

ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный аграрный университет»  
Кафедра Кадровой политики и управления персоналом

*Методические рекомендации  
по проведению практических занятий  
по дисциплине  
«Оценка и технология отбора персонала»*

г. Новосибирск 2016

УДК: 331.108.2

ББК: 65.291.6

Составитель канд.экон.наук, доцент кафедры КП и УП А.В.Черепанов

Рецензент: доцент кафедры КП и УП, к. пед. наук И.Э. Толстова

**Оценка и технология отбора персонала:** методические указания для проведения практических занятий / Новосиб. гос. аграр. ун-т. Фак. ГМУ; сост.А.В.Черепанов– Новосибирск, 2016.– 20 с.

Методические указания для проведения практических занятий по дисциплине «Оценка и технология отбора персонала» составлены на основании требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования к содержанию и уровню подготовки выпускников по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом. Указания содержат перечень занятий и форм их проведения.

Утверждено и рекомендовано к изданию методической комиссией факультета Государственного и муниципального управления НГАУ от 26 февраля 2016г. протокол № 6.

© Новосибирский государственный  
аграрный университет, 2016

## Раздел 1. Отбор и оценка персонала при найме

### Тема 1 «Введение»

#### Практическое занятие №1 (Семинар)

по дисциплине «Оценка и технология отбора персонала»

#### Вопросы:

1. Цели и задачи изучения дисциплины, специфика курса (практико-ориентированный характер, направленность на личностное развитие).
2. Методические рекомендации к изучению курса, требования к знаниям, умениям и навыкам,
3. Формы контроля.

### Тема 1. Введение

#### Практическое занятие №1 (Групповое творческое задание)

по дисциплине «Оценка и технология отбора персонала»

**Задание 1.** Изучите предложенный перечень управленческих навыков и характеристик, которыми должен обладать менеджер, выберите 10 самых важных для руководителей каждого уровня управления вашей организации и проранжируйте их по степени важности.

#### Основные управленческие навыки и характеристики

	Управленческие навыки и характеристики	Высшее руководство		Среднее руководство		Низшее руководство	
		10 самых важных	Порядок важности	10 самых важных	Порядок к важности	10 самых важных	Порядок важности
1.	Построение команды						
2.	Умение быть наставником						
3.	Умение общаться						
4.	Творческий потенциал						
5.	Умение работать в условиях неопределенности						
6.	Принятие решений						
7.	Делегирование						

	полномочий						
8.	Ориентированность на результат						
9.	Умение генерировать идеи						
10.	Влияние на других						
11.	Умение обрабатывать информацию						
12.	Инвестиционное «чутье»						
13.	Умение быть лидером						
14.	Умение обучаться						
15.	Управление взаимоотношениями						
16.	Решение проблем						
17.	Ведение переговоров и дар убеждения						
18.	Системное мышление						
19.	Стратегический подход						
20.	Искусство действовать						
21.	Умение работать с другими						
22.	Умение работать при ограниченности ресурсов						

Для руководителя каждого уровня сформулируйте предъявляемые к нему требования и приведите примеры деятельности менеджеров, соответствующих, по вашему мнению, данным критериям.

**Тема 2. Источники найма персонала**  
**Практическое занятие № (Семинар)**  
*по дисциплине «Оценка и технология отбора персонала»*

**Вопросы:**

1. Источники найма персонала.
2. Альтернатива найму новых сотрудников.
3. Оценка качества набранных работников.

## **Тема 2. Источники найма персонала**

### **Практическое занятие №**

#### **(Кейс-задача)**

*по дисциплине «Оценка и технология отбора персонала»*

Изучите выдержки из объявлений о найме сотрудников, опубликованных в отечественных СМИ.

