

**Образовательное частное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Центр компьютерного обучения «Специалист.Ру»  
Учебно-научного центра при МГТУ им. Н.Э. Баумана»  
(ОЧУ «Специалист.Ру»)**

123317, город Москва, Пресненская набережная, д. 8, строение 1, этаж 48, помещение  
484с, комната 4,

ИНН 7701345493, ОГРН 1037701927031

Утверждаю:

Директор ОЧУ «Специалист.Ру»



О.В.Пичугина/  
« 01 июля 2018 года

**Дополнительная профессиональная программа  
повышения квалификации  
«Менеджер по персоналу. Уровень 1»**

город Москва

Программа разработана в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам".

Повышение квалификации слушателей, осуществляемое в соответствии с программой, проводится с использованием модульного принципа построения учебного плана с применением различных образовательных технологий, в том числе дистанционных образовательных технологий и электронного обучения в соответствии с законодательством об образовании.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации, разработана образовательной организацией в соответствии с законодательством Российской Федерации, включает все модули, указанные в учебном плане.

Содержание оценочных и методических материалов определяется образовательной организацией самостоятельно с учетом положений законодательства об образовании Российской Федерации.

Структура дополнительной профессиональной программы соответствует требованиям Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного приказом Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499.

Объем дополнительной профессиональной программы вне зависимости от применяемых образовательных технологий, должен быть не менее 16 академических часов. Сроки ее освоения определяются образовательной организацией самостоятельно.

Формы обучения слушателей (очная, очно-заочная, заочная) определяются образовательной организацией самостоятельно.

К освоению дополнительных профессиональных программ допускаются:

- лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Для определения структуры дополнительной профессиональной программы и трудоемкости ее освоения может применяться система зачетных единиц. Количество зачетных единиц по дополнительной профессиональной программе устанавливается организацией.

Образовательная деятельность слушателей предусматривает следующие виды учебных занятий и учебных работ: лекции, практические и семинарские занятия, лабораторные работы, круглые столы, мастер-классы, мастерские, деловые игры, ролевые игры, тренинги, семинары по обмену опытом, выездные занятия, консультации, выполнение аттестационной, дипломной, проектной работы и другие виды учебных занятий и учебных работ, определенные учебным планом.

### 1. Цель программы:

Программа повышения квалификации направлена на совершенствование компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Получить системные знания и навыки в области управления персоналом современной организации, повысить уровень профессиональной компетентности в использовании технологий и методов управления персоналом.

### Совершенствуемые компетенции

№	Компетенция	Направление подготовки
		380303 УПРАВЛЕНИЕ

		ПЕРСОНАЛОМ (КВАЛИФИКАЦИЯ (СТЕПЕНЬ) "БАКАЛАВР")
		Код компетенции
1	знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	ПК-1
2	знанием основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике	ПК-4
3	знанием основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике	ПК-3
4	знанием основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике	ПК-5
	знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала	ПК-7
	знанием нормативно-правовой базы безопасности и охраны труда, основ политики организации по безопасности труда, основ оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала, владением навыками расчетов продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала, а также владение технологиями управления безопасностью труда персонала и умение применять их на практике	ПК-9
	знанием Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, знанием процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и владением навыками оформления сопровождающей документации	ПК-10
	владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)	ПК-11
	владением навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике	ПК-14
	владением навыками сбора информации для анализа	ПК-15

внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умением рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации владением навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике

ПК-16

знанием основ разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных, стандартов в области управления персоналом, умением составлять описания и распределять функции и функциональные обязанности сотрудников, а также функции подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции, положения о подразделениях)

ПК-17

владением навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала умением оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владением навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала

ПК-19

ПК-20

способностью применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации

ПК-24

знанием процедуры приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, владением навыками оформления сопровождающей документации

ПК-23

владением навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способностью целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации

ПК-29

знанием основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способностью вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом

ПК-35

**Совершенствуемые компетенции в соответствии с трудовыми функциями профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утв. приказом Минтруда РФ от «06» октября 2015 г. № 691н**

