МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное

учреждение высшего образования

«Национальный исследовательский университет

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Коробейникова Е.В. , Заладина А.С.

**«**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОДБОРА И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**»**

Направление подготовки: 38.04.03 «Управление персоналом»

Квалификация (степень) «Магистр»

Профиль подготовки:

«Управление персоналом и развитие человеческих ресурсов организации»

Электронное учебно-методическое пособие

**Рекомендовано методической комиссией**

**факультета социальных наук для студентов ННГУ,**

**обучающихся по направлению 38.04.03 «Управление персоналом»**

Нижний Новгород

2019

|  |  |
| --- | --- |
| К-61 | Коробейникова Е.В., Заладина А.С. «Современные технологии подбора и оценки персонала»: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2019 – 31 с. |

Рецензент: доктор психологических наук, зав. кафедрой общей и социальной психологии ФСН ННГУ Т.В. Маркелова

Учебно-методическое пособие по дисциплине ««Современные технологии подбора и оценки персонала» разработано в соответствии с требованиями Федерального образовательного стандарта по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» квалификация (степень) «Магистр» для профиля подготовки: «Управление персоналом и развитие человеческих ресурсов организации».

В учебно-методическом пособии определены цель, задачи и формируемые компетенции дисциплины. Центральное место занимают вопросы для обсуждения и задания для практической работы. Углублённому пониманию и успешному освоению предмета способствуют предлагаемые автором вопросы для самостоятельного изучения и закрепления материала.

Список литературы отражает современные проблемы и направления исследований в области управления персоналом. Учебно-методическое пособие предназначено для магистрантов, обучающихся по специальности «Управление персоналом», и преподавателей, читающих данную учебную дисциплину.

Рекомендовано методической комиссией факультета социальных наук для студентов ННГУ, обучающихся по направлению 38.04.03 «Управление персоналом».

Ответственный за выпуск:

председатель методической комиссии факультета социальных наук ННГУ, кандидат биологических наук, доцент А.В. Орлов

УДК 005.95/.96

ББК 65.240

**© Нижегородский государственный**

**университет им. Н.И. Лобачевского, 2019**

**©Коробейникова Е.В., Заладина А.С.**

УДК 005.95/.96

ББК 65.240

К-61

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1.** | **Цель и формируемые компетенции** **учебной дисциплины «Современные технологии подбора и оценки персонала»** | 4 |
|  |  |  |
| **2** | **Планы семинаров и практических занятий** | 5 |
|  | **Тема 1.** Традиционный и современный подходы к подбору и оценке персонала | 5 |
|  | **Тема 2.** Профессиональная пригодность субъекта труда | 6 |
|  | **Тема 3.** Методы подбора и оценки персонала | 7 |
|  | **Тема 4.** Принятие управленческих решений по итогам подбора и оценки персонала | 10 |
|  |  |  |
| **3** | **Учебно-методическое обеспечение дисциплины** | 13 |
|  | Примеры оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения учебной дисциплины |  |
|  |  |  |
|  | Основная литература. Дополнительная литература. Интернет-ресурсы. | 17 |
|  |  |  |
|  | Приложение 1 Соотношение особенностей подбора и оценки персонала на разных этапах развития компании | 19 |
|  | Приложение 2. Структура классификации профессий Е.А. Климова | 20 |
|  | Приложение 3. Структура аналитической операциограммы | 21 |
|  | Приложение 4. Показатели для анализа резюме соискателя | 22 |
|  | Приложение 5. Анализ метапрограмм в ответах соискателя | 23 |
|  | Приложение 6. Схема наблюдения для проведения ролевой игры «Собеседование» | 24 |
|  | Приложение 7. Перечень компетенций для анализа | 26 |
|  | Приложение 8. Перечень типовых методов, используемых в Ассессмент-центре | 27 |
|  | Приложение 9. Первичные данные сотрудников по результатам Ассессмент-центра | 28 |
|  | Приложение 10. Показатели для оценки эффективности мероприятий по подбору персонала | 29 |
|  | Приложение 11. Показатели для оценки эффективности мероприятий по оценке персонала | 30 |

1. **Цель и формируемые компетенции учебной дисциплины «Современные технологии подбора и оценки персонала»**

Управление персоналом – динамично развивающиеся отрасль науки. Специалисты по управлению персоналом выполняют одну из ключевых функций в современной организации, обеспечивая достижение высоких показателей производительности и качества труда. Использование в своей работе научно обоснованных подходов и методов диагностики позволяет специалистам в этой области обеспечивать поставленные задачи на высоком уровне.

**цель дисциплины:** формирование профессиональной компетентности в организации и реализации программ подбора и оценки персонала на современном предприятии.

