

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ И ПЕРСОНАЛОМ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
К ПРАКТИЧЕСКИМ (СЕМИНАРСКИМ) ЗАНЯТИЯМ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

(для студентов очной и заочной форм обучения
квалификационного уровня «магистр»
направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»
магистерская программа «Управление персоналом организации»)

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ И ПЕРСОНАЛОМ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
К ПРАКТИЧЕСКИМ (СЕМИНАРСКИМ) ЗАНЯТИЯМ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

(для студентов очной и заочной форм обучения
квалификационного уровня «магистр»
направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»
магистерская программа «Управление персоналом организации»)

Рассмотрено на заседании кафедры
«Управление бизнесом и персоналом»
Протокол № 6 от 08.02.2017 г.

Утверждено на заседании учебно-
издательского совета ДОННТУ
Протокол № 2 от 23.03.2017 г.

Донецк
ДОННТУ
2017

Методические рекомендации к практическим (семинарским) занятиям по дисциплине «Технологии управления персоналом» (для студентов очной и заочной форм обучения квалификационного уровня «магистр» направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» магистерская программа «Управление персоналом организации») / сост. О. А. Штагер. – Донецк : ДОННТУ, 2017. – 29 с.

Представлены рекомендации для проведения практических (семинарских) занятий по дисциплине «Технологии управления персоналом» для студентов очной и заочной форм обучения квалификационного уровня «магистр» направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» магистерская программа «Управление персоналом организации»

*Составитель: О. А. Штагер, старший преподаватель
кафедры управления бизнесом и персоналом
ГОУВПО «ДОННТУ» (г. Донецк)*

*Ответственный за выпуск: И. А. Кондаурова, к.э.н., доц., заведующая кафедрой
управления бизнесом и персоналом
ГОУВПО «ДОННТУ» (г. Донецк)*

*Рецензенты: Пономарев И. Ф. – доктор экономических наук,
профессор кафедры управления бизнесом и
персоналом
ГОУВПО «ДОННТУ» (г. Донецк)*

*Булах И. В. – кандидат экономических наук,
доцент кафедры управления бизнесом и персоналом
ГОУВПО «ДОННТУ» (г. Донецк)*

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|------------------------------------|----|
| Введение..... | 5 |
| Тематическое содержание курса..... | 6 |
| Практическое занятие № 1. | 7 |
| Практическое занятие № 2..... | 9 |
| Практическое занятие № 3..... | 15 |
| Практическое занятие № 4..... | 17 |
| Практическое занятие № 5..... | 18 |
| Практическое занятие № 6..... | 20 |
| Практическое занятие № 7..... | 21 |
| Практическое занятие № 8..... | 24 |
| Практическое занятие № 9..... | 26 |
| Список литературы..... | 28 |

ВВЕДЕНИЕ

Объектом дисциплины «Технологии управления персоналом» является персонал хозяйствующих субъектов различных организационно-правовых форм и форм собственности.

Целью дисциплины «Технологии управления персоналом» является формирование у обучающихся теоретических и методологических знаний по технологиям управления персоналом организации; приобретение обучающимися знаний и практических навыков по разработке и применению технологий управления персоналом; овладение приемами выполнения работ по обеспечению организации кадрами соответствующей квалификации; умение выявлять проблемы в процессах управления персоналом организации и находить эффективные способы их решения.

При изучении курса решаются следующие задачи:

- формирование у студентов четкого представления о необходимости и роли кадровой службы в организации;
- ознакомление студентов с общими правилами составления и ведения управленческой документации применительно к кадровой работе;
- овладение методикой разработки всех видов кадровых документов и их правильного оформления;
- освоение проведения процедур, связанных с оформлением движения кадров, взаимоотношениями администрации и персонала, порядком ведения трудовых книжек и иной кадровой документации.

В результате освоения дисциплины «Технологии управления персоналом» студент должен:

знать

- роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации;
- причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях;
- бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом;
- роли, функции и задачи менеджера по управлению персоналом в современной организации.

уметь

- определять эффективные пути удовлетворения потребности организации в персонале;
- разрабатывать и реализовывать процедуры и мероприятия по привлечению, оценке и отбору новых сотрудников и осуществлять программы по их адаптации;
- разрабатывать, планировать и организовывать проведение процедур оценки сотрудников и участвовать в их реализации;
- разрабатывать процессы обучения различных категорий сотрудников и оценивать их эффективность;

- разрабатывать процессы служебно-профессионального продвижения различных категорий сотрудников и оценивать их эффективность;
- организовывать взаимодействие с руководителями различных уровней управления для решения задач по управлению персоналом.

Перечисленные результаты обучения являются основой для формирования компетенций предусмотренных ГОС ВПО по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»

В данных методических указаниях представлены материалы для проведения практических (семинарских) занятий по дисциплине «Технологии управления персоналом».

ТЕМАТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Тема 1. Технологии управления персоналом: сущность и классификации

Содержание темы 1:

Классификация технологий управления персоналом. Группы технологий управления персоналом. Кадровая политика предприятия. Современные персонал-технологии.

Тема 2. Технологии формирования персонала: поиск и подбор

Содержание темы 2:

Оценка деловых качеств кандидатов. Методы поиска и подбора персонала. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность. Основные принципы построения системы поиска и отбора кадров. Привлечение кадров и его источники. HR-бренд и его формирование. Основные этапы маркетинга персонала. Внешние и внутренние факторы, определяющие направления маркетинга персонала. Выбор путей и источников покрытия потребности в персонале. Критерии оценки кандидатов при отборе персонала. Карты компетенций. Профессиограммы. Личностные спецификации. Паспорт должности. Стандарты и регламенты работы. Методы отбора кадров и их характеристика. Анализ документов. Анкетирование. Тестирование и его виды. Собеседование, его типы и правила проведения. Нетрадиционные методы отбора кадров. Современные технологии отбора персонала.

