

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

Факультет международного бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА

решением Ученого совета ИБДА

Протокол от «13» сентября 2018 г. № 4

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.13 ПРАКТИКА РЕКРУМЕНТА

38.03.03 Управление персоналом

Управление человеческими ресурсами

Бакалавр

Очная форма обучения

Год набора - 2019

Москва, 2018 г.

Автор(ы)—составитель(и):

Преподаватель

А.В. Зырянова

Заведующий кафедрой гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности ИБДА
д.филос.н., профессор И.В. Колесникова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина **Б1.В.13 «Практика рекрутмента»** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике	ПК-2.2	знания основ разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять на практике
ПК-3	знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владение методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике	ПК-3.2	формирование навыков разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, а также навыков, необходимых для составления собственного резюме для успешного поиска места для первой практики
ПК-16	владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умение применять их на практике	ПК-16	владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умение применять их на практике

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	ПК-2.1	<p>знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - О типах стратегий привлечения персонала; - знание понятий «ключевой персонал». <p>умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определить «ключевой персонал» во взаимосвязи со стратегией компании; - определить ключевой HR-императива в зависимости от стратегии компании (по Портеру). <p>навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навык аргументации при проведении переговоров с «внутренним заказчиком» в вопросах подбора персонала. <p>способности к ведению аргументированного диалога как с позиции «заказчик», так и «исполнителя».</p>
	ПК-3.2	<p>знания</p> <ul style="list-style-type: none"> - знание основных задач и обязанностей менеджера по подбору персонала в организации, а также его места в структуре HR-департамента - знание бизнес-процесса подбора персонала, где он начинается и где заканчивается - знание понятия «сбалансированность вакансии» - знание основных разделов для составления заявки на подбор персонала - знание основных источников подбора персонала - знание основных методов оценки персонала при отборе на вакансии - знание основных видов интервью и умение сформулировать правильные вопросы для проведения интервью - знание основных правил составления резюме - знание методов оценки персонала при подборе персонала и отборе кандидатов на вакантные должности внутри организации - знание методов оценки персонала по завершении испытательного срока - знание основных ключевых показателей эффективности рекрутера и методов их расчета <p>умения</p> <ul style="list-style-type: none"> - умение составлять заявку на подбор персонала - умение ее оценить «сбалансированность вакансии» - умение составить «профиль вакансии» и определить компетенции, необходимые для должности - умение выбрать правильный источник привлечения персонала в зависимости от категории должности - умение оценить резюме кандидата на вакантную должность - умение описывать компетенции через поведенческие индикаторы - умение составлять интервью-гайд для проведения интервью по компетенциям

		навыки - навык взаимодействия с «внутренним заказчиком» по подбору персонала - навык выбора правильных вопросов для оценки компетенций кандидата в процессе интервью (базовый уровень) - навык составления резюме на основе биографии (в том числе собственной) - навык проведения собеседования при приеме на работу способности - способность к ведению аргументированного диалога как с позиции «заказчик», так и «исполнителя» - способность видеть причинно-следственные связи
	ПК-16	знать: - знание принципов проведения обзора заработных плат - знание основных KPI процесса рекрутмента уметь: - умение оценить бизнес-процесс подбора персонала с точки зрения эффективности - умение провести обзор заработных плат владеть: - навык составления рекомендаций по улучшению процесса рекрутинга в организации - навык проведения обзора заработных плат способен: - способность к аналитическому мышлению - выявление причинно-следственных связей - способность к аргументированному диалогу с представителями бизнес-подразделений

1. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Учебным планом для дисциплины «Практика рекрутмента» установлено:

- трудоемкость дисциплины – 2 з.е., 72 ак. часа
- контактная работа с преподавателем – 20 часов
- самостоятельная работа – 52 часа.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

- Дисциплина «Практика рекрутмента» предназначена для студентов второго курса, изучается в 4 семестре.

- Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин:

Социология (2 семестр)

Документационное обеспечение управления персоналом (3, 4 семестр)

Управление человеческими ресурсами (3 семестр)

- Форма промежуточной аттестации – зачет.

2. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Бизнес-процесс подбора персонала	17		-	4	-	13	О
Тема 2	Формирование профиля должности на основе стратегических текущих целей организации	19		-	6	-	13	К ИП
Тема 3	Структура и закономерности интервью. Методы проведения интервью.	19		-	6	-	13	ИП
Тема 4	Практикум	17		-	4	-	13	ГП
Промежуточная аттестация		36						Зачет
Всего:		72			20		52	

Примечание:

* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), контрольная работа (К), презентация (П) и обсуждение групповых проектов (ГП), выполнение индивидуального проекта (ИП)

Содержание дисциплины

Тема 1. Бизнес-процесс подбора персонала

История возникновения компетентностного подхода.

Применение компетентностного подхода к управлению персоналом организации.

Понятие компетенции.

Составляющие компетенции и базовые качества.

Поведенческие индикаторы компетенций.

Метод критических инцидентов и интервью по выявлению поведенческих примеров.

Компетенции будущего.

Тема 2. Формирование профиля должности на основе стратегических текущих целей организации

Профиль. Составление профиля: этапы, основные правила

Компетенция общая, компетенция профессиональная

Тема 3. Структура и закономерности интервью. Методы проведения интервью.

Интервью: понятие, структура, методы и подходы для получения наиболее достоверной информации.

Анализ метапрограмм и лингвистический анализ речи. Методы проведения интервью.

Тема 4. Практикум

Решение кейсов

3. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.4.1. В ходе реализации дисциплины «Практика рекрутинга» используются следующие методы **текущего контроля** успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Бизнес-процесс подбора персонала	О
Формирование профиля должности на основе стратегических текущих целей организации	К ИП
Структура и закономерности интервью. Методы проведения интервью.	ИП
Практикум	ГП

4.1.2. **Зачет** по дисциплине проводится в письменной форме. Студенты выбирают 2 вопроса из предложенного списка и готовят письменный аргументированный ответ.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

1. Придумайте провокации, которые были бы актуальны для кандидатов на следующие позиции:

- руководитель среднего звена;
- внутренний тренер;
- торговый представитель;
- программист по 1С (или западной ERP-системы);
- секретарь — помощник руководителя;
- продавец в рознице;
- бухгалтер;
- инженер по обслуживанию оборудования (внутренний); сервисный инженер (сервисное обслуживание оборудования на территории клиента);
- сотрудник отдела клиентского сервиса (как подразделения отдела логистики, не продажи).

2. Вы знаете, что для вашей компании характерны определенные особенности. Какие провокации и для какого типа кандидатов вы будете использовать? Особенности (имеются в виду особенности разных компаний, а не сумма характеристик одной):

- дресс-код;
- очень демократичный стиль менеджмента (западный стиль — обращение ко всем по имени и на ты);
- сложные отношения между бухгалтерией и отделом продаж;
- принято набирать сотрудников без опыта работы / выпускников вузов;
- большая разница в возрасте в коллективе (более 20 лет);
- филиал московской компании.

3. Клиент требует от вас каких-то действий, которые вы не имеете права совершить (например, сделать исправления в инвойсе), при этом ведет себя довольно агрессивно. Ваши действия?

4. Кейс «Вопросительные знаки»

В компании среднего размера одно из подразделений под новое продуктовое направление создается с нуля. Прогноз продаж в целом позитивный, однако достижение значимых результатов (высоких продаж, развития бизнеса) может затянуться, поскольку продукт неизвестен на российском рынке и потребуются много времени, чтобы добиться его узнаваемости и лояльности покупателей. Компания будет набирать новых сотрудников, строить системы материальной и нематериальной мотивации именно под это подразделение. Характер бизнеса предполагает, что сотрудники, особенно в сфере продвижения, должны отличаться высоким интеллектом и быть готовы к взаимодействию с клиентами VIP-уровня. Кроме того, руководство прогнозирует целый ряд проблем, которые могут возникнуть, пока подразделение не выйдет на стадию «звёзды».