**Задачи дисциплины:**

- научиться проводить организационную диагностику существующих систем подбора и оценки персонала и разрабатывать направления их совершенствования в соответствии с задачами организационного развития.

- научиться разрабатывать и реализовывать программы подбора персонала с использованием научно-обоснованных критериев и современных методов.

- научиться разрабатывать и реализовывать программы оценки персонала под различные управленческие задачи с учетом особенностей парадигмы управления предприятия.

- освоить компетенции специалист по подбору персонала и специалиста по оценке персонала (асессора).

**Компетенции обучающихся, формируемые в результате освоения дисциплины**

ОПК-7: владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности.

ПК-22: Умение разрабатывать программы научных исследований в сфере управления персоналом и организовывать их выполнение, применять количественные и качественные методы анализа, в том числе функционально-стоимостного, при принятии решений в области управления персоналом и строить соответствующие организационно-экономические модели.

ПК-34: Владение навыками разработки и эффективного использования современных социальных технологий в работе с персоналом, а также внедрение планов социального развития организации.

1. **ПЛАНЫ СЕМИНАРОВ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

**Тема 1**

**ТРАДИЦИОННЫЙ И СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОДЫ К ПОДБОРУ И ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА**

**Цель занятия:**

изучить развитие подходов к оценке и подбору персонала в историческом разрезе, изменение в деятельности специалистов по персоналу в данном направлении работы в зависимости от этапа развития компании.

**Тезаурус:**

оценка и подбор персонала как вид профессиональной деятельности, его роль в кадровой политике организации, теория научного управления, концепция тотального управления качеством.

**Теоретическое введение.**

Теория научного управления Ф.У. Тейлор. Опыты Г. Мюнстерберга. Концепция тотального управления качеством. Отечественные теории, лежащие в основе современных систем подбора и оценки персонала: Е.А. Климов, К.М. Гуревич, В.А. Бодров и др.

Особенности выполняемых задач службой управления персоналом (СУП) в зависимости от стадии развития компании. Традиционные и современные виды деятельности СУП. Определения основных понятий: «Подбор персонала», «Оценка персонала». Цели и задачи данных функций.

**Основная литература**

Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности. - М.: ПЕР СЭ, 2006. – 511 с.

Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.

Магура М.И. Поиск и отбор персонала. - М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 388 с.

Носкова О.Г. Психология труда. - М.: Изд-во «Академия», 2006. – 384 с.

**Вопросы для обсуждения и задания для практической работы**

1. Дайте характеристику основных положений школы научного управления Ф.Тейлора.
2. Сформулируйте, какие выводы сделал Г.Мюнстерберг по итогам своих опытов с телефонистками.
3. Назовите основные задачи СУП на стадии организации и развития бизнеса.

**Дополнительная литература**

Талицких Е.В. Создание эффективного HR-отдела. Руководство менеджера по персоналу. - М.: Вершина, 2008. – 232 с.

**Вопросы для самостоятельного изучения и**

**закрепления материала**

1. Напишите особенности подбора и оценки персонала в зависимости от этапа развития компании, заполнив таблицу Приложения 1.
2. Охарактеризуйте изменение роли подбора и оценки персонала в деятельности СУП.

**Тема 2**

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРИГОДНОСТЬ СУБЪЕКТА ТРУДА**

**Цель занятия:**

конкретизировать знания о профессиональной пригодности, уровнях профессионализма и методах его оценки.

**Тезаурус:**

**профессиография, профессиональная пригодность,** профессионально важные качества, компетенции.

**Теоретическое введение.**

Сущность понятия «Профессиональная пригодность». Уровни профессионализма (по А.К. Марковой). Соотношение понятий «Профессионально важные качества» и «Ключевые компетенции».

Методы оценки профессионализма: беседа (опрос), метод экспертных оценок, метод анализа нормативно-технической документации, наблюдение, фотография рабочего дня, трудовой метод, метод коллективной дискуссии, метод анализа биографии и автобиографии.

Типы профессиограмм в теориях Е.М. Ивановой, Е.А. Климова, О.Г. Носковой. Содержание и структура профессиограммы и психограммы. Формула профессий по Е.А. Климову.

Этапы разработки системы выявления профессиональной пригодности: 1) формулирование целей и задач, 2) подбор существующих или разработка специализированных методов диагностики, 3) разработка количественных критериев оценки проф.пригодности, 4) разработка правил преобразования и анализа первичной информации и подготовка отчетной документации.

**Основная литература**

Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности. - М.: ПЕР СЭ, 2006. – 511 с.

Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. – СПб., 2003. – 400 с.

Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. СПб.: Питер, 2003. – 236 с.

**Вопросы для обсуждения и задания для практической работы**

1. Перечислите уровни профессионализма по А.К. Марковой.
2. Перечислите основные методы оценки профессионализма, дайте им характеристику с точки зрения валидности и надежности.
3. Проведите сравнительный анализ различных типов профессиограмм.