Тема 3. Технологии работы рекрутинговых агентств

Содержание темы 3:

Рекрутинг как метод подбора персонала. Виды рекрутинговых агентств. Процесс подбора персонала рекрутинговыми агентствами. Преимущества и недостатки работы рекрутинговых агентств.

Тема 4. Технологии и особенности найма временного персонала

Содержание темы 4:

Аутсорсинг функций управления человеческими ресурсами. Стратегии аутсорсинга в современной практике управления. Основные цели и задачи

лизинга персонала. Кадровый лизинг. Аустаффинг. Услуги по аустаффингу персонала. Экономическая эффективность аустаффинга.

Тема 5. Технологии адаптации новых работников

Содержание темы 5:

Сущность и виды трудовой адаптации персонала в организации. Цель и область действия работы по управлению адаптацией. Информирование нового сотрудника. Организация введения в должность нового сотрудника. Методы адаптации. Оценка результатов адаптации.

Тема 6. Технологии оценки работы персонала

Содержание темы 6:

Общие представления об оценке персонала организации. Система комплексной оценки. Основные подходы к оценке персонала. Организационная процедура подготовки проведения оценки. Определение показателей и критериев. Исходные данные для оценки персонала.

Тема 7. Технологии обучения персонала

Содержание темы 7:

Виды обучения персонала. Современные методы обучения персонала. Классификация методов. Традиционные и нетрадиционные методы обучения. Оценка обучения персонала.

Тема 8. Технологии эффективной мотивации труда персонала

Содержание темы 8:

Методы и средства эффективной мотивации персонала. Оценка эффективности мотивации труда персонала.

Тема 9. Современные технологии увольнения персонала

Содержание темы 9:

Аутплейсмент как метод увольнения персонала. Технологии сокращения персонала.

Практическое занятие № 1

Технологии управления персоналом: сущность и классификации

Цель занятия: изучить сущность технологий управления персоналом и их классификацию.

Задачи занятия: получить представления относительно классификации и групп технологий управления персоналом; овладеть навыками управления современными персонал-технологиями; выучить особенности реализации кадровой политики в условиях отдельных предприятий.

Вопросы для обсуждения по теме:

1. Раскройте содержание категории «технология управления персоналом».
2. Типология технологий управления персоналом.
3. Определите группы технологий управления персоналом.

4. Внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс управления персоналом.
5. Кадровая политика: цели, сущность, принципы.
6. Характеристика этапов проектирования кадровой политики.
7. Виды (типы) кадровой политики. Общие требования к кадровой политике.
8. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия.
9. Определите современные тенденции в управлении персоналом.

Вопросы к семинару:

1. Сущность технологий управления персоналом.
2. Классификация технологий управления персоналом.
3. Эффективность технологий управления персоналом и оценка эффективности технологий управления персоналом.
4. Современные персонал-технологии и их краткая характеристика.
5. Кадровая политика предприятия.

Задания по теме:

1. Выполнить сравнительный анализ в виде таблицы нескольких технологий управления персоналом.
2. Проанализировать современные проблемы системы управления персоналом.
3. Дайте сравнительную характеристику отечественной, американской и японской модели управления персоналом, заполнив следующую таблицу:

| Критерий | Модель управления персоналом | | |
|----------|------------------------------|---------|--------|
| | Отечественная | Америка | Япония |
| | | | |

4. Дать сравнительную характеристику двух типов кадровой политики: открытой и закрытой.
5. Описать кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типе кадровой политики.
6. Проанализировать влияние на управление персоналом организации следующих факторов: внешней среды (учредители и собственники организаций; конкуренты; потребители и технологии); внутренней среды (работники, неформальные организации, другие структурные подразделения организации).

Темы рефератов (докладов):

1. Концепции технологий управления персоналом в современных условиях.
2. Разработка концепции управления персоналом организации.
3. Современные персонал-технологии.
4. Сущность кадровой политики.

Практическое занятие № 2

Технологии формирования персонала: поиск и подбор

Цель занятия: изучить технологии формирования персонала; особенности поиска и подбора персонала.

Задачи занятия: получить представления о классических и современных технологиях поиска и подбора персонала; изучить основные методы поиска, правила поиска и подбора персонала, овладеть практическими навыками поиска и подбора персонала.

Вопросы для обсуждения по теме:

1. Внешние источники привлечения персонала в организацию, их преимущества и недостатки.
2. Внутренние источники привлечения персонала в организацию, их преимущества и недостатки.
3. Методы оценки и подбора персонала в организациях. Этапы процесса подбора персонала.
4. Методы проведения деловой оценки персонала.
5. Требования к кандидатам при отборе на вакантную должность.
6. Этапы организации процесса отбора персонала.
7. Типичные причины отказа при приеме на работу.
8. Подбор и расстановка персонала организации.
9. Деловая оценка персонала.
10. Профессиограммы, виды, правила составления.

Вопросы к семинару:

1. Планирование потребности в персонале.
2. Источники привлечения персонала на предприятие. Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения кадров.
3. Цели, принципы и методы подбора и расстановки персонала.
4. Методы покрытия потребности в персонале.
5. Нетрадиционные методы отбора персонала.
6. Кадровый потенциал: содержание и его анализ.

Задания по теме:

1. Провести анализ трех случайно выбранных резюме кандидатов на разные должности. Выполнить SWOT-анализ резюме. Обосновать решение по одобрению или отказе в дальнейшем рассмотрении кандидатуры.

