



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по образовательной деятельности,
Председатель методического совета

И.Р. Абдулвелеев

9 февраля 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

РЕКРУТИНГ, ОЦЕНКА И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

**Для основных образовательных программ
с индивидуальной образовательной траекторией**

Уровень высшего образования – бакалавриат

Форма обучения

Очная

Курс 3
Семестр 5

Магнитогорск
2023 г.

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании методического совета
09.02.2023, протокол № 1.

Согласовано с руководителями ООП:

Зав. кафедрой ЭПП

А.В. Варганова

Зав. кафедрой экономики

А.Г. Васильева

Зам. директора ИЕиС по воспитательной работе,
доцент кафедры ТССА

А.С. Лимарев

Доцент кафедры ПОиД

Т.Г. Неретина

Зам. директора ИЕиС по учебной работе,
доцент кафедры ПОиБЖД

Ю.В. Сомова

Зав. кафедрой УиИС

М.М. Суровцов

Зав. кафедрой ЛПиМ

Н.А. Феоктистов

Зав. кафедрой ЛиУТС

О.В. Фридрихсон

Зав. кафедрой МиХТ

А.С. Харченко

1 Цели освоения дисциплины (модуля)

Формирование способности собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях рынка труда, включая поиск, подбор и отбор персонала; осуществлять выбор методов проведения оценки персонала в соответствии с целями организации, а также разрабатывать системы мотивации персонала, в том числе на основе ключевых показателей эффективности

2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Рекрутинг, оценка и мотивация персонала входит в часть учебного плана формируемую участниками образовательных отношений образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Экономическая грамотность

Правовая грамотность

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения

В результате освоения дисциплины (модуля) «Рекрутинг, оценка и мотивация персонала» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции
ДПК-010-3	Способен собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях рынка труда, включая поиск, подбор и отбор персонала; осуществлять выбор методов проведения оценки персонала в соответствии с целями организации, а также разрабатывать системы мотивации персонала, в том числе на основе ключевых показателей эффективности
ДПК-010-3.1	Собирает, анализирует и структурирует информацию об особенностях рынка труда, включая поиск, подбор и отбор персонала
ДПК-010-3.2	Осуществлять выбор методов проведения оценки персонала в соответствии с целями организации
ДПК-010-3.3	Разрабатывает системы мотивации персонала, в том числе на основе ключевых показателей эффективности

4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц 108 академических часов, в том числе:

- контактная работа – 36,1 академических часов;
- аудиторная – 36 академических часов;
- внеаудиторная – 0,1 академических часов;
- самостоятельная работа – 71,9 академических часов;
- в форме практической подготовки – 0 академических часов;

Форма аттестации - зачет

Раздел/ тема дисциплины	Семестр	Аудиторная контактная работа (в академических часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. Рекрутинг как функция HR-менеджмента								
1.1 Трансформация современного рынка труда. Изменение парадигмы поиска и найма персонала.	5			4	8	Самостоятельное изучение учебной литературы, работа с электронными библиотеками	Текущий контроль выполнения практических заданий, контрольных работ	ДПК-010-3.1, ДПК-010-3.2, ДПК-010-3.3
1.2 Эффективный рекрутинг в новой реальности: стратегии и инструменты.				4	8	Самостоятельное изучение учебной литературы, работа с электронными библиотеками	Текущий контроль выполнения практических заданий, контрольных работ	ДПК-010-3.1, ДПК-010-3.2, ДПК-010-3.3
1.3 Навыки рекрутера для решения задач по подбору персонала.				4	8	Самостоятельное изучение учебной литературы, работа с электронными библиотеками	Текущий контроль выполнения практических заданий, контрольных работ	ДПК-010-3.1, ДПК-010-3.2, ДПК-010-3.3
Итого по разделу				12	24			
2. Система оценки персонала								
2.1 Цели, задачи, результаты и ограничения оценки персонала. Алгоритм оценивания персонала	5			4	8	Самостоятельное изучение учебной литературы, работа с электронными библиотеками	Текущий контроль выполнения практических заданий, контрольных работ	ДПК-010-3.1, ДПК-010-3.2, ДПК-010-3.3
2.2 Методы и критерии оценки профессиональных и надпрофессиональных знаний и навыков (hard и soft skills)				4	8	Самостоятельное изучение учебной литературы, работа с электронными библиотеками	Текущий контроль выполнения практических заданий, контрольных работ	ДПК-010-3.1, ДПК-010-3.2, ДПК-010-3.3