Задания

1. Определить ключевые характеристики новых сотрудников в сфере продвижения и продаж, а также их оптимальные и недопустимые карты мотиваторов.

2. Определить основные особенности системы мотивации, которые позволят пройти данный этап успешно и достичь уровня «звёзды».

3. Предложить решение проблем, возникновение которых прогнозируют руководители:

а) Работа в условиях высокой неопределенности не позволяет дать четкие должностные инструкции, так как задачи и обязанности могут сильно варьироваться. Как действовать, чтобы компания не потеряла управляемость?

б) Несмотря на особую ситуацию (речь идет о кардинально новом для российского рынка продукте) и то, что это отдельное направление бизнеса, новые сотрудники должны быть включены в корпоративную культуру компании и ее систему коммуникаций, так как в противном случае возможно возникновение «государства в государстве».

в) Обучение особенностям работы с продуктом — сложный и дорогостоящий процесс, поэтому уход сотрудников, потерявших интерес из-за отсутствия быстрого результата, чреват значительными финансовыми потерями.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике	ПК-2.2	знания основ разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять на практике
ПК-3	знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владение методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике	ПК-3.2	формирование навыков разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, а также навыков, необходимых для составления собственного резюме для успешного поиска места для первой практики
ПК-16	владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умение применять их на практике	ПК-16	владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умение применять их на практике

4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

		и выполняли задание 2 и задание 3 кейсу «Подбор клоуна в цирк». (дальнейший подробный разбор задания является также одним из этапов усвоения навыка)
	умение выбрать правильный источник привлечения персонала в зависимости от категории должности, знание основных источников подбора персонала	<p>При ответе на вопросы группа студентов обозначила группу ключевого персонала и ответила на вопросы применительно именно к этой категории персонала.</p> <p>При презентации коллективного результата студенты аргументируют свои ответы.</p> <p>Положительную оценку получают те студенты, которые активно принимали участие в выполнении задания и привели не менее 3 аргументов как в процессе группового обсуждения, так и в процессе презентации группового результата.</p> <p>Оценка недифференцированная, т.к. направлена на закрепление пройденного материала.</p>
	знание основных методов оценки персонала при отборе на вакансии, знание основных видов интервью и умение сформулировать правильные вопросы для проведения интервью, знание методов оценки персонала при подборе персонала и отборе кандидатов на вакантные должности внутри организации	<p>Студенты правильно назвали оцениваемые компетенции из записи.</p> <p>Студенты сформулировали свое аргументированное мнение в отношении кандидата из видеозаписи.</p> <p>Студенты составили перечень дополнительных вопросов, которые можно было бы задать кандидату дополнительно.</p>
	знание основных задач и обязанностей менеджера по подбору персонала в организации, а также его места в структуре HR-департамента, а также навык выбора правильных вопросов для оценки компетенций кандидата в процессе интервью (базовый уровень, способность видеть причинно-следственные связи при проведении интервью)	Студенты в процессе решения должны описать основные задачи менеджера по подбору персонала для конкретной организации и аргументировать свой ответ, а также составить заявку на подбор и перечень вопросов для интервью с предполагаемыми кандидатами.
	<ul style="list-style-type: none"> - умение описывать компетенции через поведенческие индикаторы - умение составлять интервью-гайд для 	В процессе ролевой игры студент продемонстрировал использование разных стилей интервью,