2. Организация «Кадры» ведет поиск кандидатов на вакантную должность. Источники покрытия потребности в персонале: для претендента А – агентство по найму персонала; для претендента Б – служба занятости (биржа труда); для претендента В – свободный рынок труда (обращение на

фирму по собственной инициативе); для претендента Г – учебное заведение соответствующего профиля. Договорные отношения организации-работодателя с агентством по найму оцениваются в 2,3 тыс. руб., с учебным заведением - 1,8 тыс. руб. Маркетинговые исследования в области персонала проведены организацией-работодателем на сумму 1,9 тыс. руб., из которых на поиск и разработку документации по агентству найма приходится 0,9 тыс. руб., по службе занятости - 0,6 тыс. руб., по учебному заведению - 0,4 тыс. руб. Затраты на проведение отбора персонала (проверочные испытания и т.п.) составили для агентства по найму 8,5 тыс. руб., для кандидатов из остальных источников - 6,2 тыс. руб. Затраты по найму составляют 0,4 тыс. руб. для всех путей покрытия потребности в персонале. В случае найма кандидатов на должность их дополнительное обучение составит: для претендента А – 1000 руб.; для претендента Б – 2500 руб.; для претендента В – 3000 руб.; для претендента Г – 4000 руб.

Реализация программы введения кандидатов в должность потребует от организации-работодателя соответствующих затрат в размере: А - 500 руб., Б - 1500 руб., В - 1500 руб., Г - 2500 руб. Ежемесячная оплата труда по должности составит 4,5 тыс. руб. Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала составляет 14 тыс. руб. на одного кандидата.

Вопросы:

- 1) определить суммарные затраты на приобретение и использование персонала, построив таблицу:

| Виды затрат | Агентство по найму персонала | Биржа труда | Свободный рынок труда | Учебное заведение |
|-----------------------------------|------------------------------|-------------|-----------------------|-------------------|
| 1. Договорные отношения | | | | |
| 2. Маркетинговые исследования | | | | |
| 3. Проведение отбора персонала | | | | |
| 4. Найм персонала | | | | |
| 5. Дополнительное обучение | | | | |
| 6. Введение в должность | | | | |
| 7. Оплата труда | | | | |
| Общая сумма единовременных затрат | | | | |
| Лимит финансовых средств | | | | |

- 2) сравнить затраты по каждому пути покрытия потребности в персонале с лимитом финансовых средств, выделяемых на единовременные затраты по приобретению использованию персонала. На основании сравнения принять решение о включении того или иного кандидата для дальнейшего рассмотрения.

3. Дайте характеристику источников привлечения персонала

| Источник | Преимущества | Недостатки |
|--|--------------|------------|
| Внутренние источники привлечения персонала | | |

| | | |
|---|--|--|
| Внешние источники привлечения персонала | | |
|---|--|--|

4. Дайте характеристику методам привлечения персонала относительно внутренних и внешних источников подбора персонала.
5. Какие из методов определения требований к кандидату на замещение вакантной должности Вы бы порекомендовали компании, занятой поиском кандидатов на должность главного инженера, программиста, менеджера по подбору персонала?
6. Проанализируйте взятые произвольно из периодической печати (ресурсов Internet) рекламные объявления на соответствие необходимым требованиям объявления о вакансии:

| Перечень необходимой информации | Наличие информации в объявлении | | |
|---------------------------------|---------------------------------|-----|-----|
| | № 1 | № 2 | № 3 |
| | | | |

7. Разработайте бланк заявления на объявленную вакансию.
8. Ситуационная задача.

С. И. пришла на собеседование с Т. К., региональным менеджером по сбыту компании КК. Во время собеседования он спросил: «Почему Вы хотите работать в КК?»

С.И. ответила: «Ну, это, господин Т.К., именно та причина, почему я попросила Вас встретиться со мной. Я хочу быть уверенной, что КК — это как раз и есть та компания, которая мне нужна. Я прочитала большое количество литературы о Вашей компании. Я встречалась с несколькими Вашими сотрудниками. Я присутствовала на презентации одного из сотрудников по подбору кадров, которая проходила в студенческом городке. Все, что я слышала и читала, было исключительно позитивно. Особенно сильное впечатление на меня произвела Ваша забота о сотрудниках и отношение к обслуживанию клиентов. Но мне нужно увидеть что-то из этого своими глазами. Я не уверена, что получу правильное представление о корпоративной культуре КК, если не приду в компанию и не выясню, насколько я подхожу для роли торгового представителя компании КК. Мне нужно задать несколько вопросов, чтобы убедиться в этом».

«Пожалуйста, спрашивайте», — сказал Т.К.

У С.И. было несколько вопросов относительно политики компании, и она спрашивала, пока не получила всю необходимую информацию. Т.К. откинулся в кресле. «Мне нравится Ваш стиль, С.И., и я думаю, что у Вас есть задатки для того, чтобы стать высококлассным торговым представителем нашей компании».

1. Как вы думаете, что понравилось Т.К. в вербальном поведении С.И.? Будьте конкретны и укажите те слова, которые, по вашему мнению, завоевали Т.К.

2. Некоторые люди могли бы воспринять заявление С.И. «Я хочу быть уверенной, что КК — это как раз и есть та компания, которая мне нужна» как угрозу. Как вы думаете, что они могли значить?
 3. С.И. применяла метод получения информации, называемый зондированием. Объясните, почему этот метод дает результат, когда применяется кандидатом на собеседовании. Почему этот метод оказался особенно эффективным для С.И., принимая во внимание, что она хотела стать торговым представителем? Составьте краткий диалог между Т.К. и С.И., показывая, как С.И. применяла метод зондирования.
9. Ситуационная задача.

Наем в организацию сотрудников с ограниченными возможностями предполагает определение:

- условий найма кандидатов с ограниченными возможностями;
- аргументов «за» и «против» найма таких кандидатов;
- преимуществ при приеме на работу (по законодательству и помимо него), предоставляемых людям с ограниченными возможностями.

Перерабатывающий завод, на котором действуют передовые методы организации производства, заслужил высокую оценку как в нашей стране, так и за рубежом. На завод требуется принять сотрудника на должность координатора программ, в чьи обязанности входит организация и исполнение всех функций, связанных с приемом посетителей и гостей из других организаций, которые примерно раз в месяц приезжают для осмотра завода. Отдел по связям с общественностью настаивает, чтобы с посетителями обращались как с весьма важными персонами и уделяли им максимум внимания. Кандидат обладает высокой квалификацией и приятен в общении, владеет несколькими языками и мог бы идеально подойти на эту должность за исключением одного обстоятельства - он прикован к инвалидному креслу. Хотя в принципе руководство организации не возражает против приема на работу людей с физическими ограничениями, все же оно сомневается, сможет ли данный кандидат выполнять эту работу. Например, каким образом он сможет ездить в аэропорт встречать прибывших гостей, устраивать их в отель, организовывать осмотр завода и т.п.?