**Дополнительная литература**

Климов Е.А. Введение в психологию труда. Учебник для вузов. - М.:   
Культура и спорт, ЮНИТИ, 1998. - 350 с.

Реймаров Г. Комплексная оценка персонала. Инженерный подход к управлению качеством труда. СПб.: ЛКИ, 2014. – 424 с.

**Вопросы для самостоятельного изучения и**

**закрепления материала**

1. Сравните следующие понятия – «ПВК», «компетенции», «компетентность», «потенциал», «профессиональная пригодность».
2. Составьте формулу профессий «Специалист по управлению персоналом», «Инженер-программист», «Водитель», используя типологию Е.А. Климова (Приложение 2).
3. На основе анализа профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» составьте аналитическую операциограмму, используя схему О.Г. Носковой (Приложение 3).

**Тема 3**

**МЕТОДЫ ПОДБОРА И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**

**Цель занятия:**

изучить современные методы анализа резюме и автобиографических анкет, методы интервьюирования, основы психодиагностики, экспертной оценки, комплексные методы оценки персонала (Ассессмент-центр и аттестация).

**Тезаурус:**

вакансия, резюме, интервьюирование, психодиагностика, экспертный метод «3600», Ассессмент-центр, аттестация, валидность и надежность методов.

**Теоретическое введение.**

Правила размещения информации о вакансиях в СМИ, типология специализированных и общепрофильных СМИ. Особенности описания вакансий, типовая структура.

Анализ резюме: основные (цель, соответствие указанных компетенций профилю, сильные стороны и уникальные компетенции, соответствие личностных качеств и интересов психограмме и особенностям парадигмы управления) и дополнительные показатели.

Анализ метапрограмм в ходе интервью: тип референции (внутренняя/внешняя), стремление/избегание, ориентация на процесс/результат, сходство/различия, содержание/окружение, активность/пассивность. Ситуационный (case-интервью) метод: типы кейсов и правила формулирования вопросов. Проективный метод: рекомендации по проведению и анализу полученной информации. Дополнительные методы: метод «Три плюса/ три минуса», метод «Провокация» (С.В. Ивановой).

Этапы проведения интервью: подготовка, установка контакта, информационный, собственно интервью, обратная связь. Методы снижения социально желательных ответов в ходе интервью.

Типы психологических тестов и примеры их использования в ходе интервью. Требования к психологическим тестам: понятия «Валидность», «Стандартизация», «Надежность», «Достоверность».

Экспертный метод «3600» как инструмент оценки работающего персонала: цели, задачи, условия проведения оценки, принципы подбора и подготовки экспертов (по Т.С. Кабаченко). Использования метода «3600» в рамках корпоративного обучения. Примеры рабочих листов. Правила разработки оценочных анкет и формулирования компетенций. Психологические эффекты оценки. Типы применяемых шкал при оценке. Структура итогового отчета.

Ассессмент-центр (Центр оценки персонала): цели и решаемые задачи, особенности применения, основополагающие принципы, этапы подготовки (разработка программы, анализ деятельности и формулирование критериев оценки, конструирование процедур оценки, обучение экспертов (оценщиков), реализация программы, подготовка итогового заключения), типовая структура. Методы, используемые в Центре. Общие правила проведения оценочных процедур по Т.Ю. Базарову.

Аттестация персонала как метод оценки работающего персонала: цели и решаемые задачи, типология аттестации, должностные лица, участвующие в аттестации, этапы проведения аттестации.

**Основная литература**

Гуревич А.М. Ассессмент: принципы подготовки и проведения. СПб.: Речь, 2005. – 235 с.

Иванова С.В. Искусство подбора персонала. М.: Альпина Паблишер, 2019. – 313 с.

Левинсон Г. Ассессмент организаций. Пошаговое руководство по эффективному консультированию. – Х.: Изд-во «Гуманитарный центр», 2011. - 128 с.

Маклаков А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала. СПб.: Питер, 2008. – 480 с.

**Вопросы для обсуждения и задания для практической работы**

1) Проанализируйте резюме студента из вашей учебной группы, используя показатели из Приложения 4.

2) Составьте план интервью с соискателем на вакансии «Специалист по управлению персоналом» и «Организационный психолог».

3) Определите типы метапрограмм по ответам соискателя, используя таблицу Приложения 5.

4) В форме ролевой игры проведите собеседование и проанализируете по представленным схемам наблюдения действия участников, играющих роли «менеджер по персоналу» и «соискатель» (Приложение 6).

**Дополнительная литература**

Баллантайн И., Пова Н. Ассессмент Центр. Полное руководство. - М.: Гиппо, 2012. – 208 с.

