

**РОССИЙСКАЯ АССОЦИАЦИЯ ВОДОСНАБЖЕНИЯ И
ВОДООТВЕДЕНИЯ (РАВВ)**

УТВЕРЖДАЮ

Исполнительный директор



/ Довлатова Е.В.
«06» февраля 2025 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

«Аспектный подбор персонала для организаций»

Объем программы (трудоемкость): 40 академических часов

г. Москва, 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения.....	2
2. Цель и задачи программы.....	4
3. Планируемые результаты обучения.....	5
4. Учебный план.....	7
5. Календарный учебный график.....	8
6. Рабочие программы.....	9
7. Практические занятия.....	16
8. Оценка результатов освоения программы.....	38
9. Программа итоговой аттестации обучающихся.....	39
10. Оценочные материалы.....	40
11. Организационно-педагогические условия реализации программы.....	47
12. Материально-технические условия реализации программы.....	49
13. Информационные и учебно-методические условия.....	50

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Характеристика программы:

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Аспектный подбор персонала для организаций» (далее – программа) является учебно-методическим нормативным документом, регламентирующим содержание, организационно-методические формы и трудоемкость обучения.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Аспектный подбор персонала для организаций» разработана в соответствии с нормами Федерального закона от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» с учетом требований приказа Министерства образования и науки РФ от 01 июля 2013 г. №499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам», приказа Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2022 г. №109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», приказа Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. №955 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом».

1.2. Характеристика профессиональной деятельности слушателей

Основная цель вида профессиональной деятельности:

Обеспечение эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации.

1.3. Категория обучающихся: лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование; лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

1.4. Объем программы (трудоемкость): общая трудоемкость 40 академических часов.

1.5. Срок освоения программы — 5 учебных дней.

1.6. Форма обучения: очная.

1.7. Форма реализации образовательной программы: с использованием исключительно дистанционных образовательных технологий.

1.8. Документ, выдаваемый после завершения обучения: удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ПРОГРАММЫ

2.1. Цель программы повышения квалификации «Аспектный подбор персонала для организаций» заключается в получении теоретических знаний и овладении практическими умениями и навыками, обеспечивающими совершенствование у слушателей профессиональных компетенций, необходимых для деятельности по обеспечению организаций персоналом.

2.2. Задачи программы:

1. Получение слушателями современных сведений о методиках планирования потребности организации в поиске и привлечении персонала; порядке оформления, ведения и хранения документации, связанной с поиском, привлечением, подбором и отбором кандидатов на вакантные должности.

2. Формирование знаний, умений и навыков по вопросам поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой; сбора, анализа, структурирования информации об особенностях и возможностях персонала организации.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

3.1. Программа направлена на совершенствование компетенций в области обеспечения организаций персоналом, обеспечивающих качественную, безопасную и эффективную профессиональную деятельность в современных условиях.

В планируемых результатах отражается преемственность с Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2022 г. №109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» и требованиями соответствующего Приказа Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. №955 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом»

3.2. Программа направлена на совершенствование слушателями универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций.

В результате освоения программы слушатели будут обладать *универсальными компетенциями (УК)*, включающими в себя способность:

УК-1. осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач;

УК-2 определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

В результате освоения программы слушатели будут обладать *общепрофессиональными компетенциями (ОПК)*:

ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом;

ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач.

3.3. Планируемым результатом обучения является освоение как теоретических знаний, так и практических умений и навыков.

В результате освоения Программы обучающиеся

будут знать:

- порядок определения перспективной и текущей потребности в персонале;
- методику планирования потребности организации в поиске и привлечении персонала;
- источники обеспечения организации персоналом;
- основные метрики в области подбора и отбора кандидатов на вакантные должности для обеспечения потребности в персонале;
- технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора персонала;
- нормативные правовые акты, определяющие нормы трудового права;
- локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок подбора персонала;

- порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с поиском, привлечением, подбором и отбором кандидатов на вакантные должности;

будут уметь:

- определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала;
- собирать, анализировать и структурировать информацию о кандидатах и предложениях на рынке труда;
- применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой;
- собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях и возможностях персонала организации.

4. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Аспектный подбор персонала для организаций»

Цель обучения – получение теоретических знаний и овладение практическими умениями и навыками, обеспечивающими совершенствование у слушателей профессиональных компетенций, необходимых для деятельности по обеспечению организаций персоналом.

Категория слушателей – лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование; лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Трудоемкость обучения: 40 академических часов.

Форма обучения: очная.

№ п/п	Наименование компонентов программы	Трудоемкость, ак. ч. ¹				Форма контроля
		Всего	Лекции	Практические занятия / Самостоятельная работа	Контроль	
«Аспектный подбор персонала для организаций»						
1.	Тема 1. Правовые основы деятельности по обеспечению организаций персоналом	7	3	2	2	Тест
2.	Тема 2. Сбор информации о потребностях организации в персонале	6	3	3	-	
3.	Тема 3. Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	14	4	10	-	
4.	Тема 4. Психологические аспекты подбора персонала	6	2	4	-	
5.	Тема 5. Администрирование процессов обеспечения персоналом	5	3	2	-	
6.	Итоговая аттестация (зачет)	2	-	-	2	Тест
7.	Итого	40	15	21	4	

¹ Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

5. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Календарный график обучения является примерным, составляется и утверждается для каждой группы.

Срок освоения программы — 5 учебных дней.

Начало обучения — по мере набора группы.

Трудоемкость обучения по программе составляет 40 академических часов, включая итоговую аттестацию.

п/п	Наименование темы	1 день	2 день	3 день	4 день	5 день
1.	Тема 1. Правовые основы деятельности по обеспечению организаций персоналом	7				
2.	Тема 2. Сбор информации о потребностях организации в персонале	1	5			
3.	Тема 3. Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала		3	8	3	
4.	Тема 4. Психологические аспекты подбора персонала				5	1
5.	Тема 5. Администрирование процессов обеспечения персоналом					5
6.	Итоговая аттестация (зачет)					2
7.	Всего часов	8	8	8	8	8

6. РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ

6.1. Рабочая программа

Раздела 1. «Аспектный подбор персонала для организаций»

Цель обучения – получение теоретических знаний и овладение практическими умениями и навыками, обеспечивающими совершенствование у слушателей профессиональных компетенций, необходимых для деятельности по обеспечению организаций персоналом

Задачи:

1. Получение слушателями современных сведений о методиках планирования потребности организации в поиске и привлечении персонала; порядке оформления, ведения и хранения документации, связанной с поиском, привлечением, подбором и отбором кандидатов на вакантные должности.
2. Формирование знаний, умений и навыков по вопросам поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой; сбора, анализа, структурирования информации об особенностях и возможностях персонала организации.

Планируемые результаты изучения раздела

В результате освоения раздела обучающиеся

будут знать:

- порядок определения перспективной и текущей потребности в персонале;
- методику планирования потребности организации в поиске и привлечении персонала;
- источники обеспечения организации персоналом;
- основные метрики в области подбора и отбора кандидатов на вакантные должности для обеспечения потребности в персонале;
- технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора персонала;
- нормативные правовые акты, определяющие нормы трудового права;
- локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок подбора персонала;
- порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с поиском, привлечением, подбором и отбором кандидатов на вакантные должности;

будут уметь:

- определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала;
- собирать, анализировать и структурировать информацию о кандидатах и предложениях на рынке труда;
- применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой;
- собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях и возможностях персонала организации.

Учебный план

№ п/п	Наименование компонентов программы	Трудоемкость, ак. ч. ²				Форма контроля
		Всего	Лекции	Практические занятия / Самостоятельная работа	Контроль	
«Аспектный подбор персонала для организаций»						
1.	Тема 1. Правовые основы деятельности по обеспечению организаций персоналом	7	3	2	2	Тест
2.	Тема 2. Сбор информации о потребностях организации в персонале	6	3	3	-	
3.	Тема 3. Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	14	4	10	-	
4.	Тема 4. Психологические аспекты подбора персонала	6	2	4	-	
5.	Тема 5. Администрирование процессов обеспечения персоналом	5	3	2	-	
6.	Итого	38	15	21	2	

Содержание

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование раздела, темы и содержание
«Аспектный подбор персонала для организаций»		
Лекция	3	<p>Тема 1. Правовые основы деятельности по обеспечению организаций персоналом</p> <p>Нормативные правовые акты, определяющие нормы трудового права.</p> <p>Законодательство Российской Федерации о персональных данных.</p> <p>Локальные акты организации, регулирующие порядок подбора персонала.</p> <p>Порядок заключения договоров (контрактов).</p> <p>Нормативные правовые акты Российской Федерации в области ведения документации по персоналу.</p>

² Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование раздела, темы и содержание
Практические занятия	2	Практическое задание 1.
Текущий контроль	2	Тест по Теме 1. Правовые основы деятельности по обеспечению организаций персоналом
Лекция	3	<p>Тема 2. Сбор информации о потребностях организации в персонале</p> <p>Формирование перечней вакантных и планируемых к укомплектованию должностей (профессий, специальностей) организации.</p> <p>Формирование требований к вакантной должности (профессии) и их коррекция.</p> <p>Анализ рынка труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности).</p>
Практические занятия	3	Кейс «Обеспеченность персоналом». Ситуационная задача «Заполнение заявки на подбор персонала».
Лекция	4	<p>Тема 3. Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала</p> <p>Поиск во внутренних и внешних источниках информации о кандидатах, соответствующих требованиям вакантной должности (профессии, специальности) и иным потребностям организации в персонале.</p> <p>Размещение сведений о вакантной должности (профессии, специальности) в средствах массовой информации, специализированных ресурсах и сервисах.</p> <p>Способы и методы привлечения персонала в соответствии с планами и ограничениями организации.</p> <p>Сбор, сопоставление, структурирование и проверка информации о кандидатах на вакантные должности (профессии, специальности).</p> <p>Проведение собеседований и встреч с кандидатами на вакантные должности (профессии, специальности). Извещение кандидата и нанимателя о результатах собеседования.</p> <p>Оценка соответствия кандидатов требованиям вакантной должности и иным требованиям организации (профессии, специальности).</p> <p>Подготовка предложений по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала.</p>

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование раздела, темы и содержание
Практические занятия	10	<p>Кейс «Планирование привлечения персонала».</p> <p>Кейс «Источники покрытия дополнительной потребности в персонале». Ситуационная задача «Способы привлечения персонала». Кейс «Выбираем способы отбора и привлечения персонала». Кейс «Заявка на подбор персонала». Ситуационная задача «Скрининг». Ситуационная задача «Бюджет затрат на наем персонала».</p>
Лекция	2	<p>Тема 4. Психологические аспекты подбора персонала</p> <p>Особенности отбора персонала с точки зрения психологии.</p> <p>Психологические аспекты подбора руководящих кадров</p>
Практические занятия	4	<p>Деловая игра «Собеседование». Кейс «Практика набора персонала в подразделении компании „XXI век“». Ситуационная задача «Личные и профессиональные качества для топ-менеджеров и специалистов».</p>
Лекция	3	<p>Тема 5. Администрирование процессов обеспечения персоналом</p> <p>Процессы документооборота по обеспечению персоналом.</p> <p>Ведение информации о вакантных должностях (профессиях, специальностях) и кандидатах.</p> <p>Документационное сопровождение кандидатов на этапах поиска, привлечения, подбора и отбора персонала на вакантные должности (профессии, специальности). Информирование кандидатов о результатах отбора.</p> <p>Подготовка запросов о кандидатах в государственные органы в случаях, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации, и обработка полученных сведений.</p> <p>Подготовка и обработка уведомлений в государственные органы, представительные органы работников по вопросам поиска, привлечения, подбора и отбора персонала.</p> <p>Специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы в области обеспечения персоналом, границы их применения.</p>
Практические занятия	2	<p>Ситуационная задача «Анализ резюме».</p> <p>Ситуационная задача «Анализ анкеты».</p>

Календарный учебный график

Раздела 1. «Аспектный подбор персонала для организаций»

п/п	Наименование темы	1 день	2 день	3 день	4 день	5 день
1.	Тема 1. Правовые основы деятельности по обеспечению организаций персоналом	7				
2.	Тема 2. Сбор информации о потребностях организации в персонале	1	5			
3.	Тема 3. Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала		3	8	3	
4.	Тема 4. Психологические аспекты подбора персонала				5	1
5.	Тема 5. Администрирование процессов обеспечения персоналом					5
6.	Всего часов	8	8	8	8	6

Организационно-педагогические условия реализации раздела

Основные формы и методы программы

Форма организации деятельности обучающихся на занятиях: индивидуально-групповая.

Основные принципы построения курса

Темы раздела построены с учетом таких важнейших принципов как: системность, комплексность, глубина в решении поставленных задач и индивидуальный подход к потребностям каждого обучающегося.

Программа содержит теоретические (лекционные) и практические занятия.

На лекционных занятиях дается основной материал, систематизированный и разбитый по темам.

Лекционные занятия проводятся с целью теоретической подготовки слушателей. Цель лекции - дать систематизированные основы знаний по учебной теме, акцентировать внимание на наиболее сложных вопросах темы занятия. Лекция должна стимулировать активную познавательную деятельность слушателей, способствовать формированию самостоятельного мышления.

Для проработки и закрепления материала программы обучающимся предоставляется соответствующая литература.

Реализация практической части осуществляется в соответствии с действующим законодательством РФ в сфере образования и локальными нормативными актами образовательной организации, исходя из программы обучения.

Выбор методов обучения для каждого занятия определяется преподавателем в соответствии с составом и уровнем подготовленности слушателей, степенью сложности излагаемого материала.

Кадровые (педагогические) условия. Реализация раздела обеспечивается педагогическими кадрами, имеющими высшее профессиональное образование и отвечающими квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам, в рамках изучаемого цикла.

Материально-технически условия реализации раздела

Образовательная организация располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение предусмотренных программой теоретических и практических занятий.

Реализация программы обеспечена учебно-методической документацией, учебными и учебно-методическими изданиями, справочниками и т.д., формируемой в соответствии с темами учебного плана.

Перечень оборудования

№	Наименование оборудования	Количество
1.	Стол педагога дополнительного образования	1
2.	Стул педагога дополнительного образования	1
3.	Монитор со встроенной видеокamerой BenQ	1
4.	Системный блок Intel Core i5	1
5.	Клавиатура Microsoft digital media keyboard 1.0a	1
6.	Мышь проводная Defender	1
7.	Микрофон Accutone UB220	1
8.	Наушники Accutone UB220	1
9.	МФУ Brother	1

№	Наличие информационных систем, обеспечивающих функционирование электронной информационно-образовательной среды
1.	Программное обеспечение в системе дистанционного обучения, размещенное на Интернет-платформе
2.	Сайт: https://www.raww.ru/
3.	Электронная библиотека: https://www.elibrary.ru/

Обучающиеся получают доступ к печатным и (или) электронным образовательным и информационным ресурсам программе, по которой они проходят обучение.

Печатные и (или) электронные образовательные и информационные ресурсы укомплектованы учебно-методическими материалами, в т.ч. печатными и (или) электронными учебными изданиями (включая учебники и учебные пособия), видеоматериалами, методическими пособиями, распечатками, вспомогательной и справочной информацией, ссылками на ресурсы в сети Интернет и другой полезной информацией по тематике программ обучения.

Информационные и учебно-методические условия

Основная литература:

1. Литвинюк, А. А. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под ред. А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 498 с.
2. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 431 с.
3. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для / Т. Ю. Базаров. – Москва: Юрайт, 2020. – 381 с.
4. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва: Юрайт, 2018. – 168 с.
5. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 384 с.
6. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 280 с.

Интернет-ресурсы:

ГАРАНТ [Электронный ресурс]: справочно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/>, свободный.

КОДЕКС [Электронный ресурс]: информационно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.kodeks.ru/>, свободный.

КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.consultan.ru>, свободный.

Институт профессионального кадровика <https://profkadrovik.ru/>

СРОО «Ассоциация руководителей и специалистов по управлению человеческими ресурсами» <https://arsuhr.com/>

7. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Тема 1. Правовые основы деятельности по обеспечению организаций персоналом

Практическое задание 1.

Используя правовые базы «Консультант плюс» или «Гарант», составьте перечень нормативно-правовых и нормативно-методических документов, регламентирующих деятельность по обеспечению организации персоналом. Нормативные документы расположите по их юридической силе.

Тема 2. Сбор информации о потребностях организации в персонале

Кейс «Обеспеченность персоналом»

Проанализируйте таблицу 1. Рассчитайте обеспеченность персоналом (в процентах).

Анализ обеспеченности персонала показал, что в 2017 году предприятие не испытывало недостатка персонала. Данное предприятие принимает на работу, как правило, молодых людей, которые совмещают работу и учебу; они, как правило, не имеют опыта работы, что не способствует росту производительности труда.

В 2018 году предприятие испытывало нехватку официантов из-за большой текучести кадров. Такая нехватка сотрудников не оказывает сильного влияния на эффективность работы данного предприятия, но тем не менее при полном штате производительность могла бы быть выше, что представлено в таблице 1.

Таблица 1

Обеспеченность персоналом кафе «Грильяж»

Категории работников	2017 год			2018 год			2019 год		
	План	Факт	+/-	План	Факт	+/-	План	Факт	+/-
Управляющий	1	1	0	1	1	0	1	1	0
Менеджер зала	2	2	0	3	2	-1	3	3	0
Старший повар	1	1	0	1	1	0	1	1	0
Повар	5	5	0	4	3	-1	5	5	0
Бармен	1	1	0	2	2	0	5	5	0
Официант	6	6	0	6	5	-1	7	7	0
Мойщица-уборщица	2	2	0	2	2	0	2	2	0
Дворник	1	1	0	1	1	0	1	1	0
Итого	19	19	0	20	17	-3	25	25	0
Обеспеченность персоналом, %									

Ситуационная задача «Заполнение заявки на подбор персонала»

Заполните заявку на подбор персонала.

Заявка на подбор персонала от «___» _____ 20__ г.

ОПИСАНИЕ ВАКАНСИИ

НАИМЕНОВАНИЕ ВАКАНСИИ	МЕНЕДЖЕР ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ	КОЛИЧЕСТВО МЕСТ	2
-----------------------	---	-----------------	---

Подчиненность, место в структуре

Испытательный срок

График работы

Тип оформления трудовых отношений

Место работы

Количество людей в подчинении

Цели и задачи сотрудника

Описание позиции

Перспективы роста

Тест на оценку уровня профессиональной подготовки

Компенсационный пакет

Премии, бонусы

Дополнительные условия

Требования к кандидату (компетенции)

Образование

Дополнительное образование

Владение иностранными языками

Опыт работы

Знание ПК и компьютерных программ

Необходимые профессиональные знания, умения, навыки

Дополнительные требования

Дополнительные знания, навыки, умения

Личностные качества

В каких компаниях предпочтителен предшествующий опыт

Причины выбора специалиста

Дополнительная информация

Условия труда, необходимые допуски

Медицинские показания

Тема 3. Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала

« Кейс «Планирование привлечения персонала»

Описание ситуации. Необходимо составить оперативный план работы с персоналом в организации, где вы работаете или проходите практику. Одним из разделов этого плана является «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация имеет дополнительную потребность в персонале.

