложения труда в рамках организации.

**Внутрипрофессиональные перемещения** - переход работника от выполнения работ, требующих меньшей квалификации, к более сложным работам.

**Вторичная адаптация** – приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности, но меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль.

**Горизонтальное направление карьеры** – это повышение профессионального мастерства работника, изменение его квалификационного уровня.

**Карьера** – изменение положения работника в карьерном пространстве и времени работы (службы), переход от одной должностной и квалификационной позиции к другой

**Концепция управления персоналом** - обобщенное представление (необязательно декларируемое) о месте человека в организации.

**Критериальное собеседование (собеседование по компетенциям)** – собеседование с целью оценки компетенций кандидата.

**Метод «360 градусов»** - комплексная оценка сотрудника руководителем, коллегами, подчиненными, клиентами

**Мотивация** –процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

**Найм** - назначение или утверждение наиболее подходящего кандидата на должность и заключение с ним трудового договора.

**Обучение персонала** – это процесс накопления человеческого капитала путем непосредственной передачи профессиональных знаний и навыков сотрудникам организации.

**Отбор персонала** – процесс выбора из ряда претендентов на должность одного или нескольких, соответствующих критериям отбора.

**Оценка персонала** - формализованные мероприятия по оценке работника, его труда и результатов деятельности.

**Парадигма управления персоналом** - правила, нормы мышления и деятельности, образцы поведения, определяющие стиль взаимоотношений между работодателями, менеджерами и рядовыми работниками.

**Первичная адаптация** - процесс приспособления молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности.

**Переподготовка персонала** – система мероприятий, обеспечивающих получение новых профессий или специальностей, т.е. обучение лиц, имеющих профессию с целью их переквалификации.

**Персонал организации** — совокупность физических лиц состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма.

**Планирование персонала** - определение количественной и качественной потребности в персонале

**Повышение квалификации персонала** – это углубление, расширение и дополнение приобретенной квалификации, т.е. это обучение лиц, имеющих профессию с целью их профессионального совершенствования.

**Подбор персонала** – комплекс действий, направленных на закрытие вакансии путем поиска и привлечения кандидатов, соответствующих требованиям организации и вакантной должности

**Подготовка персонала** – формирование у работников знаний и навыков в определенной профессии, т.е. обучение лиц, ранее не имевших профессии.

**Предварительная отборочная беседа** – собеседование с целью выявления общего соответствия умений, навыков и квалификации кандидата предъявляемым требованиям, допуск к дальнейшим этапам отбора.

**Проверка профессиональных качеств** — определение соответствия профессиональных знаний, навыков и качеств кандидата предъявляемым требованиям.

**Резюме** – краткое представление кандидата с точки зрения его компетенций и профессионального опыта.

**Реферальная программа** - подбор кандидатов с помощью сотрудников компании.

**Ситуационное собеседование** – собеседование с целью выявления поведения работника в процессе обсуждения реальной или гипотетической ситуации, связанной с будущей профессиональной деятельностью кандидата.

**Собеседование** – это обмен информацией между представителями организации и кандидатом на занятие вакантной должности.

**Увольнение** – прекращение трудового договора между работодателем и работником.

**Управление** — особый вид деятельности, обеспечивающий постановку и достижение целей, оптимальных для жизнеспособности организации.

**Управление карьерой** – это упорядочение взаимосвязи между элементами и компонентами карьерного пространства.

**Управление персоналом** — область управления, объектом которой является персонал организации.

**Хедхантинг** – технология подбора топ-менеджеров путем переманивания конкретного сотрудника из определенной компании.

**Центростремительное направление карьеры** – ускоренная подготовка работника к занятию должностей руководителей высшего уровня управления организацией.

**Чат-бот** - специальная программа, основанная на искусственном интеллекте, для интерактивного взаимодействия с соискателями и сотрудниками без личного участия HR-менеджера.

**Board Search** - технология подбора персонала для формирования или доукомплектования совета директоров, привлечения независимых членов советов директоров, найма в компанию известной личности.

**HR-робот** – интеллектуальная программа с использованием самообучающейся нейронной сети, которая позволяет синтезировать и распознавать естественную речь человека с целью ведения полноценного диалога с работниками или соискателями.

**Management by Objectives (управление по целям)** - оценка достижения поставленных перед сотрудником целей

**Mass recruitment** – технология подбора персонала на массовые профессии

**Performance Management (управление результативностью)** - оценка результативности профессиональной деятельности работника

**Staff Selection** — технология подбора специалистов и линейного персонала, а также линейных менеджеров на типовые позиции.

**Management Selection** — технология подбора специалистов высших категорий и менеджеров среднего уровня.

**Talents Search** — технология целенаправленного поиска потенциально перспективных сотрудников.