2.3	Баланс интересов компании и её кадрового состава. Системы автоматизированной онлайн-оценки персонала и цифровая HR-аналитика			4	8	Самостоятельное изучение учебной литературы, работа с электронными библиотеками	Текущий контроль выполнения практических заданий, контрольных работ	ДПК-010-3.1, ДПК-010-3.2, ДПК-010-3.3
Итого по разделу				12	24			
3.	Мотивация и стимулирование персонала							
3.1	Мотивация как функция менеджмента. История развития и современные теории мотивации.	5		4	8	Самостоятельное изучение учебной литературы, работа с электронными библиотеками	Текущий контроль выполнения практических заданий, контрольных работ	ДПК-010-3.1, ДПК-010-3.2, ДПК-010-3.3
3.2	Типы мотивации. Внутренняя и внешняя мотивация. Инструменты материальной и нематериальной мотивации			4	8	Самостоятельное изучение учебной литературы, работа с электронными библиотеками	Текущий контроль выполнения практических заданий, контрольных работ	ДПК-010-3.1, ДПК-010-3.2, ДПК-010-3.3
3.3	Мотивация как инструмент объединения интересов компании и сотрудников. Корпоративная культура и мотивационные мероприятия			4	7,9	Самостоятельное изучение учебной литературы, работа с электронными библиотеками	Текущий контроль выполнения практических заданий, контрольных работ	ДПК-010-3.1, ДПК-010-3.2, ДПК-010-3.3
Итого по разделу				12	23,9			
Итого за семестр				36	71,9		зачёт	
Итого по дисциплине				36	71,9		зачет	

5 Образовательные технологии

Для обеспечения наибольшей эффективности образовательного процесса в курсе данной учебной дисциплины используются в процессе обучения передовые образовательные технологии:

- 1) традиционные образовательные технологии
- 2) технология проблемного обучения (практические занятия в форме практикума, кейс-метода);
- 3) игровые технологии (ролевые и деловые игры);
- 4) технологии проектного обучения (творческий проект);
- 5) интерактивные технологии (семинар-дискуссия);
- 6) информационно-коммуникационные образовательные технологии (лекция-визуализация, практические занятия в форме презентации)

Проведение групповых (семинарских и практических) занятий предполагает решение разнообразных дидактических задач: закрепление полученных знаний, формирование умения применять их на практике, совершенствование умения работать с информацией, анализировать, обобщать, принимать и обосновывать решения, аргументировано защищать собственные взгляды в дискуссии, взаимодействовать с другими членами группы в процессе обучения

6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Представлено в приложении 1.

7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

Представлены в приложении 2.

8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

а) Основная литература:

1. Сафонова, Л. А. HR-менеджмент: учебное пособие / Л. А. Сафонова, Г. Н. Смоловик ; RU. — Новосибирск: СибГУТИ, 2021. — 115 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/257342> (дата обращения: 07.05.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

б) Дополнительная литература:

1. Симченко, Н. А. Технологии рекрутинга: учебное пособие / Н. А. Симченко, В. Ю. Острик, И. М. Шаповалова. — Симферополь: КФУ им. В.И. Вернадского, 2020. — 120 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/164919> (дата обращения: 01.05.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей

2. Беликова, И. П. Оценка и контроллинг персонала: учебное пособие / И. П. Беликова. — Ставрополь: СтГАУ, 2021. — 68 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/245885> (дата обращения: 07.05.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

в) Методические указания:

1. Михайлова, Е. Е. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Мотивация и стимулирование труда персонала»: учебно-методическое пособие / Е. Е. Михайлова. — Нижний Новгород: ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2020. — 18 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/191736> (дата обращения: 07.05.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
7Zip	свободно распространяемое ПО	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое ПО	бессрочно

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам	URL: http://window.edu.ru/
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: https://scholar.google.ru/
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)	URL: https://elibrary.ru/project_risc.asp
Электронная база периодических изданий East View Information Services, ООО «ИВИС»	https://dlib.eastview.com/

9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.

Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации; комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся: персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета.

Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

По дисциплине «Рекрутинг, оценка и мотивация персонала» предусмотрена аудиторная и внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся.

Аудиторная самостоятельная работа студентов предполагает выполнение практических заданий на практических занятиях.