Постановка задачи. Определите, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается обеспечить потребность в персонале в планируемом году, раскройте преимущества и недостатки источников и определите конкретные потребности в персонале.

Методические указания. Источники обеспечения потребности в персонале приведены в таблице 2.

Таблица 2

Планирование привлечения рабочей силы

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В РАБОЧЕЙ СИЛЕ ЗА СЧЕТ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ	СИСТЕМАТИЧЕСКОЕ НАБЛЮДЕНИЕ ЗА РЫНКОМ ТРУДА	КОНКРЕТНЫЕ МЕРЫ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ РАБОЧЕЙ СИЛЫ	ПРИЕМ НА РАБОТУ
Увольнение за счет изменений структурного, технологического, организационного, социального характера, а также производственных мощностей. Перемещение с целью внутризаводского обмена опытом. Назначение молодых специалистов на высшие должности	Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности): а) с государственными органами управления трудом (информирование посредников о своем предприятии); б) школами, профессионально-техническими училищами, средними специальными учебными заведениями, специальными высшими учебными заведениями	Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы управления трудом и учебные заведения. Изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений, изучение прессы в зависимости от целей и региона. Подключение специалистов по кадровым вопросам	Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор. Собеседование при приеме на работу. Прием на работу с испытательным сроком

Кейс «Источники покрытия дополнительной потребности в персонале»

Описание ситуации. В данной ситуации рассматриваются возможности различных источников и путей покрытия дополнительной потребности в персонале.

Перед тем как организации выйти с предложением о вакансии на рынок труда, необходимо заранее сформулировать плюсы и минусы каждого из источников.

Постановка задачи. На первом этапе, используя метод мозгового штурма, следует сгруппировать основные источники предложения рабочей силы на рынке труда и обсудить вопросы, касающиеся каждого из источников.

На втором этапе группа студентов разбивается на подгруппы соответственно сформированным источникам и дается задание каждой подгруппе кратко обсудить и записать за и против использования каждого источника.

На третьем этапе рассматриваются результаты обсуждения каждой из подгрупп.

Методические указания

Этап 1. Группировка источников покрытия дополнительной потребности в персонале может выглядеть следующим образом:

- объявления (в любых средствах массовой информации);
- агентства (любое агентство, государственное или частное, деятельность которого заключается в направлении людей на работу через определение подходящих кандидатов для заполнения имеющихся вакансий);
- контакты (наем через своих сотрудников, через круг личных и деловых знакомств);
- прямой подход (обращение кандидат в организацию, не всегда связанное напрямую с наличием в ней вакансии в данный момент времени).

Вопросы, которые следует обсудить:

1. Какой процент предложений может быть получен благодаря каждому из источников?
2. Какая разница между данными источниками?
3. Для привлечения какого персонала служит в большей степени каждый из источников?

Этап 2. Предлагаемые аргументы «за» и «против» представлены в таблице 3.

Аргументы за и против

Объявления	
За	Против
быстрота публикаций; гибкость размера объявления; сконцентрированность в определенных географических областях; трудно игнорировать; широкие возможности выбора; может достичь тех, кто не активно ищет работу; источник знания среднерыночной заработной платы	сильная конкуренция; нет специализации; приходится платить за тех, кому информация не интересна длительный срок публикации; плата за обращение к тем, кому это не нужно
Агентства	
быстрота поиска; возможность замены кандидата, не прошедшего испытательный срок; набор профессиональных независимых кандидатов; получение оперативной информации о состоянии рынка; возможность получения скидок; гуманный подход к сокращенному персоналу; отсутствие судебных дел; повышается имидж организации	возможное нарушение конфиденциальности; увеличение затрат на подбор персонала; возможная утечка персонала; расходы являются затратной частью
Контакты	
хорошее знание кандидатов; низкие затраты на привлечение	ограниченные возможности выбора; возможность появления «запахи братства»; формальная оценка при найме и, как правило, низкие прогностические результаты; минимальный соревновательный характер
Прямой подход	
целенаправленный характер поиска кандидата; упреждающий характер; организация может и не понимать, что у нее есть вакансии, пока не появится кандидат	затраты времени на не всегда результативные действия; низкая конкуренция

Ситуационная задача «Способы привлечения персонала»

Определите канал привлечения кандидатов на следующие должности:

- продавец в розничный магазин;
- финансовый директор;
- торговый представитель (с личным автомобилем);
- системный администратор;
- промоутер;
- начальник отдела развития;
- бухгалтер;
- маркетолог.

Обоснуйте выбор канала в зависимости от должности.

Кейс «Выбираем способы отбора и привлечения персонала»

Характеристика организации № 1

Профиль деятельности: продовольственная розничная сеть.

Численность персонала: более 50 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 12 лет.

Общая ситуация: Компания – крупный продовольственный ритейлер на российском рынке. Ее стратегическая цель – стать лидером в области розничной торговли продуктов питания и непродовольственных товаров первой необходимости. Главным способом достижения обозначенной цели является постоянное увеличение числа торговых точек по всей стране с поглощением мелких павильонов, ларьков, рынков. В связи с этим существует постоянная потребность в притоке трудовых ресурсов, однако потенциальные работники (молодежь) не спешат выбирать торговые точки данного ритейлера в качестве места работы по причине негативного имиджа компании. Ходят слухи, что руководство магазинов (администраторы) неуважительно относится к рядовому персоналу, оказывает на него моральное давление. Система штрафов за малейшие провинности, ненормированный рабочий день (порой приходится работать сверх смены бесплатно) обуславливают дефицит кадров в компании, особенно кассиров и продавцов. Потребность в таких сотрудниках достигает 80%, что даже выше, чем в среднем по отрасли.

Таким образом, перед службой персонала стоят задачи обеспечить постоянный приток рядового персонала и обратить внимание высшего руководства на основную причину текучести кадров – неэффективный стиль управления руководителей среднего звена

Задание: выберите оптимальные методы привлечения и отбора персонала.

Характеристика организации № 2

Профиль деятельности: топливно-энергетическая компания (холдинг).

Численность персонала: 30 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 65 лет.

Общая ситуация: Крупный промышленный холдинг со множеством подразделений по всей стране, стремящийся идти в ногу со временем, соответствовать жестким требованиям рынка. Сегодня на предприятии расширяется объем производства, труд становится все более интенсивным. Главная цель холдинга на среднесрочную перспективу – стать лидером отрасли. Возможность реализации этой цели руководство видит в том, чтобы 40 по максимуму использовать достижения научно-технического прогресса. Очевидно, что внедрять инноваций и работать с современным оборудованием под силу преимущественно молодым высококвалифицированным специалистам. Мысль о том, что за молодежью – будущее, возникла еще 10 лет назад. Правда, тогда «омоложение» штатного состава происходило в основном по протекции, в связи с чем

ключевые должности порой занимали люди, не соответствующие квалификационным требованиям. Зачастую эти сотрудники рассматривали работу в данной компании только как возможность приобрести некоторый опыт. В результате многие из них перешли работать в другие компании, а оставшиеся продолжают трудиться в холдинге, ожидая внутреннего продвижения, но не проявляя при этом заинтересованности в реализации его стратегии.

Сегодня возникла острая необходимость заменить «прежнюю молодежь» и привлечь в компанию новых грамотных и активных специалистов, которые проявляли бы приверженность компании, были готовы связать с ней свою профессиональную деятельность как минимум на 7–10 лет. Рассматривая кандидатуры состоявшихся специалистов, руководство компании готово и само возвращать высококвалифицированные кадры.

Задание: выберите оптимальные методы привлечения и отбора персонала.

Методики отбора и привлечения персонала

1. Поиск работника в социальных сетях («Мой круг», «ВКонтакте» и пр.) посредством размещения объявлений о вакансии, ориентированных на массовую аудиторию, а также путем персонального обращения к потенциальным кандидатам.

2. Анализ рекомендаций и послужного списка кандидатов. Информация рекомендательных писем позволяет уточнить, какие функции конкретно и с каким успехом кандидат выполнял на предыдущих местах работы, чтобы эффективно использовать его ключевые компетенции на новом месте.

3. Формирование кадрового резерва, включающее ряд взаимосвязанных процедур, таких как собеседование, проводимое с целью выявления желания кандидата работать в предполагаемой должности, его принципов и ценностной ориентации в отношении работы в конкретной компании; оценка его профессиональных и личностных компетенций; составление списка наиболее перспективных сотрудников по результатам собеседований, тестирования и оценки.

4. Работа с кадровым резервом. Разработка программ для молодых лидеров с целью развития профессиональных компетенций резервистов. Предоставление работникам, включенным в резерв, возможности участвовать в совещаниях; выполнять в отсутствие «резервируемого» сотрудника его обязанности; вести совместно с ним или самостоятельно отдельные проекты.