Сформулируйте благоприятные условия для найма людей с физическими или умственными ограничениями.

10. Какие источники подбора персонала кадровая служба должна использовать в следующих случаях:

| Ситуация | Выбор источника |
|---|-----------------|
| Сокращение административного аппарата | |
| Перепрофилирование компании | |
| Изменение организационной структуры | |
| Развитие одного из направлений деятельности | |
| Обновление производственного оборудования | |
| Изменение технологий управления | |
| Возврат к прежним видам бизнеса | |

11. Выберите из представленного списка пять вопросов, с помощью которых можно оценить способность кандидата к эффективному выполнению требуемой работы.

- а) В чем Вы разбираетесь особенно хорошо? Почему Вы так считаете?
- б) Опишите, пожалуйста, лучшего из ваших руководителей или подчиненных, с кем Вам приходилось работать.
- в) Назовите, пожалуйста, три Ваших основных функции или обязанности на последнем месте работы, по выполнению которых оценивалась успешность Вашей деятельности.
- г) Является ли честность всегда лучшей политикой?
- д) Каких знаний Вам не хватает или не хватало на предыдущей работе?
- е) Приведите, пожалуйста, пример хорошо подготовленного Вами документа.
- ж) Сколько раз в день Вы выгуливаете свою собаку?
- з) Как Вы чувствовали себя после последнего увольнения?
- и) Опишите, пожалуйста, свой рабочий день. Например, вчерашний.
- к) Что в Ваших прежних коллегах у Вас вызывало зависть?

12. Выберите из представленного списка пять вопросов, с помощью которых можно оценить реальную заинтересованность кандидата в рассматриваемой работе.

- а) Почему Вы всегда сотрудничаете с начальниками-женщинами?
- б) Какая работа Вас устроила бы больше всего?
- в) Какое обучение Вы намерены пройти в ближайшем будущем?
- г) Кем Вы себя видите через пять лет?
- д) Как и по каким критериям, Вы собираетесь принимать решение о трудоустройстве на новом месте?
- е) Опишите ситуацию, когда Вы приняли неправильное решение.
- ж) Что могло бы Вас удержать от смены места работы?
- з) Какие выгоды могут получать сотрудники, возлагая на себя дополнительные полномочия?
- и) Как Вы выявляли причины плохой работы подчиненного?
- к) В каком случае Вы откажитесь от нашего предложения?

13. Составить сравнительную характеристику и провести анализ следующих методов отбора кандидатов: анкетирование, тестирование, собеседование, нетрадиционные методы (гипноз, астрологический прогноз, нумерология).

14. Выберите из представленного списка пять выражений, относящихся к управляемости и совместимости, степень выраженности которых у кандидата можно оценить.

- а) Факторы, которые привязывают человека к компании.
- б) Отношение к негативным высказываниям в свой адрес.
- в) Самокритичность человека и адекватность во мнении о себе.
- г) Способ принятия решения о выборе новой работы.

- д) Здоровье соискателя.
- е) Привычки и ожидания поведения в группе.
- ж) Личные обстоятельства и факторы (семейное положение, место жительства и др.), влияющие на способность выполнять требуемые обязанности.
- з) Образование и уровень теоретической подготовленности.
- и) Опыт формирования отношений с окружающими.
- к) Мотивы перехода на другую работу.
- л) Разговорчивость претендента.
- м) Формирование обобщающей оценки управляемости и совместимости соискателя.

15. Перечислите критерии отбора персонала, дайте краткую характеристику. Заполните таблицу.

| Критерий | Характеристика критерия |
|----------|-------------------------|
| | |
| | |

16. Составьте список вопросов и возможных ответов во время проведения анкетирования или собеседования при приеме на работу.

| Вопрос | Истолкование ответа |
|--------|---------------------|
| | |

17. Определите, какие методы более эффективны при определении следующих качеств кандидата.

| Качество | Библиографический (обзор документов) | Собеседование | Тестирование | Анкетирование | Деловая игра |
|--------------------|--------------------------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| Интеллект | | | | | |
| Опыт | | | | | |
| Образование | | | | | |
| Личность | | | | | |
| Здоровье | | | | | |
| Отношение к работе | | | | | |
| Общительность | | | | | |
| Противопоказания | | | | | |
| Моральные качества | | | | | |

18. Провести сравнительный анализ современных и традиционных методов отбора персонала

| Современные методы | Традиционные методы |
|--------------------|---------------------|
| | |

Темы рефератов (докладов):

1. Астрология как нетрадиционный метод оценки кандидатов при приеме на работу.
2. Виды собеседования.
3. Искусство чтения резюме.
4. Использование личных связей и контактов при поиске персонала.
5. Методы выявления личностных качеств соискателя.
6. Особенности отбора и найма управленческих кадров.
7. Нестандартные методы оценки кандидатов при приеме на работу.
8. Поиск персонала через ресурсы Internet.
9. Сущность технологии «headhunting».
10. Физиогномика как нестандартный метод оценки кандидатов при приеме на работу.
11. Формы телефонного собеседования.
12. Персонал: проблемы управления подбором и наймом специалистов в организации.
13. Организация набора кадров в системе государственного управления.
14. Технологии привлечения персонала
15. Talent management . Успешные практики привлечения и удержания талантов.
16. Стратегия и методы отбора персонала
17. Внешний и внутренний подбор сотрудников, преимущества и недостатки.
18. Формы проведения набора и отбора персонала.
19. Отбор персонала, его цели. Основные критерии отбора.
20. Методы оценки способностей претендентов.
21. Этапы отбора. Подписание контракта.