#### **Объявления о приглашении на работу менеджеров**

1. *Управляющий директор:* ... умение общаться с высокой эффективностью... способность максимально использовать ограниченные ресурсы... стратегическое мышление в сочетании с энергичностью и энтузиазмом.
2. *Помощник главного менеджера:* ... способность управлять различными отделами главного офиса. Важнейшие элементы работы – производственные отношения и обмен информацией внутри компании. Также при необходимости умение заменять главного менеджера.
3. *Менеджер по исследованиям и разработкам:* ... требуется взять под руководство успешно действующее отделение по исследованиям и разработкам и укрупнить его до большого отдела из примерно двадцати учёных, выполняющих задачи по осуществлению проектов в мировом масштабе. Должен быть талантливым руководителем с навыками предпринимателя.
4. *Менеджер по планированию производства:* ... требуется составление программ текущего производства и управление ими с помощью компьютеров для контроля и регистрации производственной деятельности. Должен также консультировать директора по производству в отношении средств расширения производственных мощностей в будущем.
5. *Менеджер по маркетингу:* ... Вы будете планировать всю деятельность по маркетингу, осуществлять взаимоотношения с родственными зарубежными компаниями, планировать вывод новой продукции на рынок, собирать информацию по состоянию рынка, управлять всей деятельностью по продвижению товара на рынок, оказывать помощь в разработке планов компании.
6. *Менеджер по кадрам:* ... будет отвечать за всю кадровую работу с особым упором на производственные отношения. Особенное значение имеют навыки ведения переговоров и способность быстро реагировать на изменение обстановки.
7. *Менеджер по контролю над производством:* ... широкая зона ответственности, включающая в себя составление ежемесячных планов производства и согласование регулярных проверок объёма запасов, а также поддержание первоклассного взаимодействия между производственным сектором и сектором сбыта.

#### **Ответьте на вопросы.**

1. *Всех ли приглашаемых на работу сотрудников с полным правом можно назвать «менеджерами»?*
2. *Насколько корректно составлен текст объявлений? Предложите свою редакцию.*

**Тема 3. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности**

***Практическое занятие № (Семинар)***

*по дисциплине «Оценка и технология отбора персонала»*

***Вопросы:***

1. Этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя.
2. Принципиальные схемы замещения должностей.
3. Методы оценки и отбора персонала.

**Тема 3. Организация отбора претендентов на вакантную должность**

***Практическое занятие № (Деловая игра)***

*по дисциплине «Оценка и технология отбора персонала»*

**«Оценка деловых и личностных качеств руководителя»**

**Описание деловой игры**

В организации появилась вакантная должность руководителя одного из отделов. На должность претендует несколько человек.

**Постановка задачи**

1. Необходимо дать оценку качеств в баллах каждому из претендентов на должность.
2. Выбрать из претендентов лучшего, определить средний балл по каждому из претендентов.

**Методические указания**

Из состава участников деловой игры выбираются 3-4 человека – претенденты на должность начальника одного из отделов организации (например, начальника отдела кадров). Выбирается экспертная комиссия из

5-6 человек, которая строит социограммы по каждому претенденту на основе листа оценки деловых и личностных качеств (в таблице приведен пример такого листа оценки). Сравнение результатов построения социограмм позволяет выбрать одного из претендентов на должность начальника отдела кадров.

### Лист оценки деловых и личностных качеств

№ п/п	Оцениваемые качества	Баллы					
		П	И	Ф	Т	Х	З
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Принципиальность	4	5	5	4	5	5
2	Чувство долга	5	5	5	5	5	5
3	Принципиальный подход к делу	5	5	4	5	5	5
4	Предприимчивость	4	4	4	4	5	5
5	Воля	4	5	4	5	5	5
6	Настойчивость	4	4	4	4	4	4
7	Способность доводить дело до конца	5	5	5	5	5	5
8	Требовательность к себе	5	5	5	5	5	5
9	Требовательность к подчиненным	5	5	5	5	5	5
10	Чувство ответственности	4	4	5	4	4	4
11	Производительность труда	5	5	5	5	5	5
12	Качество труда	4	5	5	5	4	4
13	Решительность	4	5	4	4	5	4
14	Энергичность	5	5	4	5	5	5
15	Трудолюбие	5	4	5	5	4	5
16	Способность создать сплоченный коллектив	5	4	5	5	4	4
17	Добросовестность	5	5	5	5	5	5
18	Дисциплинированность	4	5	5	5	5	5
19	Способность поддерживать высокую дисциплину в коллективе	5	5	5	5	5	5
20	Самостоятельность в принятии решения	5	4	5	5	5	5
21	Забота о людях	5	5	5	5	4	4
22	Инициатива	5	5	5	5	5	5
23	Новаторство	5	4	5	4	4	4