5. Размещение информации о вакансиях в местах массового скопления (на автобусных остановках, в транспорте) целевой аудитории (молодежи, студентов), что позволяет сфокусировать и ускорить поиск персонала на определенной территории (на которой расположен филиал/торговая точка компании) и привлечь работников, для которых важным фактором при выборе места работы является близость к дому.

6. Анкетирование соискателей и проведение с ними собеседования на предмет выявления значимости для них работы в данной компании (выяснения, насколько кандидаты понимают и разделяют ее ценности, каковы их личные цели, убеждения и как

они коррелируют с корпоративными стандартами). Все это позволит выяснить, нацелен ли тот или иной кандидат на долгосрочную работу в компании.

7. Формирование имиджа социально ответственной компании: бесплатное обучение работников, предоставление общежития для иногородних, бесплатное питание.

8. Проведение конкурсов молодых талантов/конкурсов проектов и формирование инновационной среды.

9. Организация процедуры дальнейшего отбора персонала из числа уже привлеченных в компанию с использованием таких методик, как стрессовое интервью, отборочный экзамен и пр. Основной целью отбора должно быть не отсеивание кого-либо, а выявление потенциала работников для дальнейшего развития, построения карьеры.

10. Проведение психологического тестирования студентов старших курсов на предмет их ориентации на профессиональную деятельность, что позволяет присмотреть для себя достойных кандидатов, определить их сильные и слабые стороны.

11. Предоставление гибкого рабочего графика, составленного с учетом возможностей и пожеланий самих потенциальных работников (приемлемых для них дней недели и времени дня), и предоставление возможности выбрать место работы ближе к дому.

12. Ротация кадров, которая заключается в следующем: направлять сотрудников на повышение в отдаленные филиалы, где они должны будут проработать определенное количество времени (не менее трех лет). Хорошо зарекомендовавших себя работников переводить в центральный офис на аналогичные должности.

13. Создание специального сайта на портале компании для соискателей, где все желающие смогут ознакомиться с имеющимися вакансиями, заполнить анкеты и записаться на собеседование в онлайн-режиме.

14. Применение технологии хантинга – переманивания ценных сотрудников из другой компании (например, из компании-конкурента).

15. Создание бригады «штатного резерва», позволяющее оперативно решать проблему «открытых вакансий»: резервисты могут подменять заболевших или уволившихся сотрудников, правда, данный способ требует определенных финансовых затрат на оплату труда дополнительным сотрудникам.

16. Организация и проведение олимпиад / творческих конкурсов среди студентов различных учебных заведений, лучшие из которых смогут пройти практику в данной организации с возможностью дальнейшего трудоустройства.

17. Распространение рекламных листовок (на улице, в торговых точках), в которых наряду с информацией о предоставляемых компанией скидках, проводимых акциях размещать сведения об имеющихся в ней вакансиях.

18. Внедрение системы замещения любой вакантной должности на конкурсной основе, позволяющее избежать принятия в компанию случайных людей или

представителей категории «брат – сват» и отобрать на ключевые должности достойных работников.

19. Заключение договоров с высшими учебными заведениями на целевое обучение студентов, что подразумевает практику авторских классов, когда предприятие отбирает студентов после третьего курса (для специалитета)/после второго курса (для бакалавриата) и в течение последних двух лет проводит для них специальные занятия, стажировки, практики (все дипломные и курсовые работы выполняются на базе предприятия при непосредственном наставничестве его работников).

20. Привлечение к процессу отбора рядового персонала работников более высокого ранга (непосредственных руководителей, администраторов) в нерабочее время. С одной стороны, это позволит начальству в процессе непосредственного участия оценить уровень своих потенциальных подчиненных и выбрать достойных; с другой стороны – возложит на них определенную степень ответственности за свой выбор, что положительно скажется на лояльности и стремлении не просто держаться на плаву, а развивать своих подчиненных.

21. Присутствие представителей компании на защите курсовых/дипломных работ в качестве членов комиссии.

22. Отбор трудовых ресурсов в рамках профессионального сообщества (обращение к коллегам, партнерам по отрасли с просьбой порекомендовать достойных кандидатов).

23. Создание учебного центра/школы-магазина позволяет принимать людей без опыта работы вообще либо без опыта работы в конкретной сфере. Овладение навыками происходит в процессе проведения тренингов, интерактивных ролевых игр под руководством инструктора. Например, в течение дня обучающиеся под руководством инструктора проигрывают рабочие ситуации, отрабатывают общение с клиентами и партнерами. Во время обучения работникам выплачивается стипендия, что требует определенных материальных затрат со стороны компании.

24. Обращение работодателя в специализированные кадровые агентства.

25. Предоставление работникам возможности выбирать для себя рабочую программу. При приеме на работу кандидаты должны продумать свое расписание работы и зафиксировать его в приложении к трудовому договору. Целесообразно предоставлять сотрудникам возможность изменять свои условия работы в зависимости от нужд и потребностей, заранее предупреждая об этом администрацию

Кейс «Заявка на подбор персонала»

Проанализируйте уже определенные требования в образцах заявок на подбор персонала (вакансии 1, 2, 4, 5, 7), представленные в таблицах и, заполнив пробелы, составьте профессиональный и психологический портрет работника на каждой должности. Придумайте конкурсное задание, тестовый вопрос или кейс (ситуацию, которая требует принятия решений) для оценки кандидатов на эту должность.

Вакансия 1

Вакансия 1	Директор по развитию
Подразделение	Проектная структура
Функциональные обязанности	Разработка бизнес-плана ресторанной сети, расчет экономической эффективности проекта Регистрация ООО в госорганах Поиск арендодателей, оформление документов на аренду площади Организация ремонта в помещениях Разработка маркетинговой стратегии Анализ поставщиков, подписание договоров о сотрудничестве Курирование подбора персонала
Образование	
Опыт работы	
Уровень владения ПК	Уровень квалифицированного пользователя: MS Office, 1С
Знание иностранных языков	Английский язык: разговорный в совершенстве, деловой письменный
Профессионально важные качества	
Личные данные (пол, возраст)	
Условия найма (режим работы, зарплата, испытательный срок)	Ненормированный рабочий день (работа не по времени, а на результат), испытательный срок 6 месяцев, зарплата 60 000 руб.

Вакансия 2

Вакансия 2	ДИСПЕТЧЕР КОММЕРЧЕСКИХ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК
Подразделение	Транспортный участок
Функциональные обязанности	<p>Прием заявок, работа с клиентами</p> <p>Выписка путевых листов, товарно-транспортных накладных (работа с ПК)</p> <p>Проверка документов водителя перед рейсом (водительское удостоверение, технический осмотр, топливные карты)</p> <p>Отслеживание машин (число рейсов, время прибытия в точку), координация</p> <p>Прием отчета о рейсе, проверка километража для списания топлива</p> <p>Составление плана расстановки машин</p>
Образование	
Опыт работы	
Уровень владения ПК	Word, Excel, Internet, Vat (e-mail) на уровне уверенного пользователя ПК
Знание иностранных языков	Не требуется
Профессионально важные качества	
Личные данные (пол, возраст)	
Условия найма (режим работы, зарплата, испытательный срок)	Неделя через неделю с 8:00 до 20:00, испытательный срок 1 месяц, 15 000 руб.

Вакансия 4

Вакансия 4	Начальник отдела продаж
Подразделение	Отдел продаж электротехники
Функциональные обязанности	<p>Контроль и анализ продаж и заявок</p> <p>Планирование закупа</p> <p>Административное управление отделом: распределение обязанностей, планирование времени и организация работы менеджеров, обучение</p> <p>Определение ценовой политики</p> <p>Расширение клиентской базы (VIP) и планирование развития отдела</p> <p>Организация выставок и распродаж совместно с отделом маркетинга</p>
Образование	
Опыт работы	
Уровень владения ПК	Уровень квалифицированного пользователя: MS Office, 1С: Торговля и Склад (ТИС)
Знание иностранных языков	Английский разговорный (средний уровень), составление деловых писем, технические термины (в совершенстве)
Профессионально важные качества	
Личные данные (пол, возраст)	
Условия найма (режим работы, зарплата, испытательный срок)	Пятидневная рабочая неделя, с 9:00 до 18:00, в случае переговоров – ненормированный день, испытательный срок 3 месяца, 35 000 руб. + процент от продаж

Вакансия 5

Вакансия 5	МЕНЕДЖЕР – ПРОДАВЕЦ АВТОЗАПЧАСТЕЙ
Подразделение	Отдел розничных продаж магазина ЗИП (запасной инструментальный пакет)
Функциональные обязанности	Консультирование клиентов по ассортименту автозапчастей Сверка по каталогам номенклатуры ЗИПа и поиск в базе данных Получение товара со склада Оформление документов на продажу: копия чека, счет-фактура (в 1С: ТИС) Работа с кассовым аппаратом Выкладка товара, оформление витрин Составление заявок на пополнение ассортимента автозапчастей
Образование	
Опыт работы	
Уровень владения ПК	Уверенный пользователь: MS Office, 1С: Торговля и Склад в совершенстве
Знание иностранных языков	Английский: грамматика (базовый уровень), знание технических терминов (в совершенстве)
Профессионально важные качества	
Личные данные (пол, возраст)	
Условия найма (режим работы, зарплата, испытательный срок)	Пятидневная рабочая неделя, с 10:00 до 19:00, одна рабочая суббота в месяц, испытательный срок 3 месяца, 15 000 руб. + процент от продаж

Вакансия 7

Вакансия 7	СИСТЕМНЫЙ АДМИНИСТРАТОР
Подразделение	Электротехническая служба сервиса и безопасности информации
Функциональные обязанности	Системное администрирование локальной сети (3 сервера) Обслуживание парка ПК (70 ПК) Настройка и устранение сбоев операционной системы Обслуживание периферии (принтеры, сканеры, модемы, копи-техника, факсы) Ремонт ПК и периферии Простейшая настройка программы 1С
Образование	
Опыт работы	
Уровень владения ПК	Windows 2003 Server, коммутаторы 3com, MS Office на уровне сисадмина, желательно программирование в 1С
Знание иностранных языков	Английский: грамматика (базовый уровень), принципиально владение специальными IT- и техническими терминами
Профессионально важные качества	
Личные данные (пол, возраст)	
Условия найма (режим работы, зарплата, испытательный срок)	Пятидневная рабочая неделя, с 9:00 до 18:00, 1 раз в месяц рабочая суббота (профилактика локальной сети), испытательный срок 3 месяца, 15 000 руб.