Берли У., Козуб Т. Оценка «360◦»: стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров. М.: Эксмо, 2009. – 336 с.

Вязигин А. Оценка персонала высшего и среднего звена. М.: Вершина, 2006. – 256 с.

Даринская В.М., Чаплыгин И.Н. Оценка и развитие персонала методом «Ассессмент-Центр». СПб.: Речь, 2008. – 224 с.

Занковский А.Н., Занковская Т.Ю. Ассессмент-Центр: технология профессионального отбора и обучения новых лидеров. М.: ООО «Изд-во Литера», 2006. – 164 с.

Иванова С.В. Оценка компетенций методом интервью. М.: Альпина Паблишер, 2015. – 155 с.

Мизинцева М., Сардарян А. Оценка персонал. М.: Юрайт, 2018. – 378 с.

Мотовилин О., Мотовилина И. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография. Организационная диагностика. М.: Изд-во ВШП, ИКСР, 2009. – 392 с.

Тарасов В.К. Управленческая элита: Как мы ее отбираем и готовим. СПб.: Политехника, 2006. – 446 с.

**Вопросы для самостоятельного изучения и**

**закрепления материала**

1. Проанализируйте перечень компетенций для использования в анкетах по методу «3600» (Приложение 7) и дайте рекомендации по улучшению представленных формулировок компетенций.

2. Используя дополнительную литературу и перечень типовых методов (Приложение 8), разработать программу Ассессмент-центра для оценки кандидатов в резерв руководства среднего звена.

3. Разработать проект типового положения «Аттестация сотрудников организации на повышение в должности».

**Тема 4**

**ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ИТОГАМ ПОДБОРА И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**

**Цель занятия:**

проанализировать информацию, полученную в ходе побора и оценки персонала, оценить эффективность реализации данных кадровых процессов

**Тезаурус:**

принятие управленческих решений, обратная связь, этические и правовые нормы, показатели эффективности процессов

**Теоретическое введение.**

Анализ полученной диагностической информации, влияние психологических эффектов (установок) на объективность полученных результатов. Основные принципы группировки и анализа полученной информации. Психологические эффекты, влияющие на оценщика: «ошибка великодушия», «ошибка центральной тенденции», «ошибка аналогии/контраста», «ошибка стереотипного восприятия», «эффект ореола».

Подготовка итогового отчета, правила конструктивной обратной связи и этические принципы работы специалиста по персоналу в организации. Структура итогового отчета. Принципы подготовки текстовой, графической и аналитической информации.

Понятие «Обратная связь». Признаки конструктивной и деструктивной обратной связи. Психологические принципы обратной связи.

Вопросы этики. Этический кодекс психолога и специалиста по управлению персонала. Правовые аспекты в подборе и оценке персонала.

Показатели для оценки эффективности мероприятий по подбору персонала: коэффициент закрытия вакансий, коэффициент эффективности приема, коэффициент текучести кадров, коэффициент выполнения плана по подбору.

Показатели для оценки эффективности мероприятии по оценке персонала: коэффициент выполнения плана по аттестации, общая обеспеченность кадровым резервом, показатель текучести резервистов, показатель назначения резервистов, показатель общей подготовленности резерва.

**Основная литература**

Вязигин А. Оценка персонала высшего и среднего звена. М.: Вершина, 2006. – 256 с.

Маклаков А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала. СПб.: Питер, 2008. – 480 с.

Мотовилин О., Мотовилина И. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография. Организационная диагностика. М.: Изд-во ВШП, ИКСР, 2009. – 392 с.

Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. СПб.: Питер, 2003. – 236 с.

**Вопросы для обсуждения и задания для практической работы**

1) Исходя из представленных первичных данных (Приложение 9), написать итоговый психологический портрет на 3-х сотрудников, прошедших оценку методом Ассессмент-центр.

2) На основе представленных показателей по подбору персонала, которые достигла организация по итогам работы за год (Приложение 10), рассчитать: коэффициент закрытия вакансий, коэффициент эффективности приема персонала, коэффициент текучести кадров.

3) На основе представленных показателей по оценке персонала, которые достигла организация по итогам работы за год (Приложение 11), рассчитать: коэффициент выполнения плана по аттестации сотрудников, общую обеспеченность организации кадровым резервом, показатель текучести резервистов.

**Дополнительная литература**

Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 2007. - 1100 с.

Захарова Л.Н. Психология управления. - М.: Логос, 2009. – 376 с.

Носкова О.Г. Психология труда. М.: Изд-во «Академия», 2006. – 384с.