Практическое занятие № 3

Технологии работы рекрутинговых агентств

Цель занятия: изучить основные технологии и особенности работы рекрутинговых агентств.

Задачи занятия: получить представления о рекрутинге как методе подбора персонала; изучить виды рекрутинговых агентств, их особенности; рассмотреть преимущества и недостатки в работе рекрутинговых агентств; сформировать умения и навыки подбора персонала через рекрутинговые агентства.

Вопросы для обсуждения по теме:

1. История развития рекрутинга.
2. Понятие, цели и задачи рекрутинга.
3. Рекрутинговые агентства: виды, деятельность.
4. Основные отличия кадровых и рекрутинговых агентств.

5. Технологии рекрутинга.
6. Рекрутер, менеджер по персоналу, консультант executive search, взаимодействие и проблемы.
7. Дополнительные услуги рекрутинговых агентств.

Вопросы к семинару:

1. Рекрутинг, история, задачи, направления.
2. Понятие и виды рекрутинговых агентств и тенденции их развития.
3. Технология и практика взаимодействия рекрутинговых агентств и организаций-работодателей.
4. Особенности отечественного и зарубежного рекрутинга.

Задания по теме:

1. Рассмотрев этапы работы рекрутингового агентства, составить таблицу.

| Этап рекрутинга | Описание действий | Примечание |
|-----------------|-------------------|------------|
| | | |

2. Изучив технологию работы рекрутингового агентства, составить схему, в которой необходимо отразить проблемы этапа и возможные управленческие действия по их разрешению.

3. Опишите преимущества и недостатки работы предприятия с кадровыми агентствами.

4. Составить таблицу «Внешний и внутренний рекрутинг»

| Виды рекрутинга | Преимущества | Недостатки |
|----------------------|--------------|------------|
| Внешний рекрутинг | | |
| Внутренний рекрутинг | | |

5. Составьте алгоритм работы с рекрутинговыми агентствами. Уделите внимание функции контроля.

6. Дать сравнительную характеристику рекрутинговым агентствам, ответив на вопросы:

- на какое звено персонала ориентированы;
- характеристика отбора;
- методы отбора;
- профессиональный уровень рекрутеров;
- оплата услуг;
- текучесть кадров агентства;
- результат работы;
- заказчики.

Темы рефератов (докладов):

1. Этика в рекрутинге.
2. Современные направления и виды рекрутинговой деятельности в системе управления персоналом.
3. Перспективы развития рекрутинга.

Практическое занятие № 4

Технологии и особенности найма временного персонала

Цель занятия: изучить особенности и технологии найма временного персонала.

Задачи занятия: дать представления относительно технологий найма временного персонала; сформировать знания относительно основных технологий и особенностей найма временного персонала; сформировать умения и навыки по приему на работу временного персонала.

Вопросы для обсуждения по теме:

1. Раскройте сущность категорий «аутсорсинг», «аутстаффинг», «лизинг персонала».
2. Особенности функционирования кадрового лизинга.
3. Аренда персонала на долгосрочной основе.
4. Процесс предоставления временного персонала организации на непродолжительный срок, сезон.
5. Основные преимущества и недостатки использования временного персонала.
6. Сущность лизинговых отношений в сфере управления персоналом.
7. Отличие аутстаффинга от лизинга персонала.
8. Аутстаффинг, его экономический эффект.
9. Аутсорсинг, его преимущества и недостатки.
10. Различия между аутсорсингом и аутстаффингом.

Вопросы к семинару:

1. Виды найма временного персонала, причины его использования в организации.
2. Технология лизинга персонала.
3. Технология аутстаффинга персонала.
4. Технология аутсорсинга персонала.

Задания по теме:

1. Составьте SWOT-анализ технологий: лизинг персонала, аутсорсинг, аутстаффинг.
2. Выполните сравнительный анализ технологий аутсорсинга и аутстаффинга.
3. Составить и дать пояснения к схеме реализации трудовых отношений в аспекте лизинге персонала.
4. Проанализировать преимущества аутстаффинга в организации, заполнив таблицу.

| Функция, переданная на аутсорсинг | Преимущества |
|---|--------------|
| Кадровое администрирование сотрудниками аутсорсинговой компании в «удаленном» офисе на территории клиента. Работа с кадровой документацией в режиме реального времени | |

| | |
|---|--|
| Кадровое администрирование с использованием специальной программы аутсорсинговой компании | |
| Расчет заработной платы и налогов в аутсорсинговой компании. Подготовка ведомостей, ежеквартальной и годовой отчетности, аналитической отчетности | |
| Предоставление результатов клиенту | |
| Сдача отчетности в соответствующие организации. Защита отчетности в случае необходимости | |

Темы рефератов (докладов):

1. Отечественный и зарубежный опыт использования лизинга персонала.
2. Особенности мотивации временного персонала.
3. Проблемы использования временного персонала в разных странах.
4. Особенности адаптации временного персонала.
5. Эффективность реализации технологий лизинга, аутсорсинга и аутстаффинга.

Практическое занятие № 5 **Технологии адаптации новых работников**

Цель занятия: изучить сущность технологий адаптации персонала.

Задачи занятия: дать представления о трудовой адаптации, ее сущности и видах, познакомить с мероприятиями по управлению адаптацией; сформировать навыки и умения по адаптации персонала в организации.

Вопросы для обсуждения по теме:

1. Трудовая адаптация сотрудника и ее основные задачи.
2. Охарактеризуйте этапы адаптации сотрудника в организации.
3. Первичная и вторичная трудовая адаптация.
4. Структура трудовой адаптации и характеристика ее элементов.
5. Формы трудовой адаптации.
6. Полная и неполная адаптация.
7. Адаптационные листы, формы, цель их применения.
8. Оценка эффективности трудовой адаптации.
9. «Симптомы» психологической дезадаптации работника.