Ситуационная задача «Скрининг»

Проанализируйте резюме претендентов 1–7, представленные в таблицах, которые были присланы кандидатами на должности, описанные в заявках на подбор персонала. Сопоставьте заявки и резюме, выявите соответствие информации, предоставленной о себе кандидатами, формальным требованиям со стороны должности.

Примите решение: приглашать ли кандидата, приславшего резюме (предположим, по электронной почте), на встречу? Сформулируйте ключевые вопросы предстоящего собеседования. Информация в резюме является вымышленной, любое совпадение случайно.

Резюме претендента 1

Претендент 1	Телефон 222-222 Электронная почта: Dan@mail.ru
Дорохов Дмитрий Данилович	
Сведения о себе	Год и место рождения: 1960, Москва Семейное положение: женат, двое детей
Цель	Получить должность директора по развитию в крупной компании
Образование	2001–2003 Магистратура Suny State University, штат Нью-Йорк, США Квалификация: MBA (мастер бизнес-администрирования) 1980–1985 ДВГУ (Дальневосточный государственный университет) Специальность по диплому: международная экономика
Профессиональный опыт	2008–2009 Компания Blue (Хабаровск) Директор проекта Выведение на рынок сети супермаркетов 2006–2007 Компания Green (Владивосток) Руководитель проекта Разработка проекта нового спортивного комплекса 2005 Концерн Red and Black (Хабаровск) Директор проекта Создание и организация работы бизнес-центра 2003–2004 Холдинг Brown (Москва) Проект-менеджер Разработка проекта новой схемы продаж 2001–2003 Стажировка в США Стажер проекта Работа в нескольких известных на мировом уровне компаниях 1999–2000 Компания Green (Владивосток) Проект-менеджер Работа над проектом нового склада
Профнавыки	Английский в совершенстве, ПК в совершенстве

Резюме претендента 2

Претендент 2	Телефон домашний 111-111, сотовый 8-914-444-44-44 Электронная почта: aba@mail.ru
Абакина Алена Анатольевна	
Сведения о себе	Дата рождения: 21 декабря 1982 г.
Цель	Получить должность фактуровщика, диспетчера
Образование	1999–2005 гг. Хабаровский коммерческий техникум Специальность: бухгалтер
Опыт работы	2006–2007 гг. ООО «Ветер удачи» (транспортная компания), бухгалтер-фактуровщик: оформление счетов-фактур; выписка товарно-транспортных накладных; работа с программой 1С
Другие навыки	Знание программы 1С: Торговля и Склад
Знание языков	Английский язык (базовый уровень)
Интересы и увлечения	Вязание, икебана

Резюме претендента 3

Претендент 3	Бондаренко Борис
Дата рождения: 12 января 1976 г. Д. т. 555–555, с. т. 78-78-78	
Позиция	Менеджер по транспортной логистике
Опыт работы	2008–2009 Холдинг Nord Marine, Стокгольм Старший помощник капитана: работа «под флагом»; контроль погрузки и разгрузки судна. 2003–2007 ООО «Фесконтракт» Вахтенный помощник (2-й штурман): работа в смешанных и иностранных экипажах; ведение переговоров с шипчандлерами (агентами); несение вахт. 1999–2003 ДВМП (Дальневосточное морское пароходство) Третий помощник капитана: функциональные обязанности штурмана; несение вахт, расчет заработной платы для экипажа
Образование	1993–1999 ДВГМА (Дальневосточная государственная морская академия) факультет: судоводительский. специальность: инженер-судоводитель
Дополнительная информация	свободное владение английским языком ПК-пользователь: Word, Excel, Internet
Увлечения	Автомобили, путешествия
Семейное положение	Женат, дочь

Резюме претендента 4

Претендент 4	Таранов Тарас Тихонович
--------------	-------------------------

Дата рождения: 27 мая 1973 г.
Телефоны: дом. 66-66-66, сот. 8-914-77-77-888
E-mail: tt@mail.ru
Позиция: начальник отдела продаж, коммерческий директор

Образование:

2000–2004 гг. МГУ (Морской государственный университет), специальность: управление финансами на предприятии
1990–1996 гг. ДВВИМУ (Дальневосточное высшее инженерно-морское училище), специальность: инженер-судоводитель

Опыт работы:

2003–2008 гг. ООО «Максимум», генеральный директор:
общее руководство коллективом;
личный контроль связей с поставщиками и ключевыми клиентами.

2000–2003 гг. ООО «Мидисервис», начальник отдела продаж:
анализ продаж;
увеличение объема продаж;
работа с поставщиками;
обучение торговых представителей.

1998–2000 гг. ООО «МИНИ», менеджер по продажам:
контроль продаж;
увеличение объема продаж;
работа с торговыми представителями.

1997–1998 гг. Частный бизнес:
торговля продуктами питания.

1996–1997 гг. ДВМП (Дальневосточное морское пароходство):
работа в море 4-м, 3-м штурманом

Дополнительная информация:

ПК-пользователь: Word, Excel, Internet, 1С: Торговля и Склад;
английский язык в объеме вуза;
водительское удостоверение категории «В», 1992 г.

Резюме претендента 5

Претендент 5	
Валуева Валентина Васильевна	
Т. 444-444	Дата рождения: 23 октября 1973 г.
Цель	Должность менеджера по продажам, торгового представителя, супервайзера, начальника отдела продаж
Опыт работы	<p>2008–2009 Компания «Омега». Продавец магазина автозапчастей: консультирование клиентов; работа с кассой и в программе 1С: Торговля и Склад.</p> <p>2006–2007 Компания «Тэта». Торговый представитель: разработка нового района; раскрутка нового продукта.</p> <p>2005–2006 Компания «Дельта». Менеджер по продажам: увеличены объемы продаж на своем районе на 13,5%; уменьшена дебиторская задолженность торговых точек на 23%.</p> <p>2005 ООО «Гамма». Начальник отдела продаж: увеличены объемы продаж на 7%; организована единая торговая сеть; введены 4 торговые точки.</p> <p>2002–2004 ООО «Бета». Супервайзер: введена новая система расчетов с торговыми представителями; улучшена связь с поставщиками; сплочение команды торговых представителей.</p> <p>2001–2002 Компания «Альфа». Торговый представитель: рост числа продаж на 40%; разработка нового района; обучение на тренингах</p>
Образование	<p>1988–1992 Педагогическое училище № 2 г. Владивостока Воспитатель</p> <p>2000–2004 ВГУЭС (Владивостокский государственный университет экономики и сервиса) Специальность: менеджер по туризму</p>
Доп. информация	ПК-пользователь: Word, Excel, 1С: Торговля и Склад, бухгалтерия

Резюме претендента 7

Претендент 7	
Сергей Снегирев	
Д. тел. 222–222, с. тел. 77-77-77. E-mail: Sneg@bk.ru. Дата рождения: 06.07.87	
Цель	Получить работу системного администратора
Образование	<p>2004–2009 ДВГТУ (Дальневосточный государственный технический университет) Институт радиоэлектроники, информатики и электротехники (ИРИЭТ); специальность: информационные системы управления</p>
Опыт работы	2006–2008 ООО «АВС-Трейд». Практикант, стажер: настройка операционной системы; системное администрирование (сеть 18 ПК); ремонт принтеров, копиров; стажировка в настройке 1С
Дополнительная информация	уровень владения ПК: программист; Windows 2003 Server в совершенстве; офисный пакет Windows в совершенстве; программы Corel DRAW, 3D MAX, AutoCAD; знание «железа» и «софта»
Увлечения	Компьютеры, чтение, туризм

Ситуационная задача «Бюджет затрат на наем персонала»

Составьте бюджет затрат на наем персонала (на условных цифрах).

Сводная ведомость потребности в персонале на 20__ год

Структурное подразделение	Должность	Число человек	Срок закрытия вакансии	Срок найма	Оклад

Бюджет затрат на наем персонала на 20__ год

Мероприятия	Срок исполнения	Затраты				Ответственный исполнитель
		Всего	1 квартал	2 квартал	3 квартал	

Тема 4. Психологические аспекты подбора персонала

Деловая игра «Собеседование»

Проведите в группе деловую игру «Собеседование», которая продемонстрирует встречу кандидата на вакантную должность с менеджером по персоналу. Заранее определите требования к кандидату и составьте ключевые вопросы для кадрового интервью.