**Вопросы для самостоятельного изучения и**

**закрепления материала**

1. Используя предложенную литературу, напишите эссе на тему «Этические принципы в работе психолога и специалиста по управлению персоналом».
2. Подготовьте сравнительный анализ достоинств и недостатков изученных методов подбора и оценки персонала.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Примеры оценочных средств**

**для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения учебной дисциплины**

**Примеры вопросов для подготовки к экзамену**

|  |
| --- |
| 1. Традиционный и современный подходы к подбору и оценке персонала |
| 2. Профессии «менеджер по персоналу», «специалист по управлению персоналом» и задачи службы управления персоналом. |
| 3. Роль подбора и оценки персонала в кадровой политике современной организации. |
| 4. Профессиональная пригодность: определение, уровни, классификация профессий. |
| 5. Методы оценки профессиональной пригодности. |
| 6. Соотношение понятий «Профессионально важные качества» и «Ключевые компетенции». |
| 7. Профессиограмма и психограмма: определения и структура. |
| 8. Методы разработки профессиограмм: опрос, экспертная оценка, анализ технической документации. |
| 9. Методы разработки профессиограмм: ключевые показатели эффективности (KPI), наблюдение, фотография рабочего дня. |
| 10. Методы разработки профессиограмм: трудовой метод, коллективная дискуссия, анализ биографий. |
| 11. Методы подбора персонала: анализ резюме и биографических анкет . |
| 12. Методы подбора персонала: интервью. |
| 13. Методы подбора персонала: психодиагностика (тестирование). |
| 14. Методы подбора персонала: экспертная оценка по методу «360о». |
| 15. Комплексные процедуры подбора и оценки персонала: Ассессмент-центр. |
| 16. Комплексные процедуры подбора и оценки персонала: аттестация персонала. |
| 17. Определение эффективности существующей системы подбора и оценки персонала, пути ее повышения. |
| 18. Бюджетирование подбора и оценки персонала, пути оптимизации затрат. |
| 19. Подготовка аналитических отчетов и психологических портретов по итогам подбора и оценки персонала. |
| 20. Этические принципы работы специалиста по управлению персоналу в организации, конструктивная обратная связь, трудовое законодательство в сфере подбора и оценки персонала. |

**Примеры тестовых заданий**

**Инструкция:** Прочитайте внимательно вопросы и напишите на них ответы или выберите правильный, на Ваш взгляд, ответ из представленных.

ФИ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Группа \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Компетенция ОПК-7**

**1. Дайте определение следующим понятиям:**

- Профессиональная пригодность:

- Компетентность:

- Подбор персонала:

- Оценка персонала:

**2. Обведите в кружок тех ученых, которые являются методологами современного подхода к подбору и оценке персонала?**

А) Ф.У. Тейлор

Б) Е.А. Климов

В) Г. Мюнстерберг

Г) В.А. Бодров

**3. Перед Вами перечислены этапы процесса подбора персонала. Выстроите их, пожалуйста, в правильную последовательность, указав номер соответствующего этапа в квадрате слева.**

Оценка эффективности процесса подбора и проведение ее коррекции (при необходимости)

Формулирование требований к должности

Отбор из числа кандидатов соответствующих требованиям

Анализ и планирование потребности в персонале

Оценка кандидатов

Определение алгоритма подбора персонала

**4. Обведите в кружок тех действующих лиц, которые присутствуют в Ассессмент-центре?**

А) Ведущий (фасилитатор)

Б) Директор

В) Наблюдатели (оценщики)

Г) Эксперты

Д) Участники (оцениваемые сотрудники)

Е) Кадровик

**5. Перечислите, какие нормативно-технические документы должны анализироваться при составлении профессиограммы?** Например, положение об отделе.

**6. Расположите на шкале следующие методы подбора и оценки персонала, исходя из их эффективности (по М. Армстронгу):** графология; ассессмент-центр (при продвижении по службе); тесты способностей; изучение рекомендаций; структурированное интервью; изучение биографии; тесты, моделирующие ситуации; обычное интервью; личностные тесты.

1,0 точный прогноз

0,9

0,8

0,7

0,6

0,5

0,4

0,3

0,2

0,1

0

**Компетенция ПК-22**

**7. Укажите, какие из перечисленных ниже показателей относятся к основным и дополнительным при анализе резюме соискателя?** *Около основных показателей напишите «О», около дополнительных – «Д»*

Соответствие указанных в резюме компетенций соискателя перечню ключевых компетенций для данной должности

Характер указанных дополнительных сведений

Цель резюме (искомая позиция)

Наличие сильных сторон и уникальных компетенций у соискателя

Дата составления резюме

Соответствие личностных качеств и интересов соискателя психограмме и особенностям орг.культуры

Орфография и наличие опечаток

Качество оформления резюме (структурированность, объем, фото)

**8. Приведите примеры вопросов, составленных с использованием разных методов?**

А) Метод «Три плюса и три минуса»:

Б) Метапрограмма «Ориентация на процесс/результат»:

В) Проективный метод:

**9. Укажите, какие два требования существуют при подборе экспертов для проведения оценки персонала по методу «360°» (по Т.С. Кабаченко)?**

А)

Б)

**10. Напишите, в чем проявляются следующие психологические эффекты (установки) при проведении оценки?**

А) Ошибка великодушия:

Б) Ошибка центральной тенденции:

В) Ошибка аналогии/контраста:

Г) Ошибка стереотипного восприятия:

**11. Напишите формулы расчета следующих годовых показателей эффективности процесса подбора и оценки персонала?**

А) Коэффициент эффективности приема персонала:

Б) Коэффициент текучести кадров:

В) Коэффициент выполнения плана по аттестации персонала:

Г) Коэффициент назначения сотрудников из кадрового резерва:

**Компетенция ПК-34**

**12. Укажите не менее 5-ти целей, на достижение которых направлен процесс оценки персонала в компании?**

**13. Перечислите не менее 5-ти видов СМИ, которые используются при подборе персонала современной HR-службой?**

**14. Перечислите, какие существуют виды аттестации персонала на современном предприятии?**

А)

Б)

В)

**15. Перечислите 1-2 основные задачи службы управления персоналом на разных этапах развития компании?**

А) на стадии формирования (организации) бизнеса:

Б) на стадии развития (роста) бизнеса:

В) на стадии стабильного функционирования бизнеса:

Г) на стадии спада бизнеса:

**Основная литература**

1. Бодров В.А.. Психология профессиональной пригодности. - М.: ПЕР СЭ, 2006. – 511 с.
2. Гуревич А.М. Ассессмент: принципы подготовки и проведения. - СПб.: Речь, 2005. – 235 с.
3. Иванова С.В. Искусство подбора персонала. - М.: Альпина Паблишер, 2019. – 313 с.
4. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.
5. Левинсон Г. Ассессмент организаций. Пошаговое руководство по эффективному консультированию. – Х.: Изд-во «Гуманитарный центр», 2011. – 128 с.
6. Маклаков А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала. - СПб.: Питер, 2008. – 480 с.

**Дополнительная литература**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - СПб.: Питер, 2004. – 825 с.
2. Баллантайн И., Пова Н. Ассессмент Центр. Полное руководство. - М.: Гиппо, 2012. – 208 с.
3. Барри М. Стоу. Антология организационной психологии. - М.: ООО «Вершина», 2005 – 712 с.
4. Берли У., Козуб Т. Оценка «360◦»: стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров. - М.: Эксмо, 2009. – 336 с.
5. Вязигин А. Оценка персонала высшего и среднего звена. - М.: Вершина, 2006. – 256 с.
6. Геберт Д., Лутц фон Розенштиль. Организационная психология. Человек и организация. - Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2006. – 624 с.
7. Даринская В.М., Чаплыгин И.Н. Оценка и развитие персонала методом «Ассессмент-Центр». - СПб.: Речь, 2008. – 224 с.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 2007. - 1100 с.
9. Занковский А.Н., Занковская Т.Ю. Ассессмент-Центр: технология профессионального отбора и обучения новых лидеров. - М.: ООО «Изд-во Литера», 2006. – 164 с.
10. Захарова Л.Н. Психология управления. - М.: Логос, 2009. – 376 с.
11. Иванова С.В. Оценка компетенций методом интервью. - М.: Альпина Паблишер, 2015. – 155 с.
12. Купер Д., Робертсон А. Психология в отборе персонала. - СПб.: Питер, 2003. – 240 с.
13. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. - М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 388 с.
14. Мизинцева М., Сардарян А. Оценка персонал. - М.: Юрайт, 2015. – 378 с.
15. Мотовилин О., Мотовилина И. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография. Организационная диагностика. - М.: Изд-во ВШП, ИКСР, 2009. 392 с.
16. Носкова О.Г. Психология труда. - М.: изд-во «Академия», 2006. – 384 с.
17. Психология менеджмента/ Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Питер, 2004. – 639 с.
18. Реймаров Г. Комплексная оценка персонала. Инженерный подход к управлению качеством труда. - СПб.: ЛКИ, 2014. – 424 с.
19. Талицких Е.В. Создание эффективного HR-отдела. Руководство менеджера по персоналу. - М.: Вершина, 2008. – 232 с.
20. Тарасов В.К. Управленческая элита: Как мы ее отбираем и готовим. - СПб.: Политехника, 2006. – 446 с.
21. Чернов Ю.Г. Анализ подчерка в работе с кадрами. - СПб.: БХВ-Петербург, 2012. – 288 с.