Вопросы к семинару:

1. Адаптация персонала: понятие, направления, цели и задачи.
2. Характеристика видов адаптации.
3. Стадии трудовой адаптации.
4. Организационные инструменты управления адаптацией.
5. Общая программа адаптации сотрудника в организации.
6. Специальная программа адаптации сотрудника в организации.
7. Информационное обеспечение процесса адаптации.

8. Проблемы адаптации у сотрудников и способы их преодоления.
9. Организация управления и программа адаптации персонала.
10. Молодые специалисты, особенности их адаптации.
11. Адаптация управленческого персонала.

Задания по теме:

1. Опишите примеры управления процессом трудовой адаптации в отечественных и зарубежных организациях, выделив факторы, влияющие на формирование программ трудовой адаптации сотрудников.

2. В связи с открытием новых филиалов и расширением ассортимента товаров и услуг, появились проблемы адаптации новых работников. Какие виды адаптации являются первоочередными, и какие факторы влияют на трудовую адаптацию в описанной ситуации.

3. Установите соответствие между терминами и определениями, дайте краткую характеристику.

| Термин | Определение | Краткая характеристика |
|------------------------------|---|------------------------|
| 1. Профессиональная | а) приспособление к новому коллективу | |
| 2. Психофизиологическая | б) освоение новых видов деятельности | |
| 3. Социально-психологическая | в) приспособление организма человека к новым условиям труда | |

4. Разработать этапы и формы адаптации для молодых специалистов, руководителей и новых работников. Показать необходимость наставничества, консультирования и испытательного срока для этих категорий.

5. Разработайте для организации (на Ваш выбор) процесс адаптации нового сотрудника, схему общей и специальной программы адаптации, критерии эффективности процесса адаптации.

6. Составьте структурную схему показателей трудовой адаптации.

7. Опишите виды адаптации и влияющие на нее факторы

| Адаптация | Виды | Факторы, влияющие на адаптацию |
|---------------------|------|--------------------------------|
| Производственная | | |
| Внепроизводственная | | |

Темы рефератов (докладов):

1. Управление процессом адаптации. Зарубежный опыт организации адаптации персонала.
2. Показатели, элементы и факторы трудовой адаптации. Роль управления адаптацией работников.
3. Организация введения в должность нового сотрудника.
4. Управление профориентацией и адаптацией персонала.

Практическое занятие № 6

Технологии оценки работы персонала

Цель занятия: изучить сущность технологии оценки работы персонала

Задачи занятия: получить общие представления об оценке персонала организации; изучить систему комплексной оценки и подходы к оценке персонала; исследовать показатели и критерии оценки персонала.

Вопросы для обсуждения по теме:

1. Оценка персонала: сущность, значение, условия эффективности.
2. Преимущества и недостатки оценки сотрудников организации.
3. Показатели оценки персонала.
4. Методы оценки работы персонала.
5. Аттестация: сущность, процедура, условия эффективности.
6. Управленческие решения по результатам оценки персонала.
7. Регламентация оценки персонала.
8. Нетрадиционные методы оценки персонала.
9. Этапы аттестации сотрудников.
10. Особенности использования шкал оценки персонала.
11. Дайте сравнительную характеристику всех изученных методов оценки персонала.
12. Типичные ошибки руководителей при проведении аттестации.

Вопросы к семинару:

1. Оценка персонала организации.
2. Система комплексной оценки персонала.
3. Основные подходы к оценке персонала.
4. Организационная процедура подготовки проведения оценки персонала.
5. Определение показателей и критериев оценки персонала.

Задания по теме:

1. Разработайте критерии оценки результатов труда для разных должностей работников.
2. Дать характеристику методам оценки деятельности персонала.

| Метод оценки деятельности персонала | Характеристика метода |
|-------------------------------------|-----------------------|
| | |

3. Дать характеристику субъектам оценки.

| Субъект оценки | Участие в оценке | Преимущества | Недостатки |
|--------------------------------|------------------|--------------|------------|
| Непосредственный руководитель | | | |
| Вышестоящий руководитель | | | |
| Представитель службы персонала | | | |
| Самооценка | | | |

| | | | |
|-------------------------|--|--|--|
| Коллеги | | | |
| Подчиненные | | | |
| Аттестационная комиссия | | | |
| Центры оценки | | | |

4. Рассмотреть основные уровни оценки персонала. Заполнить таблицу.

| Уровень оценки | Периодичность | Метод | Возможности использования |
|----------------|---------------|-------|---------------------------|
| | | | |

5. Рассмотреть этапы аттестации, дать им характеристику.

| Этап аттестации | Характеристика |
|-----------------|----------------|
| | |

6. Дать характеристику целям аттестации.

| Цель | Характеристика цели |
|------|---------------------|
| | |

7. Составить схему комплексной оценки управленческого персонала.

Темы рефератов (докладов):

1. Особенности организации оценки персонала на предприятиях разных форм собственности.
2. Методы проведения оценки персонала.
3. Документационное обеспечение процедуры оценки персонала.
4. Сравнительный анализ технологий оценки и аттестации персонала.

Практическое занятие № 7

Технологии обучения персонала

Цель занятия: изучить технологии обучения персонала.

Задачи занятия: получить представление о видах обучения персонала; овладеть навыками современных методов обучения персонала; изучить типологию методов

Вопросы для обсуждения по теме:

1. Обучение персонала: сущность, цели, требования, формы, основные этапы.
2. Профессиональная подготовка кадров.
3. Повышение квалификации кадров: понятие, формы, планирование, организация, контроль, оценка.
4. Профессиональная переподготовка кадров: понятие, формы, планирование, организация, контроль, оценка.
5. Концепции обучения.
6. Методы обучения персонала на рабочем месте.
7. Методы обучения персонала вне рабочего места.
8. Альтернативные методы обучения персонала.

9. Показатели обучения персонала организации.
10. Эффективность профессионального обучения.
11. Типы внутрифирменного обучения.
12. Важность непрерывного образования, его факторы.