Определите, вопросы какого из трех следующих блоков адресованы представителю высшего менеджмента, молодому специалисту-выпускнику, специалисту с опытом работы. Помните, что, привлекая в компанию молодого специалиста, необходимо прежде всего исследовать его потенциал, у специалиста с опытом работы – конкретные навыки и достижения, у управленца – стиль руководства.

Блок 1

Почему, поступая в вуз, вы выбрали специальность, которая указана в вашем дипломе? Какая дисциплина была самой любимой?

Как вы проводили летние каникулы?

Каковы ближайшие и долгосрочные цели в области карьеры?

Что, кроме обучения, подготовило вас к работе в этой области?

Каково ваше представление о должности, на которую вы претендуете?

Блок 2

Каким образом полученное образование способствовало карьере?

Как проходит ваш типичный рабочий день?

Как вы справлялись с конкретными конфликтными ситуациями в коллективе; с работой в условиях жестких временных рамок?

Каким образом данная должность будет способствовать вашим планам карьерного, профессионального, личностного роста?

Какую работу вы считаете для себя идеальной?

Блок 3

Каково ваше управленческое кредо?

Какие наиболее значительные изменения вы произвели в своей компании?

Какое направление вы хотите придать работе данного подразделения, если возглавите его?

Какую цель вы преследуете сменой работы в настоящее время?

Что вы делаете для того, чтобы завоевать уважение подчиненных?

Кейс «Практика набора персонала в подразделении компании „XXI век“»

Сергей Иванов – менеджер филиала крупной компании «XXI век». В его филиале большая текучесть кадров, значительно более высокая, чем у других компаний данного региона. При анализе сложившейся ситуации выясняется, что в основном увольняются молодые специалисты, набираемые самим С. Ивановым. В первый же месяц работы более 60% новых сотрудников начинают подыскивать себе новое место. Сергей Иванов набирает новых сотрудников посредством проведения 15-минутного собеседования, полагая, что за это время можно сделать вывод о кандидате на должность. Причину текучести кадров С. Иванов видит в недостаточной профессиональной квалификации молодых кадров, в чем, как он считает, виноваты высшие учебные заведения.

Вопросы:

1. Какой политики управления персоналом, на ваш взгляд, следует придерживаться менеджеру?
2. Какие ошибки допускает С. Иванов? Почему?
3. Как, по вашему мнению, необходимо проводить процесс набора и отбора персонала в данной компании?
4. Какие методы отбора вы могли бы порекомендовать С. Иванову?

Ситуационная задача «Личные и профессиональные качества для топ-менеджеров и специалистов»

Попытайтесь самостоятельно определить подлежащие оценке личные и профессиональные качества, предъявляемые к следующим топ-менеджерам и специалистам в таблице 4 .

Таблица 4

Личные и профессиональные качества для топ-менеджеров и специалистов

Топ-менеджер	Личные качества	Профессиональные качества
Генеральный директор		
Коммерческий директор		
Финансовый директор		
Маркетолог		
PR-менеджер		
HR-менеджер		
Менеджер по рекламе		
Креатив-менеджер		
Бренд-менеджер		
Логистик		
Фандрайзер		
Аудитор		
ART-менеджер		
Руководитель производства		
Дизайнер		
IT-менеджер		
Пресс-секретарь		

Тема 5. Администрирование процессов обеспечение персоналом

Ситуационная задача «Анализ резюме»

Ознакомьтесь с резюме. Найдите недостатки в их содержании и оформлении.

ШУПЛЕЦОВА АЛЕКСАНДРА ВАЛЕРЬЕВНА

г. Каменск – Уральский, ул. Ленина, 25–42

28 лет, не замужем

Цель	Работа в сфере торговли, повышение уровня зарплаты, карьерный рост
Опыт работы 2001–2004	Торговый представитель компании «Виктория» Продвижение товара на рынке, завоевание новых клиентов расширение связей компании
2004–2009	Менеджер по продажам фирмы «Артес» Расширение клиентской базы, обеспечение продукцией клиентов
Образование	1995–2000 УГТУ-УПИ Факультет: Экономики и Управления. Специальность: менеджер-маркетолог
Другие сведения	Отличное владение английским языком, изучаю второй язык – французский, работа на профессиональном уровне с любыми компьютерными программными средствами, права категории «В»
Личные качества	Ответственность, работоспособность, амбициозность, желание и способность добиваться намеченных целей,

ВОЛЬХИНА ОЛЕСЯ ИГОРЕВНА

г. Каменск-Уральский, ул. Ленина д. 23, кв. 54, д. т. 23-57-64, с. т. 8 9122 456 789

07.06.1981 г. р. (25 полных лет)

Цель – поиск работы менеджером по продажам

Образование:

1998–2003 гг.

Уральский Государственный Технический Университет – УПИ, специальность: «Экономика и управление на металлургических предприятиях», квалификация: экономист-менеджер

Опыт работы:

07.2004–02.2007 гг.

ООО «Книга Плюс», менеджер по продажам:
– поиск и активное привлечение клиентов;
– заключение договоров;
– поставка товара.

02.2003–06.2004 гг.

ООО «Комод», продавец-консультант:
– работа с клиентами;
– работа с документами;
– регистрация продаваемого товара на ПК.

Дополнительная информация:

уверенный пользователь ПК (Word, Excel, Internet, навыки IC);
– владею разговорным английским и немецким языками;
– ответственна, активна, коммуникабельна.

Прочее:

не замужем, детей нет;
– имею водительские права категории «В», стаж вождения 3 года

КОТОВА ЕКАТЕРИНА АНДРЕЕВНА

Адрес	г. Каменск-Уральский, ул. Октябрьская, дом 43, кв. 30
Телефон	25-34-19, 8 (963) 45-87-432
E-mail	kotova@mail.ru
Дата рождения	9 января 1982 года
Семейное положение	Не замужем, детей нет
Образование	Высшее
октябрь 2001 – октябрь 2002	Обучение на престижных компьютерных курсах по специальности «Структура и программное обеспечение ПК»
сентябрь 2000 – июнь 2005	УРГЭУ – СИНХ «Уральский Государственный экономический Университет» специальность Коммерческая деятельность
Предполагаемая позиция	Менеджер по продажам
Опыт работы	ООО «Гардиан» Менеджер по продаже сейф-дверей
2003–2006	Владею английским языком на уровне: читаю и перевожу со словарем
Знание иностранных языков	На уровне уверенного пользователя
Владение компьютером	Операционные системы Windows XP, Windows 2000
Прочее	Являюсь постоянным пользователем интернет
Персональные качества	Коммуникабельность, быстрая обучаемость, стрессоустойчивость, отсутствие вредных привычек.
Сферы интересов (увлечения)	Туризм, активные виды спорта
Дополнительные сведения	Имею собственный автомобиль и водительские права категории В (водительский стаж 7 лет), имею загранпаспорт.

Ситуационная задача «Анализ анкеты»

Изучите анкету для кандидатов, представленную ниже. Обсудите необходимость заполнения анкеты каждым претендентом на вакантную должность, а также достоинства и недостатки предложенного образца. Какими вопросами вы дополнили бы эту анкету? Поясните их целесообразность для анкеты. Предложите вопросы для анкеты, специально составленной для соискателей определенной должности.

Анкета для кандидатов

« ___ » _____ 20__ г.

1. Должность _____

2. Фамилия, имя, отчество _____

3. Дата рождения _____

4. Место рождения _____

5. Регистрация по паспорту _____

6. Проживание _____

7. Домашний телефон, сотовый или другая связь _____

8. Образование: Учебное заведение Специальность по диплому Квалификация Годы учебы

9. Дополнительное образование (курсы, тренинги, обучающие программы) _____

10. Семейное положение: холост, женат, не замужем, замужем, разведен, разведена, вдовец, вдова .

11. Уровень владения ПК: начальный уровень, пользователь, квалифицированный пользователь, программист (указать программы): _____

12. Знание иностранных языков _____

13. Наличие водительских прав _____ (категория, стаж)

14. Наличие других документов, о которых хотели бы сообщить (загранпаспорт, медкнижка, сертификат бухгалтера и т. д.) _____

16. Другие навыки и умения _____

17. Личные качества _____

18. Хобби/увлечения _____

19. Возможны ли командировки _____

20. Опыт работы:

Период	Место работы	Должность

Я подтверждаю, что все ответы, данные мною в анкете, верны и содержат полную информацию (подпись) _____

8. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Формы аттестации

Программой предусмотрена текущая и итоговая аттестация слушателей.

Для проведения текущей и итоговой аттестации разработан фонд оценочных средств, являющийся неотъемлемой частью учебно-методического комплекса.

Объектами оценивания выступают:

- степень освоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы.

Текущий контроль знаний обучающихся проводится преподавателем, ведущим занятия в учебной группе, на протяжении всего обучения по программе.

Текущий контроль знаний включает в себя наблюдение преподавателя за учебной работой обучающихся и проверку качества знаний, умений и навыков, которыми они овладели на определенном этапе обучения посредством выполнения практических заданий, решения ситуационных задач, кейсов, тестов и в иных формах, установленных преподавателем.

Текущая аттестация по Теме 1. «Правовые основы деятельности по обеспечению организаций персоналом» проводится в форме тестирования в учебное время, отводимое на изучение данной темы.

Прошедшим текущую аттестацию по Теме 1. «Правовые основы деятельности по обеспечению организаций персоналом» выставляется оценка «зачтено». Оценка «зачтено» ставится при прохождении теста и получении 80% и более правильных ответов.