**Интернет-ресурсы**

1. Журнал «Управление персоналом»: <http://www.top-personal.ru/>

2. Институт практической психологии «Иматон»: <http://imaton.ru/>

3. Институт психологии Российской Академии Наук: <http://ipras.ru/>

4. Лаборатория «Гуманитарные технологии»: <http://ht.ru/cms/>

5. Национальная психологическая энциклопедия <https://vocabulary.ru/slovari>

6. Факультет психологии МГУ им.М.В. Ломоносова: <http://psy.msu.ru>/

7. Факультет психологии СПбГУ: <http://psy.spbu.ru>/

8. Электронный журнал «Справочник по управлению персоналом»: <https://e.uprpersonal.ru/>

**Приложение 1**.

**Соотношения особенностей подбора и оценки персонала на разных этапах развития компании**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметр | Формирование | Рост | Стабилизация | Спад |
| Характеристики и проблемы этапов | Начало бизнеса, немного работников, нечеткие обязанности, каждый сотрудник обладает большой частью интеллектуальной собственности компании | Увеличение численности сотрудников, появление среднего управленческого звена, быстрый карьерный рост, отсутствие четкого взаимодействия и критериев оценки | Стабильность численности персонала, разработка бизнес-процессов, низкая скорость принятия решений, отсутствие карьерного роста | Уменьшение объемов производства продукта, сокращение численности персонала, сокращение расходов, текучка, низкая мотивация |
| Подбор персонала |  |  |  |  |
| Оценка персонала |  |  |  |  |

**Приложение 2.**

**Структура классификации профессий Е.А. Климова**



**Приложение 3.**

**Структура аналитической операциограммы (по О.Г. Носковой).**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Технологическая характеристика трудовых процессов | Психологическая характеристика трудовых действий работника | | | | |
| Этап работы | Технологические операции (заданные цели) | Нормативные требования к исполнению | Процесс выполнения действий субъектом труда (профессиональное поведение) | Вид выполняемых психологических действий и операций | Психологическая характеристика действий. Предполагаемые ПВК |

**Приложение 4.**

**Показатели для анализа резюме соискателя**

**Основные показатели:**

* Цель (искомая позиция)
* Соответствие указанных компетенций профилю
* Есть сильные стороны и уникальные компетенции
* Соответствие личностных качеств и интересов психограмме и особенностям организационной культуры

**Дополнительные показатели:**

* Качество оформления (структурированность, объем, фото)
* Орфография и опечатки
* Характер указанных дополнительных .сведений
* Дата составления резюме

**Приложение 5.**

**Анализ метапрограмм в ответах соискателя**

*Типы метапрограмм:*

1. *Тип референции (внутренняя/внешняя)*
2. *Стремление/избегание*
3. *Ориентация на процесс/результат*
4. *Сходство/различие*
5. *Содержание/окружение*
6. *Активность/пассивность*

*Ответы соискателя для анализа:*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вопросы | Ответы соискателя | Тип метапрограммы  *(ответы для проверки)* |
| Как вы определяете, что добились успеха в порученном вам деле? | Сам решаю, обычно для себя я определяю критерии успеха, по ним я и решаю | Тип референции (внутренняя) |
| Как вы принимаете решения, какой выбрать вариант работы? | Смотрю в интернете и по телевизору, какая работа сейчас особенно популярна, в моде, ту и выбираю | Тип референции (внешняя) |
| Какой коллектив для вас оптимален? | Неконфликтный, не нарушающий установленные порядки | Избегание |
| Какой клиент для вас оптимален? | Отзывчивый, разбирающийся во всех тонкостях продукта | Стремление |
| Опишите свой самый удачный проект? | Мы получили очень высокую прибыль и реализовали все цели руководства | Результат |
| Как вы хотели бы, чтобы прошел ваш отпуск? | Я хочу во время отпуска видеть много разных мест, получать положительные эмоции, релексировать, потому что очень устал | Процесс |
| Сравните свою специальность по образованию с реальной работой? | Многое, что нам преподавали, я использую на работе, например, программное обеспечение | Сходство |
| Сравните, пожалуйста, свое последнее место работы с предыдущим? | И нечего тут сравнивать! Как небо от земли отличаются! | Различие |
| Что вам больше всего нравилось в работе начальником? | У меня был прекрасный коллектив, мы проводили много времени не только на работе, но и выезжали на природу семьями | Окружение |
| Почему вы выбрали именно эту профессию? | В работе программиста мне больше всего нравится возможность создавать новые программные продукты | Содержание |
| Опишите свой первый день на работе? | Прежде всего, я переговорю с руководителем о его ожиданиях, затем познакомлюсь с коллегами. Также надо будет посмотреть рабочее место и получить все необходимое для работы | Активность |
| С вашей точки зрения, как пройдет ваш первый день в новом коллективе? | В первый день руководитель познакомит меня с новыми коллегами, поставит задачи на ближайшее время. | Пассивность |

**Приложение 6.**

**Схемы наблюдения для проведения ролевой игры «Собеседование»**

Схема наблюдения (роль «менеджер по персоналу»).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Методы | Использован или нет | Комментарии  (что именно использовано, как это проявлялось) |
| Анализ резюме  (основные и дополнительные показатели) |  |  |
| Графологический анализ |  |  |
| Тип интервью  (методы: анализ метапрограмм, ситуационный, критериальный, проективный) |  |  |
| Доп.методы:  («Три плюса/три минуса», «Провокация») |  |  |

Цель менеджера по персоналу достигнута?