№	Компетенция	Направление подготовки
		<b>«Специалист по управлению персоналом», утв. приказом Минтруда РФ от «06» октября 2015 г. № 691н</b>
		Трудовые функции (код)
1	Документационное обеспечение работы с персоналом	В/01.6; В/02.6; В/03.6; С/01.6; С/02.6; С/03.6; D/01.6; D/02.6; D/03.6; D/04.6;

## 2. Планируемый результат обучения:

После окончания обучения Слушатель будет знать:

1. Современные технологии управления человеческими ресурсами
2. Методы привлечения и отбора персонала
3. Цели и задачи адаптации новых сотрудников
4. Методы оценки и аттестации персонала
5. Виды, методы и принципы эффективного обучения персонала
6. Системы мотивации и стимулирования персонала

После окончания обучения Слушатель будет уметь:

7. Проводить диагностику организации (анализ организационной структуры, анализ стратегии организации, анализ организационной культуры)
8. Составлять должностные инструкции и разрабатывать модели компетенций для сотрудников организации
9. Разрабатывать систему поиска и отбора персонала в организации, а также оценить ее эффективность
10. Пользоваться различными методами оценки персонала
11. Разрабатывать систему оценки и аттестации персонала

Данный курс соответствует требованиям профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утв. приказом Минтруда РФ от «06» октября 2015 г. № 691н.

## 3. Учебный план:

Курс предназначен для специалистов по управлению персоналом, HR-менеджеров, руководителей профильных структурных подразделений и иных слушателей, желающих повысить квалификацию по вопросам управления человеческими ресурсами предприятий независимо от их формы собственности.

Требования к предварительной подготовке:

Предварительная подготовка не требуется

Срок обучения: 48 академических часов, часы самостоятельные – 16.

Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная. По желанию слушателя форма обучения может быть изменена и/или дополнена.

Режим занятий: дневной, вечерний, группы выходного дня.

№ п/п	Наименование модулей по программе	Общая трудоемкость (акад. часов)	Всего ауд.ч.	Аудиторные часы		СРС
				Лекций	Практических занятий	
1	<b>Модуль 1.</b> Система управления персоналом в современной организации	5	4	2	2	1
2	<b>Модуль 2.</b> Разработка процедуры подбора персонала	5	4	2	2	1

3	<b>Модуль 3.</b> Привлечение кандидатов на вакантную должность (профессию, специальность)	5	4	2	2	1
4	<b>Модуль 4.</b> Оценка соответствия кандидатов требованиям вакантной должности (профессии, специальности)	6	4	2	2	2
5	<b>Модуль 5.</b> Принятие решения и оценка эффективности подбора персонала	6	4	2	2	2
6	<b>Модуль 6.</b> Построение системы адаптации персонала	5	4	2	2	1
7	<b>Модуль 7.</b> Проведение оценки персонала в соответствии с планами организации	6	4	2	2	2
8	<b>Модуль 8.</b> Применение методов проведения оценки персонала, анализ результатов оценки, подготовка рекомендаций руководству и персоналу	5	4	2	2	1
9	<b>Модуль 9.</b> Организация мероприятий по обучению и развитию персонала (T&D)	5	4	2	2	1
10	<b>Модуль 10.</b> Системы, методы и формы материального и нематериального мотивирования и стимулирования труда персонала	6	4	2	2	2
11	<b>Модуль 11.</b> Применение технологии материальной мотивации в управлении персоналом	5	4	2	2	1
12	<b>Модуль 12.</b> Управление поведением персонала	5	4	2	2	1
	<b>Итого:</b>	<b>64</b>	<b>48</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>16</b>
	Итоговая аттестация		тестирование			

Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

#### 4. Календарный учебный график

Календарный учебный график формируется при осуществлении обучения в течение всего календарного года. По мере набора групп слушателей по программе составляется календарный график, учитывающий объемы лекций, практики, самоподготовки, выезды на объекты.