	<p>проведения интервью по компетенциям</p> <ul style="list-style-type: none"> - способность видеть причинно-следственные связи при проведении интервью - способность учитывать только наблюдаемые индикаторы поведения, без проекции собственных убеждений при проведении оценочного интервью/собеседования 	<p>использовал кейс-вопросы и проективные вопросы, а также смогу сформулировать выводы по кандидату по завершении интервью.</p> <p>В процессе выполнения задания каждый студент составил интервью-гайд для оценки корпоративных компетенций у кандидатов на вакантные должности (как внешний так и внутренних кандидатов)</p>
	Задание по составлению плана адаптации для менеджера по подбору персонала.	Студент выбирает методы адаптации сотрудника из предложенного меню и составляет план адаптации.
	<ul style="list-style-type: none"> - знание основных правил составления резюме - навык составление резюме на основе биографии - умение оценить резюме кандидата на вакантную должность - способность видеть причинно-следственные связи 	<p>Задание по составлению резюме А.С. Пушкина на основе его биографии и открытых источников.</p> <p>Домашнее задание: студент зарегистрировался на сайте hh.ru и составил собственное резюме по предлагаемому шаблону на основе собственной биографии.</p> <p>Задания выполняются индивидуально с последующим разбором в классе наиболее часто встречающихся плюсов и минусов.</p>
ПК-16 владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике	<p>Студент должен знать принципы проведения обзора заработных плат и уметь изложить письменно свои предложения. Домашнее задание.</p> <p>Основные ключевые показатели эффективности рекрутмента и умение их рассчитать. Работа в группах 3-4 человека.</p>	<p>Студент провел обзор заработных плат и подготовил письменную аналитическую записку для вышестоящего руководства.</p> <p>Студент продемонстрировал умение производить расчет КПЭ рекрутмента на основании имеющейся статистики и делать вывод о качестве работы рекрутера.</p>

4.3.2 Типовые оценочные средства

В рамках курса используются такие методы оценки как:

- метод наблюдения за ходом групповой дискуссии,
- дифференцированная оценка выполнения индивидуального проекта,
- дифференцированная оценка письменной работы.

В качестве итогового задания студентам предлагается перечень открытых вопросов по теме курса. Необходимо выбрать любые два вопроса.

Вопросы к зачету по курсу «Практика рекрутмента» (пример)

1. Эффективный рекрутмент как основа результативного управления
2. KPI рекрутера
3. Подходы к формированию профиля должности
4. Взаимосвязь профиля компетенции и жизненного цикла компании
5. Эффективная цепочка интервью

Шкала оценивания (4 семестр, зачет)

85-100 баллов	Ответы на все вопросы билета даны, сформулированы корректно, подкреплены собственными адекватными примерами
84-70 баллов	Ответы на все вопросы билета даны, но есть некоторые упущения и/или некорректность, приведены примеры, но не всегда адекватные вопросу
69-55 баллов	Даны ответы не на все вопросы билета или не все ответы верны, корректны и подкреплены собственными примерами
Менее 55 баллов	Ответы более, чем на половину вопросов билета неверны или не даны вовсе, примеры не приведены или не соответствуют вопросу.

Перевод баллов в традиционную систему оценки:

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки	Система оценивания «зачтено-не зачтено»
85-100 баллов	отлично	Зачтено
70-84 баллов	хорошо	зачтено
55-69 баллов	удовлетворительно	зачтено
Менее 55 баллов	неудовлетворительно	Не зачтено

5. Методические материалы

Каждая тема в рамках курса подразумевает групповые обсуждения и дискуссия, а также решение кейсов и практических заданий, приближенных к реальным рабочим ситуациям для формирования навыков.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

5.1. Основная литература

Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для академического бакалавриата / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 378 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00729-9.

5.2. Дополнительная литература

1. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час [Электронный ресурс] / С. Иванова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 269 с. — 978-5-9614-5100-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/42290.html>

2. Таран О. Алгоритм успешного общения при подборе персонала [Электронный ресурс] : лайфхаки для руководителей и HR / О. Таран. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 192 с. — 978-5-9614-5889-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62048.html>

**Материально-техническая база, информационные технологии, программное
обеспечение и информационные справочные системы**

ноутбук (пакет офисных приложений MS Office)
мультимедийный проектор
флип-чарт