Схема наблюдения (роль «соискатель»).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **«Что помогает в общении»** | **«Что мешает в общении»** |
| **Вербальная составляющая** | * Обращение к человеку по имени * Уточняющие вопросы * Высказывание мыслей, чувств * Подведение итогов, обобщение * Выражение интереса к собеседнику | * Многословие * «Слова - паразиты» * Использование оценок * Перебивание |
| **Невербальная составляющая** | * Открытая, асимметричная поза * Угол поворота тела от 45 до 90 градусов * Улыбка * Живое, естественно изменяющееся выражение лица * Использование открытых, плавных жестов | * Закрытая, симметричная поза * Ритмичные, резкие движения, большой амплитуды * Не соблюдение индивидуальной дистанции собеседника * Хмурое, не улыбчивое лицо |
| **Паралингвистическая составляющая** | * Отчетливость речи * Доброжелательная интонация * Средняя громкость голоса * Умеренная быстрота речи | * Неотчетливая речь * Тихая или высокая громкость голоса * Отсутствие пауз в речи, очень беглая или слишком медленная речь |

**Цель соискателя достигнута?**

**Приложение 7.**

**Перечень компетенций для анализа**

1. Способность оперативно и спокойно реагировать на изменение ситуации и применять все необходимые меры
2. Регулярно обращается за советом к другим людям и внимательно выслушивает их точку зрения
3. Умение беспристрастно выслушивать самые разные точки зрения
4. Стремление удовлетворить потребности покупателя
5. Всегда проверяет правильность своего понимания ответной реакции других людей

**Приложение 8.**

**Перечень типовых методов, используемых в Ассессмент-центре:**

* Тестирование и/или анкетирование (психологическое/профессиональное);
* Упражнение типа «Корзина для бумаг»
* Задания на решение профессиональных проблем (индивидуальные/групповые)
* Свободная дискуссия (на заданную тему и носит соревновательный характер)
* Оценочное интервью или собеседование
* Демонстрация навыков публичного выступления
* Ролевые игры

**Приложение 9.**

**Первичные данные сотрудников по результатам Ассессмент-центра**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ФИО | **Фактор: Личностная компетентность** | | | | | | | | | |
| Коммуникативные  способности | Морально-волевые качества | | | | Лидерские качества | | | ВСЕГО | |
| умение  контрол.  эмоции | дипломатич-  ность | норматив-  ность | уверенность  в себе | доминант-  ность | адекватность  самооценки | нонконфор-  мизм | Сумма  max | Сред.оц.  max |
|
|  |
| ЛЕЮ | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 32 | 4 |
| ШТП | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 30 | 4 |
| ЛВВ | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 25 | 3 |

**Приложение 10.**

**Показатели для оценки эффективности мероприятий по подбору персонала (за год)**

*Исходные данные:*

Количество принятых на работу сотрудников – 214 чел.

Количество заявок на поиск персонала – 225 шт.

Число сотрудников, прошедших испытательный срок – 45 чел.

Общее число сотрудников, которым был назначен испытательный срок – 48 чел.

Число выбывших сотрудников по причинам текучести – 107 чел.

Среднесписочная численность сотрудников – 4375 чел.

*Показатели для расчета:*

- Коэффициент закрытия вакансий

- коэффициент эффективности приема персонала

- Коэффициент текучести кадров

**Приложение 11.**

**Показатели для оценки эффективности мероприятий по оценке персонала (за год)**

*Исходные данные:*

Количество сотрудников, аттестованных на повышение категории – 138 чел.

Плановое количество сотрудников, подлежащих аттестации на повышение – 150 чел.

Количество руководящих должностей, для которых существует кадровый резерв – 180 ед.

Общее количество руководящих должностей – 201 ед.

Количество уволенных резервистов – 4 чел.

Общее количество резервистов – 430 чел.

*Показатели для расчета:*

- Коэффициент выполнения плана по аттестации

- Общая обеспеченность кадровым резервом

- Показатель текучести резервистов

Елена Владимировна Коробейникова

Анна Сергеевна Заладина

**«Современные технологии подбора и оценки персонала»**

Электронное учебно-методическое пособие