Примерные задания для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся:

Задание 1. Разработать алгоритм рекрутинга сотрудника

1 — Определить, какие сотрудники нужны, ответив на вопросы:

- Какую проблему бизнеса решит найм человека на должность?
- Какой результат он принесет компании?
- Каким требованиям должен соответствовать человек, чтобы выполнять работу?
- Какими личностными качествами он должен обладать?
- Какая мотивация должна им двигать?

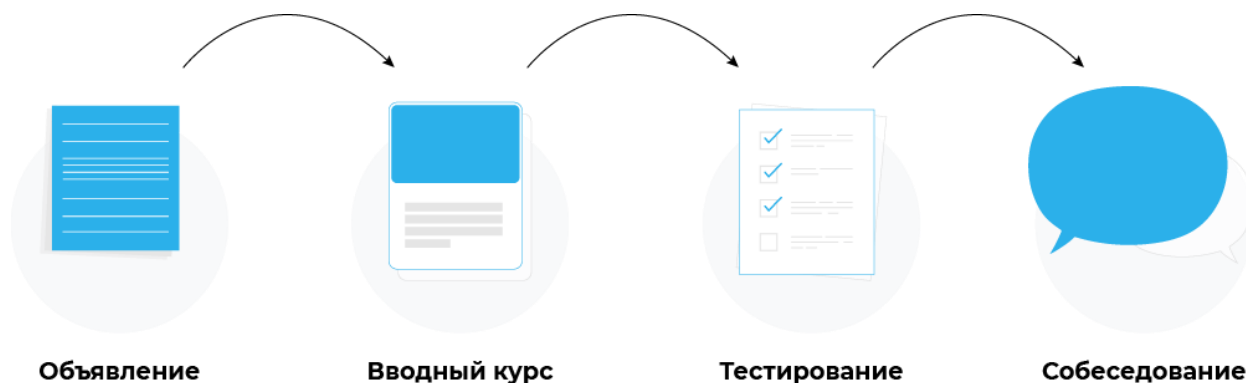
2 — Составить объявление о вакансии, например:



3 — Выбрать каналы привлечения кандидатов:



4 — Сформировать воронку для прохождения потока соискателей:



5 — Разработать скрипт собеседования на основе ключевых фактора найма:
 Продуктивность — результат на прошлом рабочем месте.
 Мотивация — какие задачи предстоит выполнять или сколько денег получит
 Компетенции – личностные качества (тест), профессиональные умения (упражнения)

6 — Введение в должность:

- За какие задачи отвечает
- Какой результат должен производить
- Какими знаниями, навыками и технологиями должен владеть, чтобы выполнять работу с необходимым качеством
- Из каких этапов состоит работа
- По каким метрикам измерять эффективность работы

Задание 2. Формирование воронки кандидатов и разработка алгоритма подбора сотрудников

КЕЙС 1

1 этап. Формирование воронки массового подбора на должность _____:

- 1 уровень: малый срок работы на аналогичных позициях,
- 2 уровень: отсутствие опыта выполнения некоторых обязанностей,
- 3 уровень: опыт работы только на смежных позициях, без прямого опыта работы.

2 этап. Разработка алгоритма подбора

- тестирование кандидатов, прошедших уровни "расширенной воронки"
- собеседование с кандидатами, показавшими хорошие результаты тестирования

Выводы: с целью организации эффективного поиска сотрудника на должность __ расширили воронку кандидатов, по результатам тестирования отсеяли слабых и незаинтересованных кандидатов, снизили количество собеседований и срок подбора сотрудника.

КЕЙС 2

Формирование воронки подбора кандидата на должность _____ с помощью "холодного подбора" (кандидаты не откликнулись на вакансию).

Условие: собеседования проводит коммерческий директор.

Формирование воронки подбора:

- 1 уровень: «холодный подбор»: поиск резюме в базе рекрутинговых сайтов.
- 2 уровень: рассмотреть кандидатов с меньшим опытом работы, опытом в других отраслях.
- 3 уровень: онлайн-тестирование компетенций кандидатов до собеседования.

Примеры оцениваемых компетенций: внимательность, логика, уверенность поведения, профессионализм менеджера по продажам, отношение к профессии, уровень ответственности, ориентация на процесс/ результат

- 4 уровень: собеседование с кандидатами, показавшими высокие результаты тестирования.