Итоговая аттестация — процедура, проводимая с целью установления уровня знаний обучающихся с учетом прогнозируемых результатов обучения и требований к результатам освоения программы. Итоговая аттестация обучающихся осуществляется в форме зачета.

Слушатель допускается к итоговой аттестации после изучения тем программы в объеме, предусмотренном учебным планом.

Для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений требованиям соответствующей образовательной программы созданы фонды оценочных средств, включающие типовые задания, тесты и методы контроля, позволяющие оценить знания и умения.

Лицам, успешно прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

При освоении программы параллельно с получением среднего профессионального или высшего образования удостоверение о повышении квалификации установленного образца выдается одновременно с получением соответствующего документа о среднем профессиональном или высшем образовании.

Лицам, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть программы и (или) отчисленным из образовательной организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, устанавливаемому организацией.

9. ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Обучающиеся допускаются к итоговой аттестации после изучения тем программы в объеме, предусмотренном учебным планом программы.

Оценка качества освоения учебной программы проводится в процессе итоговой аттестации в форме зачета посредством тестирования.

Оценка	Критерии оценки
Зачтено	Оценка «Зачтено» выставляется слушателю, если он твердо знает материал курса, грамотно и по существу использует его, не допуская существенных неточностей в ответе на тестовые вопросы, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Не менее 80% правильных ответов при решении итогового теста.
Не зачтено	Оценка «Не зачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические вопросы или не справляется с ними самостоятельно. Менее 80% правильных ответов при решении итогового теста.

Лицам, успешно освоившим программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдаётся удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

Лицам, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть программы и (или) отчисленным из образовательной организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, устанавливаемому организацией.

10. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Примерная тематика тестовых вопросов текущего контроля по Теме 1. «Правовые основы деятельности по обеспечению организаций персоналом»:

1. В представленных ниже определениях выберите то, которое характеризует официальный документ

- a) Материальный объект, предназначенный для закрепления, хранения (и воспроизведения) речевой, звуковой или изобразительной информации
- b) Зафиксированная на носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать
- c) Документ, созданный организацией, должностным лицом или гражданином, оформленный в установленном порядке

2. Какие реквизиты в приказе о приеме на работу (унифицированная форма Т-1) относятся к постоянным?

- a) Вид документа, место издания приказа, заголовок к тексту
- b) Вид документа, дата документа, заголовок к тексту
- c) Наименование работодателя, вид документа, заголовок к тексту

3. В перечне документов отметьте те, которые относятся к локальным нормативным актам:

- a) Приказ о приеме на работу
- b) Должностная инструкция, утвержденная генеральным директором
- c) Положение об оплате труда
- d) Положение о персональных данных

4. Сколько работодатель должен хранить штатное расписание после того, как оно утратило силу?

- a) 1 год
- b) Постоянно
- c) 75 лет
- d) 10 лет

5. Какие из нижеперечисленных работодателей не имеют права или не обязаны принимать локальные нормативные акты? Выберите несколько вариантов ответа:

- a) Работодатели – физические лица, не являющиеся индивидуальными предпринимателями
- b) Работодатели, юридические лица, отнесенные к субъектам малого предпринимательства (с числом работников от 16 до 100 человек)
- c) Работодатели – индивидуальные предприниматели
- d) Работодатели субъекты малого предпринимательства, отнесенные в соответствии с законодательством к микропредприятиям

6. Какие обязательные элементы включает в себя «прямой» гриф утверждения локального нормативного акта?

- a) Слово «УТВЕРЖДЕНЫ», вид документа, которым утвержден локальный нормативный акт, дата, подпись руководителя
- b) Слово УТВЕРЖДАЮ (без кавычек), наименование должности лица, утверждающего документ, его подпись, инициалы, фамилия и дата утверждения
- c) Слово «УТВЕРЖДАЮ», наименование должности лица, утверждающего документ, его подпись, дата утверждения

d) Слово «УТВЕРЖДАЮ», наименование должности лица, утверждающего документ, его подпись, фамилия, дата утверждения и номер документа

7. Какие из этих разделов не обязательно включать в правила внутреннего трудового распорядка?

- a) Условия труда
- b) Ответственность работника
- c) Ответственность работодателя
- d) Оплата труда
- e) Время отдыха
- f) Обязанности работника

8. Какая дата является датой локального нормативного акта?

- a) Дата ознакомления с локальным нормативным актом работников
- b) Дата подписания
- c) Дата утверждения
- d) Дата составления

9. Выберите один вариант ответа, в котором перечислены только приказы по личному составу:

- a) Приказ о передаче полномочий по заключению трудовых договоров, приказ о поручении дополнительной работы в форме совмещения, приказ о предоставлении ежегодного основного оплачиваемого отпуска
- b) Приказ о привлечение к работе в выходной день, приказ о командировке, приказ об утверждении формы расчетного листка
- c) Приказ об отпуске по уходу за ребенком, приказ о переводе, приказ о приеме на работу

10. Работник обратился с письменным заявлением выдать ему копию штатного расписания. Как поступить кадровику?

- a) Выдать заверенную копию штатного расписания
- b) Выдача копии или выписки из штатного расписания запрещена законодательно
- c) Выдать заверенную выписку из штатного расписания с информацией только по должности работника. При этом работодатель вправе отказать в выдаче копии штатного расписания

11. Работник обратился к работодателю с письменным заявлением о выдаче копии приказа о приеме на работу. В течение какого срока работодатель обязан выдать копию приказа?

- a) Не позднее трех календарных дней со дня подачи заявления
- b) Не позднее трех рабочих дней со дня подачи заявления
- c) Не позднее недельного срока со дня подачи заявления

12. Кто осуществляет контроль за соблюдением графика документооборота?

- a) Сотрудник кадровой службы
- b) Главный бухгалтер или иное должностное лицо, уполномоченное на это работодателем
- c) Руководитель организации

13. Работник фактически допущен к работе. В какой срок работодатель обязан ознакомить его под роспись с приказом о приеме на работу?

- a) Не позднее трех рабочих дней со дня подписания трудового договора

- b) В трехдневный срок со дня заключения трудового договора в письменной форме
 - c) В трехдневный срок со дня фактического начала работ
14. В каком случае работодатель может внести запись о работе в трудовую книжку по желанию сотрудника?
- a) Сотрудник работает по ГПД
 - b) Сотрудник работает по совместительству
 - c) Сотрудник работает по срочному договору
15. Какой документ является необязательным при приеме на работу сотрудника?
- a) СНИЛС
 - b) Паспорт
 - c) ИНН
 - d) Документ об образовании
16. Сторонами трудового договора являются ...
- a) Работодатель и работник
 - b) Заказчик и работник
 - c) Работодатель и исполнитель
17. Предметом гражданско-правового договора является ...
- a) Выполнение работ, оказание услуг по должности, указанной в договоре
 - b) Выполнение работ или услуг, указанных в договоре (например, «Договор заключен на оказание кадровых услуг»)
 - c) Выполнение конкретного перечня работ, услуг
18. Когда можно включить в акт на уничтожение дело, законченное в 2017 году, срок хранения которого 5 лет?
- a) с 1 января 2022 года
 - b) с 1 января 2023 года
 - c) с 31 декабря 2022 года
19. Какие процедуры нужно провести, чтобы требовать от работников соблюдать график документооборота?
- a) Достаточно утвердить график документооборота приказом руководителя организации
 - b) Оформить лист ознакомления к графику документооборота, где работники распишутся за то, что с графиком ознакомлены
 - c) Вручить каждому работнику выписку из графика под роспись
 - d) Внести изменения в должностную инструкцию работника, где указать о том, что работник обязан соблюдать график документооборота, в том числе соблюдать сроки представления документов
20. Какие дела нужно включить в номенклатуру дел кадровой службы?
- a) Только дела со сроком хранения свыше 10 лет
 - b) Все дела кадровой службы, кроме регистрационных книг и журналов
 - c) Все дела кадровой службы

Примерная тематика тестовых вопросов итогового контроля (зачета):

1. Что представляет процесс набора персонала:

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) прием сотрудников на работу;
- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности;
- г) профессиональное испытание;
- д) аттестация и повышение квалификации.

2. К преимуществам внутренних источников найма относят:

- а) низкие затраты на адаптацию персонала;
- б) появление новых идей, использование новых технологий;
- в) появление новых импульсов для развития;

3. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с

- а) привычкой тех, кто работает;
- б) приемом по рекомендательным письмам;
- в) требованием со стороны самой работы;
- г) недостаточной практикой набора;
- д) высокой степенью конкуренции на первичном рынке труда.

4. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:

- а) анализ анкетных данных;
- б) профессиональное испытание;
- в) экспертиза почерка;
- г) рекомендации близких родственников кандидата;
- д) анализ резюме.

5. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят:

- а) низкие затраты на адаптацию персонала;
- б) появление новых импульсов для развития;
- в) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников;
- г) сохранение корпоративного духа в организации;
- д) снижение конкуренции между работниками.

6. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:

- а) психологические тесты;
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;
- г) графические тесты;
- д) анкетирование.

7. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:

- а) отбор кандидатов;
- б) найм работника;
- в) подбор кандидатов;
- г) заключение контракта;

д) привлечение кандидатов

8. Executive search ("охота за головами") — это:

- а) переманивание конкретных сотрудников из других компаний;
- б) подбор руководящих сотрудников;
- в) целенаправленный поиск высококвалифицированных специалистов (возможно, редкой специальности и/или топ-менеджеров) и соответствующим опытом работы;
- г) промышленный шпионаж;
- д) уничтожение ценных сотрудников конкурирующих фирм.

9. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:

- а) психологические тесты;
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;
- г) графический тест;
- д) астрологический прогноз.

10. К какому действию должен прибегнуть менеджер по персоналу при появлении вакансии в ситуации временного увеличения объема работ?

- а) реорганизация работы;
- б) использование работы сверх нормы;
- в) набор нового персонала;
- г) введение свободного графика работы;
- д) объявление открытого конкурса.

11. К недостаткам внешних источников привлечения персонала относят (при необходимости выделить несколько):

- 1 - более высокие затраты на привлечение персонала;
 - 2 - нового работника плохо знают в коллективе;
 - 3 - сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации;
 - 4 - длительный период адаптации;
 - 5 - ограничение возможностей для выбора кадров.
- а) 1, 2, 3;
 - б) 2, 3;
 - в) 3, 4, 5;
 - г) 1, 2, 5;
 - д) 1, 2, 4.

12. Для проведения собеседования при приеме на работу сотруднику без специальной подготовки в этой области, можно порекомендовать:

- а) заранее продумать полный список вопросов и порядок их предъявления;
- б) подготовить только основные вопросы;
- в) продумать темы, которые необходимо затронуть на собеседовании с кандидатом;
- г) проводить беседу спонтанно;
- д) задавать вопросы, которые первыми вспомнятся, поскольку порядок не имеет значения.

13. В каком документе определяется продолжительность испытательного срока для принимаемого на работу сотрудника:

- а) в правилах внутреннего распорядка;
- б) в положении о персонале;
- в) в должностной инструкции работника;

- г) в трудовом договоре;
- д) в устной договоренности между работником и работодателем.

14. К преимуществам внутренних источников привлечения персонала относят:

- 1 - низкие затраты на адаптацию персонала;
 - 2 - уменьшение угроз возникновения интриг внутри организации;
 - 3 - появление новых импульсов для развития;
 - 4 - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.
- а) 1, 2, 3;
 - б) 1, 2, 4;
 - в) 2, 3, 4
 - г) 3, 4
 - д) 2, 4.

15. Какой из методов отбора кандидатов в мировой практике считается наиболее надежным?

- а) графология;
- б) астрология;
- в) неструктурированное интервью;
- г) анализ рекомендаций;
- д) анализ личных анкет.

16. Коэффициент, определяемый как отношение количества принятых на работу по должности к общему числу претендентов на эту должность, есть:

- а) коэффициент текучести;
- б) коэффициент рекрута;
- в) коэффициент отбора;
- г) коэффициент подбора;
- д) коэффициент постоянства.

17. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:

- а) анализ анкетных данных;
- б) профессиональное тестирование (испытание);
- в) экспертиза почерка;
- г) рекомендации близких родственников кандидата;
- д) резюме.

18. В организацию, где нет собственной HR-службы, требуется директор по маркетингу. Какой из методов его поиска представляется Вам наиболее эффективным?

- а) размещение объявлений о вакансии в Интернете;
- б) размещение объявлений о вакансии на кабельном телевидении;
- в) обращение в рекрутинговое агентство;
- г) обращение в государственную службу занятости;
- д) ожидание самопроявившихся кандидатов.

19. К основным ошибкам интервью относятся следующие (при необходимости отметить несколько):

- 1 - попытка интервьюера установить контакт с кандидатом;
- 2 - поспешность суждения о кандидате;
- 3 - очень высокая разговорная активность со стороны интервьюера;
- 4 - детальное выяснение специфики прошлой деятельности кандидата деятельности.

- а) 2, 3;
- б) 1, 2;
- в) 1, 3;
- г) 3, 4;
- д) 1, 4.

20. Если в ходе собеседования выясняется, что кандидат явно не соответствует требованиям должности, то когда лучше сообщить ему «вы нам не подходите»?

- а) сразу же, как только становится ясным несоответствие кандидата предъявляемым требованиям;
- б) в конце собеседования;
- в) сообщить по телефону после собеседования или письменно;
- г) при повторном обращении кандидата.

11. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Основные формы и методы программы

Форма организации деятельности обучающихся на занятиях: индивидуально-групповая.

Основные принципы построения курса

Темы учебного курса построены с учетом таких важнейших принципов как: системность, комплексность, глубина в решении поставленных задач и индивидуальный подход к потребностям каждого обучающегося.

Программа содержит теоретические (лекционные) и практические занятия.

На лекционных занятиях дается основной материал, систематизированный и разбитый по темам курса.

Лекционные занятия проводятся с целью теоретической подготовки слушателей. Цель лекции - дать систематизированные основы знаний по учебной теме, акцентировать внимание на наиболее сложных вопросах темы занятия. Лекция должна стимулировать активную познавательную деятельность слушателей, способствовать формированию самостоятельного мышления.

Для проработки и закрепления материала программы обучающимся предоставляется соответствующая литература.

Реализация практической части программы осуществляется в соответствии с действующим законодательством РФ в сфере образования и локальными нормативными актами образовательной организации, исходя из программы обучения.

Выбор методов обучения для каждого занятия определяется преподавателем в соответствии с составом и уровнем подготовленности слушателей, степенью сложности излагаемого материала.

Форма итоговой аттестации по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации - зачет посредством решения тестовых заданий.

Кадровые (педагогические) условия. Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Аспектный подбор персонала для организаций» обеспечивается преподавательским составом, удовлетворяющим следующие условия:

Должность «Преподаватель»

Должностные обязанности. Организует и проводит учебную и учебно-методическую работу по всем видам учебных занятий, за исключением чтения лекций. Участвует в научно-исследовательской работе кафедры, иного подразделения образовательного учреждения. Обеспечивает выполнение учебных планов и программ. Под руководством профессора, доцента или старшего преподавателя разрабатывает или принимает участие в разработке методических пособий по видам проводимых занятий и учебной работы, организует и планирует методическое и техническое обеспечение учебных занятий. Создает условия для формирования у обучающихся (студентов, слушателей) основных составляющих компетентности, обеспечивающей успешность будущей профессиональной деятельности выпускников. Принимает участие в воспитательной работе с обучающимися (студентами, слушателями), в организации их научно-исследовательской работы, в профессиональной ориентации школьников, в разработке и осуществлении мероприятий по укреплению, развитию, обеспечению и совершенствованию материально-технической базы учебного процесса, обеспечению учебных подразделений и лабораторий оборудованием. Контролирует и проверяет выполнение обучающимися (студентами, слушателями) домашних заданий. Контролирует соблюдение обучающимися (студентами, слушателями) правил по охране труда и пожарной безопасности при проведении учебных занятий, выполнении лабораторных

работ и практических занятий. Участвует в организуемых в рамках тематики направлений исследований кафедры семинарах, совещаниях и конференциях, иных мероприятиях образовательного учреждения.

Должен знать: законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации по вопросам высшего профессионального образования; локальные нормативные акты образовательного учреждения; образовательные стандарты по соответствующим программам высшего образования; теорию и методы управления образовательными системами; порядок составления учебных планов; правила ведения документации по учебной работе; основы педагогики, физиологии, психологии; методику профессионального обучения; современные формы и методы обучения и воспитания; методы и способы использования образовательных технологий, в том числе дистанционных; требования к работе на персональных компьютерах, иных электронно-цифровых устройствах; основы экологии, права, социологии; правила по охране труда и пожарной безопасности.

Требования к квалификации. Высшее профессиональное образование и стаж работы в образовательном учреждении не менее 1 года, при наличии послевузовского профессионального образования (аспирантура, ординатура, адъюнктура) или ученой степени кандидата наук - без предъявления требований к стажу работы.

12. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Образовательная организация располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение предусмотренных программой теоретических и практических занятий.

Реализация программы обеспечена учебно-методической документацией, учебными и учебно-методическими изданиями, справочниками и т.д., формируемой в соответствии с темами учебного плана.

Перечень оборудования для реализации программы

№	Наименование оборудования	Количество
1.	Стол педагога дополнительного образования	1
2.	Стул педагога дополнительного образования	1
3.	Монитор со встроенной видеокамерой BenQ	1
4.	Системный блок Intel Core i5	1
5.	Клавиатура Microsoft digital media keyboard 1.0a	1
6.	Мышь проводная Defender	1
7.	Микрофон Accutone UB220	1
8.	Наушники Accutone UB220	1
9.	МФУ Brother	1

№	Наличие информационных систем, обеспечивающих функционирование электронной информационно-образовательной среды
1.	Программное обеспечение в системе дистанционного обучения, размещенное на Интернет-платформе
2.	Сайт: https://www.raww.ru/
3.	Электронная библиотека: https://www.elibrary.ru/

13. ИНФОРМАЦИОННЫЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

Основная литература:

1. Литвинюк, А. А. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под ред. А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 498 с.
2. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 431 с.
3. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для / Т. Ю. Базаров. – Москва: Юрайт, 2020. – 381 с.
4. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва: Юрайт, 2018. – 168 с.
5. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 384 с.
6. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 280 с.

Интернет-ресурсы:

1. ГАРАНТ [Электронный ресурс]: справочно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/>, свободный.
2. КОДЕКС [Электронный ресурс]: информационно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.kodeks.ru/>, свободный.
3. КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.consultan.ru>, свободный.
4. Институт профессионального кадровика <https://profkadrovik.ru/>
5. СРОО «Ассоциация руководителей и специалистов по управлению человеческими ресурсами» <https://arsuhr.com/>