24	Опыт работы	4	5	5	5	5	5
25	Знания в области техники и технологии	5	5	5	5	5	5
26	Знания в области экономики	3	4	4	4	4	4
27	Знания в области организации и управления	4	4	5	4	4	4
28	Знания в области психологии	4	5	5	4	3	4
29	Знания в области социологии	4	4	5	4	3	4
30	Знания в области педагогики	4	4	4	5	3	3
31	Конкретные знания в области выполняемой работы	5	5	5	5	5	5
32	Общее образование	5	5	5	5	5	5
33	Культурный уровень	5	5	5	5	5	5
34	Отношение к повышению своей деловой квалификации	5	5	5	5	4	5
35	Отношение к повышению квалификации подчиненных	5	4	4	5	4	4
36	Здоровье	5	5	5	5	5	5
37	Работоспособность	5	5	5	5	5	5
38	Чувство собственного достоинства	4	5	5	5	5	5
39	Справедливость	4	4	5	5	4	4
40	Честность	5	4	5	5	4	4
41	Самообладание и выдержка	5	5	5	4	5	5
42	Способность находить выход из затруднительных положений	5	5	5	5	5	5
43	Коммуникабельность	5	5	5	5	4	5
44	Моральная устойчивость	5	5	5	5	5	5
45	Скромность	4	4	4	4	4	4
46	Чувство юмора	5	5	5	5	5	5
47	Авторитет как специалиста	5	5	5	5	5	5
48	Авторитет как руководителя	5	5	5	5	5	5
49	Авторитет как воспитателя	5	5	4	5	4	4
50	Авторитет как человека	5	5	4	5	4	4

**Условные обозначения:**

- П – президент
- И – генеральный исполнительный директор
- ф – финансовый директор

- Т – начальник отдела
- Х – художник
- З – звукооператор

**Тема 3. Требования к кандидатам на замещение вакантной  
должности**

***Практическое занятие № (Кейс-задача)***

*по дисциплине «Оценка и технология отбора персонала»*

**Тема 4. Организация отбора претендентов на вакантную  
должность**

***Практическое занятие № (Семинар)***

*по дисциплине «Оценка и технология отбора персонала»*

***Вопросы:***

1. Процедура отбора персонала: предварительная отборочная беседа; заполнение бланка заявления и анкеты претендента на вакантную должность; беседа по найму.
2. Профессиограмма.
3. Тестирование.
4. Проверка рекомендаций и послужного списка.
5. Медицинский осмотр.
6. Принятие предложения о приеме.
7. Оформление заявления.
8. Формулировки, используемые при характеристике работника.
9. Собеседование.
10. Испытательный тренинг.
11. Положение об отборе и найме персонала.

**Тема 4. Организация отбора претендентов на вакантную  
должность**

***Практическое занятие № (Кейс-задача)***

*по дисциплине «Оценка и технология отбора персонала»*

### ***Как проверить рекомендации***

Ирина В. – менеджер по подбору персонала в компании «С...». Генеральный директор поручил ей найти в финансовый отдел бухгалтера. Ирина попросила главного бухгалтера составить заявку на подбор, в которой указать, какими компетенциями должен обладать кандидат. Получив все необходимое, она приступила к подбору. Начала обзванивать специалистов, приславших резюме, наиболее подходящих приглашала на собеседование. Через какое-то время выявились два кандидата: один с небольшим опытом, но нацеленный на обучение и поэтому перспективный в будущем, другой с солидным опытом, который можно было бы сразу использовать на благо компании. Ирина решила остановиться на более опытном кандидате. Но позвонив его предыдущему работодателю, услышала совсем нелестные отзывы о работе сотрудника.