Вопросы к семинару:

1. Виды обучения персонала.
2. Современные методы обучения персонала.
3. Классификация методов.
4. Традиционные и нетрадиционные методы обучения.
5. Оценка обучения персонала.

Задания по теме:

1. Приведите примеры из числа реально функционирующих организаций, в деятельности которых прослеживается реализация не менее трех характеристик обучающей организации.

2. Перефразируйте текст. Поясните, чем, по Вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А и В вкладывать средства в обучение своего персонала: эгоистической заботой о собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда.

Управление персоналом – одна из сфер менеджмента, где этика управления является основой предупреждения и разрешения как производственных, так и социальных конфликтов. Например, в ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организации, вынужден вкладывать средства в профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее и, предположим, наниматель А может предпочесть, чтобы наниматель В занимался профессиональным обучением работников, а потом он, наниматель А, мог переманить к себе готовых специалистов. Head hunting («охота за головами», или переманивание) – достаточно распространенный способ решения кадровых проблем. Однако и наниматель В может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет рассуждать подобным образом, то в итоге они попадут в ситуацию, которая не устроит никого. Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров.

3. Изучить методы обучения персонала, определить методы, которые можно применить для приобретения знаний, развития способностей и изменения отношений. Заполнить таблицу.

| Метод обучения | Приобретение знаний | Развитие способностей | Изменение отношения |
|---------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|
| 1. Инструктаж | | | |
| 2. Наставничество | | | |
| 3. Консультирование | | | |
| 4. «Сидя рядом» | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 5. Менторский подход | | | |
| 6. Демонстрация приемов работы | | | |
| 7. Метод усложняющихся заданий | | | |
| 8. Специальный подбор заданий | | | |
| 9. «Оставление на произвол судьбы» | | | |
| 10. Работа под руководством специалиста | | | |
| 11. Ситуационный анализ | | | |
| 12. Моделирование ситуаций | | | |
| 13. Советы молодых специалистов | | | |
| 14. Обзор обратной связи | | | |
| 15. Круглые столы | | | |
| 16. Дискуссии | | | |
| 17. Участие в специальных проектах | | | |
| 18. Рабочие группы | | | |
| 19. «Мозговая атака» | | | |
| 20. Учебные фильмы | | | |
| 21. Экспериментирование | | | |
| 22. Стажировки | | | |
| 23. Участие в научно-практических конференциях | | | |
| 24. Деловые игры | | | |
| 25. Тренинги | | | |
| 26. Дистанционное обучение | | | |
| 27. Лекции | | | |
| 28. Самостоятельное изучение специальной литературы | | | |

4. Изучив особенности обучения без отрыва производства и обучения с отрывом от производства, определить их преимущества и недостатки.

| Форма обучения | Преимущества | Недостатки |
|------------------------------------|--------------|------------|
| Обучение без отрыва производства | | |
| Обучение с отрывом от производства | | |

5. Дать краткую характеристику формам и методам тренингов.

6. Дать сравнительную характеристику традиционному и интегрированному обучению.

| Параметры | Традиционное обучение внутри предприятия | Обучение, совмещенное с организационным развитием |
|-------------------------------|--|---|
| Объект | | |
| Содержание | | |
| Обучающиеся | | |
| Учебный процесс | | |
| Стиль обучения | | |
| Цели обучения | | |
| Форма проведения | | |
| Ответственность за проведение | | |
| Стабильность программы | | |
| Концепция обучения | | |

| | | |
|--|--|--|
| Участие в подготовке учебных и других программ | | |
| Направленность | | |
| Активность участников | | |

Темы рефератов (докладов):

1. Тренинги личностного роста в организациях.
2. Наставничество – подходы и технология внедрения.
3. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала.
4. Построение системы развития и обучения в организации.
5. Оценка эффективности обучения.
6. Учебные заведения профессионального образования и корпоративные университеты в мировой и отечественной практике.
7. Модель непрерывного обучения персонала.
8. Альтернативные подходы к обучению персонала.
9. Подготовка кадров и повышение их квалификации.
10. Сравнительная характеристика наставничества и коучинга.
11. Обучение кадров – важнейший фактор экономического роста страны.
12. Политика предприятия в области обучения персонала.
13. Подготовка кадров рабочих по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения.
14. Необходимость в переподготовке рабочих, руководителей и специалистов.
15. Формы и методы повышения квалификации.
16. Планирование повышения квалификации.

Практическое занятие № 8

Технологии эффективной мотивации труда персонала

Цель занятия: изучить технологии эффективной мотивации труда персонала.

Задачи занятия: получить представления о сущности и функциях мотивации персонала, современных подходах и теориях мотивации персонала; сформировать знания о методах и средствах эффективной мотивации персонала; получить практические навыки по разработке системы мотивации труда персонала и оценки ее эффективности.

Вопросы для обсуждения по теме:

1. Мотивация трудовой деятельности: сущность, виды, функции.
2. Источники мотивации.

3. Содержательные теории мотивации, их значение для трудовой деятельности.
4. Процессуальные теории мотивации, их значение для трудовой деятельности.
5. Система методов мотивации труда: состав, принципы реализации.
6. Инструменты мотивационного процесса.
7. Модель современной комплексной системы мотивации персонала.

Вопросы к семинару:

1. Методы мотивации персонала.
2. Средства эффективной мотивации персонала.
3. Оценка эффективности мотивации труда персонала.

Задания по теме:

1. Определите фактор удовлетворенности и неудовлетворенности труда (в процентах, баллах) в соответствии с теорией Ф. Герцберга.
2. Определите условия практической реализации основных современных теорий мотивации.

| Теория мотивации | Условия практической реализации |
|------------------|---------------------------------|
| | |

3. Рассмотреть возможные методы стимулирования персонала предприятия, в котором бы преобладали административные методы стимулирования персонала при низком уровне оплаты труда.