Неделя обучения	1	2	3	4	5	6	7	Итого часов
	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	
1 неделя	8	8	8	8	8	-	-	40

2 неделя	8ИА	-	-	-	-			8
СРС	4	4	2	2	4			16
Итого:								48/16
Примечание: ИА – Итоговая аттестация (тестирование)								

## 5. Рабочие программы учебных предметов

### Модуль 1. Система управления персоналом в современной организации

- Современная организация: понятие, миссия, жизненный цикл, организационная структура компании, ресурсы
- Управление персоналом организации: понятие, эволюция концепций управления человеческими ресурсами, задачи управления персоналом, функции (общие, специфические), норма управляемости
- Менеджер по персоналу (HR-менеджера) в организации: трудовые функции (в соответствии с профессиональным стандартом), зоны ответственности, место HRa в организационной структуре, основные компетенции, роли (конструктивные и неконструктивные)
- Наиболее характерные ошибки в работе HRa, рекомендации по их устранению

#### **Учебный проект:**

- Этап 1. Определение жизненного цикла организации
- Этап 2. Определение типа организационной структуры компании
- Этап 3. Составление перечня ресурсов организации
- Этап 4. Формулирование понятия управления персоналом организации
- Этап 5. Составление перечня функций управления
- Этап 6. Определение нормы управляемости
- Этап 7. Составление перечня трудовых функций HRa (в соответствии с профессиональным стандартом)
- Этап 8. Разработка должностной инструкции для HRa
- Этап 9. Определение места HRa в организационной структуре
- Этап 10. Определение конструктивных ролей HRa
- Этап 11. Рекомендации по устранению характерных ошибок в работе HRa

#### ***Итоговый опрос по теме***

### Модуль 2. Разработка процедуры подбора персонала

- Процедура подбора персонала: задачи подбора, пошаговый алгоритм, планирование потребности в персонале на период
- Альтернативы подбору: автоматизация бизнес-процессов, сбор, анализ и структурирование информации об особенностях и возможностях кадрового потенциала организации, реинженеринг бизнес-процессов, аутсорсинг и др.

- Формирование требований к вакантной должности (профессии, специальности), определение критериев подбора
- Выбор оптимальной технологии подбора персонала на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой: рекрутинг (recruiting), эксклюзивный поиск (executive search), хедхантинг (headhunting), прелиминаринг (preliminaring)

#### ***Учебный проект:***

- Этап 12. Разработка пошагового алгоритма подбора персонала
- Этап 13. Расчет среднесписочной численности работников
- Этап 14. Расчет коэффициента текучести персонала
- Этап 15. Составление плана рабочих мест и возможных вакансий на период
- Этап 16. Формирование перечня альтернатив подбору
- Этап 17. Разработка бланка и заполнение заявки на подбор
- Этап 18. Определение соотношения уровня квалификации и мотивации кандидата
- Этап 19. Определение оптимальной технологии подбора персонала
- ***Итоговый опрос по теме***

#### **Модуль 3. Привлечение кандидатов на вакантную должность (профессию, специальность)**

- Анализ рынка труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности), информирование и консультирование руководителей подразделений и организации
- Источники обеспечения организации кадрами:
- поиск во внутренних источниках: база данных, нетворкинг (networking), рекомендательный рекрутинг и др.
- особенности поиска во внешних источниках информации: поисковые системы и информационные ресурсы для привлечения кандидатов (специализированные работные сайты, социальные сети, корпоративный сайт компании и пр.), рекламные мероприятия, работа с кадровыми агентствами и др.
- Размещение сведений о вакантной должности (профессии, специальности) в средствах массовой информации
- Особенности организации массового и регионального подбора

#### ***Учебный проект:***

- Этап 20. Составление перечня внешних и внутренних источников привлечения кандидатов
- Этап 21. Определение наиболее эффективных источников обеспечения организации кадрами
- Этап 22. Перечисление требований к составлению объявления о вакансии
- Этап 23. Определение потребностей целевой аудитории
- Этап 24. Составление объявления о вакансии



- **Итоговый опрос по теме**

#### **Модуль 4. Оценка соответствия кандидатов требованиям вакантной должности (профессии, специальности)**

- Анализ документов кандидата: резюме (CV) , сопроводительные и рекомендательные письма, анкеты, портфолио и другие работы, проверка информации о кандидатах на вакантные должности (профессии, специальности)
- Планирование и проведение собеседований и встреч с кандидатами на вакантные должности (профессии, специальности) с обеспечением обратной связи: структура деловой беседы, стили проведения собеседования, форматы (телефонное интервью, личная встреча, видеointервью (Skype-интервью) и др.), виды интервью (по компетенциям, биографическое, ситуационное, проективное и др.)
- Проверка информации о кандидатах на вакантные должности (профессии, специальности)