Выводы: увеличение числа кандидатов через "холодный подбор", отсеив слабых и незаинтересованных кандидатов на тестировании, минимальное количество собеседований у коммерческого директора.

Задание 2. Разработка алгоритма оценки персонала в зависимости от конкретных задач этапов HR-цикла: подбор (оценка соискателей), адаптация новичков в компании, управление сотрудниками компании, увольнение сотрудников.

1) Разработать алгоритм выбора лучшего кандидата по компетенциям и знаниям (понять, кто справится с задачами лучше других, отсеять тех, кто не справится)

Критерии:

- оценка профессиональных навыков и знаний (hard skills):
- оценка надпрофессиональных навыков (soft skills)
- идентификация давших неверную информацию
- исключение несовпадений по типу мотивации или финансовым ожиданиям

2) Разработать алгоритм оценки эффективности и результатов деятельности сотрудников

Критерии:

- ключевые показатели эффективности KPI
- % выполнения плана

3) Разработать алгоритм выявления организационных причин негативных настроений и низкой эффективности сотрудников с целью устранения этих причин

Критерии:

- индивидуальная оценка мотивации
- оценка удовлетворенности, лояльности, вовлеченности

4) Разработать алгоритм выявления кадрового балласта – незаинтересованных или не соответствующих должности сотрудников

Критерии:

- оценка знаний: аттестация или экзамен,
- оценки экспертов в профессиональной области

Задание 3. Разработка проекта оценки сотрудников.

1) предварительная информация:

- а. какими компетенциями обладают наиболее эффективные сотрудники
- б. уровень развития этих компетенций, необходимый для эффективной работы.

2) построение «профиля должности»:

- а. выявление компетенций, которыми должен обладать сотрудник
- б. формирование тестов для оценки компетенций

3) оценка уровня развития компетенций, включенных в "профиль должности"

4) определение связей «развитость компетенции — эффективность в работе».

5) определение уровня развития компетенции, критерии:

- «зеленая зона» - высокий,
- «красная зона» - компетенция не развита,
- «желтая зона» - средний.

Задание 4. Разработать модель компетенций

- 1 Определить должности для создания модели компетенций
- 2 Описать функции, которые выполняет сотрудник на этой должности и определить критерии их успешного выполнения (объем продаж, количество заключенных договоров).
- 3 Подобрать компетенции для каждой функции и определить стандарты поведения,

которые обеспечат максимальную эффективность выполнения функции на рабочем месте (например, функция – анализ конкурентов, необходимые способности – понимание и применение принципов анализа рынка, внимательность, умение работать в Excel таблицах, способность делать выводы на основе полученных данных).

4 Разделить компетенции на группы – корпоративные, личной эффективности, профессионально-технические и управленческие, выделить 6-10 важных компетенции

5 Составить шкалу и уровни оценки каждой компетенций: 4-5 уровней, можно использовать пятибалльную, десятибалльную или процентную шкалу оценки. Например:

1 балл — качество практически не проявлено

2 балла — качество проявляется не всегда

3 балла — уровень компетенции позволяет справляться со стандартными задачами

4 балла — сотрудник проявляет качество в нестандартных условиях

5 баллов — качество проявляется в критических условиях, его опыт можно использовать для обучения других

На основе готовой шкалы определить индикаторы поведения для каждого уровня. Должна прослеживаться очевидная разница между каждым уровнем. Кроме позитивных индикаторов, важно описать негативные, которые демонстрируют отсутствие нужного качества.

6 Опираясь на готовую модель компетенций, сведите информацию обо всех должностях в единую таблицу.

7 Оценить уровень компетенций сотрудников.

8 Использовать матрицу компетенций для принятия управленческих решений: прием на работу, кадровые перестановки или разработка индивидуального плана развития.

Задание 5. Разработать алгоритм оценки уровня мотивации и динамики развития способностей сотрудника с целью определения потенциала и обучаемости работника. Этапы:

- Определить вектор развития персонала на основе стратегических и тактических целей компании
- Провести оценку эффективности работника, выявить сильные и слабые стороны (компетенции)
- Определить цели и мотивацию сотрудника к профессиональному развитию
- Составить перечень компетенций для формирования и для развития

Задание 6. Составить индивидуальный план развития сотрудника, опираясь на перечень компетенций, в плане указать:

- Компетенции, которые нужно развить
- Мероприятия, которые помогут получить нужные навыки.
- Формат мероприятий и ответственных за проведение
- Срок, за который нужно пройти обучение и получить необходимые компетенции
- Методы контроля полученных знаний и навыков.