4. Определите, верны или неверны следующие утверждения, дайте краткое пояснение.

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.
2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности.
3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.
4. А. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
5. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.
6. Мотивация – это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.
7. Иерархия потребностей в теории А. Маслоу относится в равной мере ко всем людям.
8. Мотиваторы модифицируют поведение человека.
9. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда относится к теориям процесса мотивации.
10. Все потребности человека находят осознанное устранение.

11. В теории К. Альдерфера (в отличие от теории А. Маслоу) удовлетворять потребности предполагается как снизу вверх, так и сверху вниз.
 12. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.
 13. Потребность в самовыражении, по А. Маслоу, означает уважение человека другими в организации.
 14. Не все цели обладают мотивационной силой.
 15. Мотивирование составляет основу управления организацией.
 16. Потребность во власти, по теории Д. Мак-Клелланда, ассоциируется со стремлением человека к достижениям.
 17. Обретение удовлетворенности и нарастание неудовлетворенности – два разных процесса, согласно воззрениям Ф. Герцберга.
 18. Мотивирующие факторы у Ф. Герцберга составляют окружение работы.
 19. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.
 20. Теории содержания мотивации уделяют внимание анализу факторов, лежащих в основе мотивации.
5. Поясните высказывание Ли Якока: «Если я критикую кого-то, я делаю это в устной форме, если же хвалю, то в письменной».
 6. Почему при мотивации сотрудников необходимо использовать слова: куда, почему, что, кому, когда?
 7. Рассмотреть способы мотивации сотрудников в разных условиях благоприятных и неблагоприятных для предприятия. Дать краткую характеристику.

Темы рефератов (докладов):

1. Психологический подход к стимулированию труда, зарубежный и отечественный опыт.
2. Социальный аспект материального стимулирования персонала.
3. Система вознаграждения персонала организации.
4. Совершенствование мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в организации.
5. Современные факторы мотивации.
6. Система мотивации персонала.
7. Материальное вознаграждение персонала.

Практическое занятие № 9

Современные технологии увольнения персонала

Цель занятия: изучить современные технологии увольнения персонала.

Задачи занятия: ознакомиться с технологией аутсплейсмента; научиться применять технологии сокращения персонала.

Вопросы для обсуждения по теме:

1. Аутплейсмент как современная технология увольнения персонала.
2. Анализ понятий «высвобождение персонала» и «увольнение персонала».
3. Классификация видов увольнений.
4. Процедура увольнения работника по собственному желанию.
5. Проведение заключительного интервью при увольнении работника по собственному желанию.
6. Причины увольнения по инициативе работодателя.
7. Комплекс мероприятий по высвобождению персонала в связи с выходом на пенсию.
8. Частичное и абсолютное высвобождение персонала и управление им.
9. Объективные и субъективные причины высвобождения персонала.
10. Преимущества недирективных методов увольнения.
11. Особенности расторжения трудовых договоров с отдельными категориями персонала.
12. Причины текучести кадров и методы ее изучения.
13. Экономический ущерб, вызванный текучестью персонала.
14. Организация процесса увольнения.

Вопросы к семинару:

1. Сущность и причины высвобождения персонала.
2. Классификация методов высвобождения персонала.
3. Аутплейсмент как метод увольнения персонала.
4. Технологии сокращения персонала.

Задания по теме:

1. Рассмотреть методы сокращения персонала, проанализировать их.

| Классификационная группа | Методы сокращения персонала | Виды методов | Характеристика |
|-------------------------------------|-----------------------------|--------------|----------------|
| По субъекту управленческого решения | Директивные | | |
| | Недирективные | | |
| По направленности действий | Прямые | | |
| | Косвенные | | |
| По времени проведения | Превентивные | | |
| | Реактивные | | |

2. Схематически представить и документально оформить процедуру увольнения сотрудника.

Темы рефератов (докладов):

1. Высвобождение персонала.
2. Функции службы управления персоналом при увольнении сотрудников.
3. Заключительное интервью: цели, структура, основные вопросы.
4. Текучесть кадров и экономический ущерб, вызванный текучестью персонала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Веснин, В. Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами : учеб.-практ. пособие / В. Р. Веснин. - 2-е изд. – Москва : Элит-2000, 2003. - 592 с. : ил.
2. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / Е. В. Маслов ; Новосиб. гос. акад. экономики и упр. – Москва : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2003. – 213 с.
3. Маслова, В. М. Управление персоналом : толковый словарь / В. М. Маслова. – Москва : Дашков и К, 2011. – 120 с.
4. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий : учеб-практ. пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. - 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2010. – 344 с.
5. Никонова, Т. В. Управленческий аудит: персонал / Т. В. Никонова, С. А. Сухарев; под ред. Ю. Г. Одегова ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - Москва : Экзамен, 2002. – 224 с.
6. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учеб. для вузов / Ю. Г. Одегов. – Москва : Акад. проект, 2005. – 1088 с.
7. Стаут, Л. У. Управление персоналом : настольная книга менеджера / Л. У. Стаут ; пер. с англ. А. Стативка. – Москва : Хорошая книга, 2006. – 536 с.
8. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Я. Кибанов [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т управления. - Изд. 3-е, доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 638 с.
9. Ведущий портал о кадровом менеджменте [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.hrm.ru>. - Загл. с экрана.
10. Все для кадровика и HR-менеджера: кадровый портал [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.kadrovik.ru> - Загл. с экрана.
11. Сервис по подбору персонала [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.hrtime.ru> - Загл. с экрана.
12. PRO-персонал – сайт для специалистов по кадрам и управлению персоналом [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.pro-personal.ru>. - Загл. с экрана.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
К ПРАКТИЧЕСКИМ (СЕМИНАРСКИМ) ЗАНЯТИЯМ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

(для студентов очной и заочной форм обучения
квалификационного уровня «магистр»
направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»
магистерская программа «Управление персоналом организации»)

Составитель: Ольга Анатольевна Штагер, ст. преподаватель