##### **Учебный проект:**

- Этап 25. Разработка пошагового алгоритма отбора кандидатов на вакантную должность
- Этап 26. Определение оптимальных этапов отбора кандидата
- Этап 27. Формулирование перечня факторов потенциального риска
- Этап 28. Заполнение сетки просмотра резюме
- Этап 29. Анализ резюме кандидатов и выбор лучшего по конкретным параметрам вакансии
- Этап 30. Разработка структуры деловой беседы
- Этап 31. Проведение телефонного интервью
- Этап 32. Определение типов вопросов для разных этапов собеседования

- **Итоговый опрос по теме**

#### **Модуль 5. Принятие решения и оценка эффективности подбора персонала**

- Применение технологии кадрового профайлинга, методики, используемые при проведении интервью: проективные методики, анализ метапрограмм, кейс-методы (case-tasting), оценка достоверности информации, проверка стрессоустойчивости, тестирование кандидатов на вакантную должность
- Оценка соответствия кандидатов требованиям вакантной должности (профессии, специальности), принятие решения о приеме кандидата на работу
- Ведение информации о вакантных должностях (профессиях, специальностях) и кандидатах программы E-staff, Хантфлоу, Робот Вера
- Информирование и консультирование руководителей подразделений и организации по вопросам привлечения персонала с оценкой затрат

##### **Учебный проект:**

- Этап 33. Определение факторов потенциального риска с использованием проективных методик

- Этап 34. Выявление ведущих метапрограмм кандидата и сопоставление с требованиями к должности
- Этап 35. Использование кейсов при оценке кандидата
- Этап 36. Определение достоверности информации
- Этап 37. Формулирование особенностей проведения стресс-интервью
- Этап 38. Составление перечня тестов для проверки кандидатов
- Этап 39. Процедура принятия решения о приеме кандидата на работу
- Этап 40. Определение зон ответственности HR-менеджера в системе подбора персонала.
- Этап 41. Оценка эффективности подбора персонала (по срокам, стоимости затрат и соответствию кандидата требованиям вакансии)
- ***Итоговый опрос по теме***

## **Модуль 6. Построение системы адаптации персонала**

- Испытание при приеме на работу: понятие испытания, сроки испытания, критерии успешности прохождения испытания, технология принятия решения о прохождении срока испытания
- Система адаптации: понятие адаптации, цели адаптации персонала, виды адаптации новых сотрудников, этапы системы адаптации, методы и инструменты адаптации, организация мероприятий по адаптации, программы адаптации для разных категорий сотрудников
- Метод коуч-наставничества в системе адаптации персонала, модель GROW
- Ответственность за реализацию процесса адаптации, оценка затрат на адаптацию, анализ эффективности мероприятий по адаптации и стажировке персонала

### ***Учебный проект:***

- Этап 42. Особенности испытания при приеме на работу
- Этап 43. Перечень видов адаптации новых сотрудников
- Этап 44. Определение оптимальных методов программ адаптации для разных категорий сотрудников
- Этап 45. Составление перечня этапов процесса адаптации
- Этап 46. Разработка пошагового алгоритма процедуры адаптации.
- Этап 47. Оценка эффективности процедуры адаптации новых работников
- Этап 48. Определение зон ответственности HR-менеджера в системе адаптации персонала
- Этап 49. Решение кейсов по вопросам адаптации персонала
- Этап 50. Расчет затрат на реализацию системы адаптации
- ***Итоговый опрос по теме***

## **Модуль 7. Проведение оценки персонала в соответствии с планами организации**

- Оценка персонала: понятие оценки, задачи оценки персонала, виды оценки, инструменты оценки сотрудников
- Модель целеполагания в оценке персонала, использование SMART-методики в постановке целей
- Процедура разработки и внедрения системы оценки персонала: разработка плана оценки персонала в соответствии с целями организации; выделение групп персонала