Оказалось, что он постоянно опаздывал на работу, отвлекал сотрудников отдела от работы и не раз делал ошибки в счетах и других документах, то есть был невнимателен и неусидчив. Тогда она решила получить рекомендации о другом специалисте, и они оказались хорошими. Руководитель очень лестно отзывался о бывшем работнике. Ирине даже показалось, что ее пытаются уговорить: «Что тут думать?», «Берите, не пожалеете!» Что делать Ирине в такой ситуации – не поверить плохим рекомендациям и взять опытного сотрудника или остановить свой выбор на другом?

*Источник: Кадровое дело № 4 апрель 2012 г.*

#### **Задание.**

Помогите Ирине М. найти выход из сложившейся ситуации. То есть предложите свое решение кейса, ответив на следующие вопросы:

- Какими еще способами можно проверить рекомендации?
- Всегда ли можно доверять плохим и хорошим рекомендациям?
- Как поступить в данной ситуации Ирине?

**Тема 4. «Организация отбора претендентов на вакантную  
должность»**

***Практическое занятие № (Эссе)***

*по дисциплине «Оценка и технология отбора персонала»*

**Тема 4. Организация отбора претендентов на вакантную  
должность**

***Практическое занятие № (Деловая игра)***

*по дисциплине «Оценка и технология отбора персонала»*

**Интервью при устройстве на работу в службу управления персоналом**

**Цель игры:** научить студентов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в службу персонала.

**Условия и правила игры:** в учебной группе формируется отборочная комиссия из трех человек: преподавателя и двух студентов, остальные студенты выступают в роли претендентов на вакантные должности. Ведущий объявляет о конкурсном наборе в службу персонала во вновь создаваемый филиал престижной компании по производству и сбыту компьютерного оборудования в следующие группы:

- планирования и найма сотрудников;
- мотивации, стимулирования и оплаты труда;
- трудовых и дисциплинарных отношений;
- профориентации и социальной адаптации;
- подготовки и продвижения кадров;
- изучения и оценки кадров;
- повышения качества трудовой жизни;
- охраны труда и техники безопасности (количество групп можно сократить до двух).

Для отбора претендентов используется панельное интервью, которое проводит специальная отборочная комиссия. Каждому кандидату дается 5

минут на подготовку и 10 минут на выступление. В своем выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе, объяснить свой выбор конкретной группы;
- продемонстрировать профессиональную компетентность;
- рассказать о том, что нового и полезного он может принести компании.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов в специальных карточках по пятибалльной системе. Набравший наибольшее количество баллов объявляется победителем, т.е. будет принят на работу.

## **Раздел 2 . Методы оценки персонала**

### **Тема 5. Роль и место системы оценки в процессе управления персоналом**

#### ***Практическое занятие № (Семинар)***

*по дисциплине «Оценка и технология отбора персонала»*

#### ***Вопросы:***

1. Место оценки персонала в общей системе управления персоналом организации.
2. Взаимосвязь системы оценки с другими функциями управления персоналом.
3. Использование результатов оценки персонала.

**Тема 5. «Роль и место системы оценки в процессе управления персоналом»**

**Практическое занятие № (Кейс-задача)**

*по дисциплине «Оценка и технология отбора персонала»*

**(Групповое творческое задание)**

*по дисциплине «Оценка и технология отбора персонала»*

**В периодике или Интернет-источниках найдите несколько объявлений о вакансиях на должность «Экономист» или «Менеджер...»**

**Составьте модель компетенций для конкретной должностной позиции, включив требования к образованию, стажу, профессиональным компетенциям и личностным качествам. параметры:**