Задание 7. Разработать программу wellbeing для сотрудников компании, этапы:

- 1) Разработать опросы или подобрать готовые он-лайн тесты для оценки текущего уровня благополучия в компании по ключевым аспектам; зафиксировать ключевые показатели благополучия, например, удовлетворенность, вовлеченность, уровень стресса
- 2) Разработать программу психологического здоровья
- 3) Разработать программу профессиональной реализации
- 4) Разработать программу физической активности и здорового питания
- 5) Разработать программу повышения социальной значимости
- 6) Разработать программу укрепления финансовой стабильности

Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
ДПК-010-3: Способен собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях рынка труда, включая поиск, подбор и отбор персонала; осуществлять выбор методов проведения оценки персонала в соответствии с целями организации, а также разрабатывать системы мотивации персонала, в том числе на основе ключевых показателей эффективности		
ДПК-010-3.1:	Собирает, анализирует и структурирует информацию об особенностях рынка труда, включая поиск, подбор и отбор персонала	<p>Теоретические вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Состояние и тенденции развития современного рынка труда: демографическая ситуация, внешнеполитические и экономические факторы, цифровизация HR-менеджмента 2 Проблемы рынка труда: ухудшение социальных навыков поколения Z, эйджизм, низкая конверсия профессионального обучения. 3 Современный рынок вакансий: "хорошее" предложение работодателя и "избирательность" соискателя. Зарплатные предложения и ожидания. 4 Современные форматы занятости: гибридный график, мобильная и дистанционная работа; неполный рабочий день; домашний офис 5 Стратегии и инструменты рекрутинга: акцент на "нестандартного" кандидата, "тихий" рекрутинг. 6 Навыки рекрутера: кросс-функциональный поиск, деловой этикет, цифровое мышление и интерфейсная грамотность, эмоциональный интеллект, профайлинг, тайм-менеджмент. <p>Практические задания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать алгоритм и составить воронку подбора кандидатов на вакансию менеджера по продажам 2. Приведите примеры дискриминационных отказов кандидату.
ДПК-010-3.2:	Осуществлять выбор методов проведения оценки персонала в соответствии с целями организации	<p>Теоретические вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Цели, задачи, результаты и ограничения оценки персонала. 2. Алгоритм оценивания персонала 3. Методы оценки: количественные, качественные и комбинированные 4. Критерии оценки профессиональных и надпрофессиональных знаний и навыков (hard и soft skills) 5. Баланс интересов компании и её кадрового состава.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		<p>6. Системы автоматизированной онлайн-оценки персонала и цифровая HR-аналитика</p> <p>Практические задания:</p> <p>1. Разработать вопросы для интервью, которые помогут раскрыть характеристики кандидата и оценить соответствие его типа личности, стиля общения, мышления, ценностей требованиям компании (soft skills).</p> <p>Например:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Опишите, как вы принимаете решение. (быстро, основываясь на данных, или ищет консенсус). 2) Что побуждает вас делать свою работу? (раскрывает ценности, которые управляют кандидатом). <p>2. Разработать и настроить опрос сотрудников для проведения оценки методом 360 градусов с помощью анкет в гугл-формах</p>
ДПК-010-3.3:	Разрабатывает системы мотивации персонала, в том числе на основе ключевых показателей эффективности	<p>Теоретические вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Мотивация как функция менеджмента. 2. История развития и современные теории мотивации. 3. Типы мотивации. Внутренняя и внешняя мотивация. 4. Инструменты материальной и нематериальной мотивации 5. Мотивация как инструмент объединения интересов компании и сотрудников. 6. Корпоративная культура и мотивационные мероприятия <p>Практические задания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать вопросы для интервью или выбрать инструменты тестирования по стандартным методикам для определения типа мотивации и внутренних мотивов сотрудников 2. Определить элементы и возможные мероприятия программы wellbeing для сотрудников компании

б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:

Промежуточная аттестация по дисциплине «а» проводится в форме зачета, зачет по дисциплине проводится по результатам текущего контроля успеваемости.

Показатели и критерии оценивания зачета:

– на оценку «зачтено» – обучающийся демонстрирует сформированность компетенций - знание учебного материала, навыки выполнения практические заданий, умение оперировать знаниями и навыками

– на оценку «не зачтено» – обучающийся не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.