**и менеджера (конкретного направления) - по вариантам.**

- 1) офис-менеджер
- 2) менеджер продаж
- 3) менеджер смены
- 4) менеджер финансового отдела
- 5) менеджер по персоналу
- 6) менеджер по обучению персонала
- 7) менеджер отдела поставок
- 8) менеджер по работе с клиентами
- 9) менеджер по подбору персонала
- 10) менеджер-аналитик
- 11) менеджер по качеству
- 12) менеджер по региональным продажам
- 13) менеджер по программам мотивации
- 14) сервис-менеджер
- 15) менеджер по продаже рекламы
- 16) менеджер по продаже рекламных конструкций
- 17) менеджер корпоративных продаж
- 18) менеджер по экологии и промсанитарии
- 19) менеджер торгового зала
- 20) тренинг-менеджер
- 21) менеджер по снабжению
- 22) менеджер по страхованию
- 23) менеджер активных продаж
- 24) менеджер по развитию
- 25) менеджер-теплотехник
- 26) менеджер по туризму
- 27) менеджер фирменной сети
- 28) менеджер по контрактным продажам
- 29) менеджер склада

- 30) менеджер по сопровождению (ПК)
- 31) менеджер по производству
- 32) менеджер по поставкам
- 33) менеджер по продажам открытых и корпоративных семинаров
- 34) помощник менеджера
- 35) проект- менеджер
- 36) региональный менеджер
- 37) менеджер агентской группы
- 38) менеджер в строительстве
- 39) менеджер по работе с арендаторами
- 40) финансовый менеджер
- 41) менеджер по связям с общественностью
- 42) менеджер по оценке персонала
- 43) менеджер по качеству и сертификации
- 44) менеджер по подготовке персонала магазина
- 45) менеджер отдела учета и аналитики
- 46) менеджер-переводчик технических проектов
- 47) менеджер оптовых продаж
- 48) менеджер по приему заказов
- 49) менеджер отдела продаж
- 50) менеджер внешних мероприятий

**Тема 6. «Назначение, принципы организации, цели и составляющие современной оценки персонала»**

***Практическое занятие № (Семинар)***

*по дисциплине «Оценка и технология отбора персонала»*

***Вопросы:***

1. Комплексная оценка персонала.
2. Основные цели оценки персонала в компании.
3. Принципы эффективной системы оценки.
4. Составляющие процедуры оценки.

**Тема 6. «Назначение, принципы организации, цели и составляющие современной оценки персонала»**

**Практическое занятие № (Кейс-задача)**

*по дисциплине «Оценка и технология отбора персонала»*

Изучите ситуацию.

***Формирование системы мотивации сотрудников Международного центра***

Генеральный директор Международного центра по обучению управлению обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом.

За три года существования Центр превратился из объединения трех коллег в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В Центре работает 15 штатных инструкторов и пять технических сотрудников. Генеральный директор Центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету, маркетингу и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70% объема работ. По мнению генерального директора Центра, начальный период развития организации с идеологией «компания = семья» (когда каждый старался изо всех сил) завершился. Центр перерос границы неформальной организации и нуждается в формальной системе оценки каждого *сотрудника*.

***Ответьте на вопросы.***

- 1. Какие цели в области оценки персоналом стоят перед Центром?*
- 2. Какую систему оценки работы сотрудников следует предложить генеральному директору?*

**Тема 7. «Классификация методов оценки персонала»**  
**Практическое занятие №**  
**(Семинар)**  
*по дисциплине «Оценка и технология отбора персонала»*

**Вопросы:**

1. Основные методы оценки персонала: биографический, интервьюирование, тестирование, программированный контроль, метод сравнительных анкет, описательный, наблюдение, метод 360 градусов, ранжирование, сравнение по парам, рейтинг, стандарты исполнения, оценка по решающей ситуации, метод независимых судей, экспертные оценки, критически инцидент, деловая игра, кейс-метод, анализ достижения целей, оценка на основе моделей компетенций, самооценка, аттестация персонала.
2. Сравнительная характеристика различных методов оценки работы персонала.

**Тема 7. «Классификация методов оценки персонала»**  
**Практическое занятие №**

**Анализ конкретных ситуаций (по материалам статей) по вариантам.**

**Цели:**

*изучить особенности отдельных этапов персонал-технологии в различных отечественных организациях и зарубежных компаниях; овладеть процедурами разработки технологических этапов и использования отдельных инструментов управления персоналом.*

1. Оформите текст статьи в электронном виде.
2. Изучите внимательно текст предложенной статьи. Ответьте на предлагаемые вопросы, обосновывая ответы с теоретических и практических позиций, исходя из собственного опыта.
3. Определите, о каком этапе персонал-технологий в статье идет речь? Опишите сущность и содержание данного этапа персонал-технологии.
4. Какие теоретические идеи лежат в ее основе?
5. Какие инструменты являются главными для данного этапа управления персоналом современной организации? Охарактеризуйте эти инструменты.

6. Что принципиально нового предложено автором (авторами) данной статьи (по сравнению с уже известным вам)?
7. Что из изложенного противоречит вашим первоначальным представлениям? С чем вы не согласны? Почему?
8. Что в статье оказалось неясным или непонятным для вас?

**Тема 8. Основные положения методики деловой оценки персонала**

**Практическое занятие № (Семинар)**

*по дисциплине «Оценка и технология отбора персонала»*

**Вопросы:**

1. Объекты оценки.
2. Цели оценки.
3. Показатели оценки.
4. Методы оценки.
5. Состав и группировка оценщиков.
6. Основные моменты организационного процесса.
7. Этапы деловой оценки.
8. Положение об оценке персонала.

**Тема 8. Основные положения методики деловой оценки персонала**

**Практическое занятие № (Кейс-задача)**

*по дисциплине «Оценка и технология отбора персонала»*

*Изучите ситуацию и ответьте на вопросы*

**Метод подбора сотрудников Старика Стариковича**

Дело происходило достаточно давно в маленьком филиале крупной международной консалтинговой компании, и пальцев одной руки хватит, чтобы пересчитать всех сотрудников.

Главный действующий персонаж ныне велик и могуч, назовем его Старик, в то время был руководителем филиала. Старик в основном специализировался на вредных для граждан продуктах - пиве, алкоголе, сигаретах, а я был ближе к полезным - молоко, хлеб, конфеты. В какой-то момент мы остались со Стариком вдвоем с дорогим бизнесом. У нас не было ни секретаря, ни консультантов, никого, кто мог бы облечь наши мудрые идеи в подобающую форму. Принимаем решение, что нам нужно срочно послать подальше все агентства по подбору - это решение далось нам достаточно легко - и начать самим искать. Старик садится со своей толстой разлохмаченной записной книжкой и начинает обзванивать всех знакомых и малознакомых. Он доходит до некой Юли и говорит:

- Вы нас помните по такой-то компании?
- Да, помню.
- Я сейчас работаю в другой компании и хотел предложить Вам работу.
- Да я работаю секретарем в госучреждении. Делаю полезное дело.
- А сколько Вы зарабатываете?
- Называется сумма, которая была вовсе не плохой по тем временам.
- Старик, не моргнув глазом, говорит:
- Юля, если Вы перейдете работать к нам, мы Вам положим в два раза больше... для начала.
- Долгая пауза, после которой Юля дрожащим голосом спрашивает:
- Старик Старинович, за эти деньги я должна быть Вашим личным секретарем?
- Нет, - отвечает Старик, не моргнув глазом. - Мы работаем командой...

#### Вопросы

1. Почему герои сюжета отказались от услуг агентств по подбору персонала?
2. Что самое ценное на ваш взгляд в удивительном методе Старичка?
3. Почему Старик предложил Юле большую заработную плату?
4. Чем работа офис-менеджера отличается от работы личного секретаря, секретаря-референта?
5. Какую роль в команде Старика будет выполнять Юля?

Составитель:  
Черепанов Аркадий Владимирович

Методические указания для проведения практических занятий  
(для студентов всех форм обучения  
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом)

Объем **1,25** уч.-изд.л.

Новосибирский государственный аграрный университет  
630039, Новосибирск, ул.Добролюбова, 160