для проведения оценки; определение ресурсов для проведения оценки; определение параметров и критериев оценки персонала; реализация процедуры оценки; подведение итогов и принятие решения по результатам проведенной оценки

- Технологии и методы определения и оценки профессиональных знаний, умений и компетенций, разработка профиля должности для оценки конкретного сотрудника

#### ***Учебный проект:***

- Этап 51. Формулирование задач оценки персонала
- Этап 52. Определение видов оценки персонала
- Этап 53. Перечень инструментов оценки сотрудников
- Этап 54. Построение модели целеполагания для оценки персонала
- Этап 55. Формулирование целей по SMART-методике
- Этап 56. Выделение групп персонала для проведения оценки
- Этап 57. Определение параметров и критериев оценки персонала
- Этап 58. Разработка пошагового алгоритма процедуры оценки персонала
- Этап 59. Формулирование структуры корпоративной модели компетенций
- Этап 60. Разработка профиля должности для оценки конкретного сотрудника

- ***Итоговый опрос по теме***

### **Модуль 8. Применение методов проведения оценки персонала, анализ результатов оценки, подготовка рекомендаций руководству и персоналу**

- Выбор методов оценки персонала: аттестация персонала, порядок и технология проведения аттестации в соответствии с законодательством РФ, управление по целям (МВО), оценка динамики производительности, интенсивности и эффективности труда на рабочих местах, управление результативностью (PM), использование KPI (КПЭ) в оценке персонала, 360 градусов, ассесмент-центр (АС)
- Систематизация, обобщение и анализ результатов оценки персонала: оценочная /аттестационная матрица, кривая нормального распределения Гаусса, информирование персонала о результатах оценки и аттестации
- Организационное сопровождение мероприятий по оценке персонала, подготовка предложений по развитию сотрудников по результатам оценки
- Наиболее распространенные ошибки и трудности во внедрении процедуры оценки персонала

#### ***Учебный проект:***

- Этап 61. Выбор оптимального метода оценки персонала с учетом целей организации
- Этап 62. Составление индивидуального плана для оценки сотрудника
- Этап 63. Разработка оценочной/аттестационной матрицы
- Этап 64. Подготовка предложений по развитию сотрудников по результатам оценки
- Этап 65. Определение зон ответственности HR-менеджера в системе оценки и аттестации персонала
- Этап 66. Разработка рекомендаций по наиболее распространенным ошибкам и трудностям во внедрении процедуры оценки персонала

- *Итоговый опрос по теме*

## **Модуль 9. Организация мероприятий по обучению и развитию персонала (T&D)**

- Система обучения и развития персонала: цели, виды, выгоды и издержки обучения персонала, специфика обучения взрослых людей, технологические инновации в бизнес-обучении, концепция «активного обучения»
- Основные этапы организации работы по обучению и развитию персонала: анализ и определение потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации; разработка планов, методических материалов, учебных планов и программ, проектов локальных актов по обучению и развитию персонала, выбор организационной формы обучения (внутреннее, внешнее), анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала, организация обучающих мероприятий
- Современные методы обучения: тренинги, деловые и ролевые игры, кросс-тренинг, каскадное обучение, система дистанционного обучения (e-learning, webinar, teleconference) и др.
- Оценка эффективности мероприятий по обучению персонала (по Д. Киркпатрику)

### ***Учебный проект:***

- Этап 67. Формулирование выгод и издержек обучения
  - Этап 68. Определение специфики обучения взрослых людей
  - Этап 69. Составление перечня технологических инноваций в бизнес-обучении
  - Этап 70. Разработка пошагового алгоритма обучения и развития персонала
  - Этап 71. Составление проекта плана обучения персонала
  - Этап 72. Проведение экспресс-анализа среды обучения для определения оптимальности выбора внешнего или внутреннего обучения
  - Этап 73. Определение зон ответственности HR-менеджера в системе обучения и развития персонала.
  - Этап 74. Оценка эффективности мероприятий по обучению персонала
- *Итоговый опрос по теме*

## **Модуль 10. Системы, методы и формы материального и нематериального мотивирования и стимулирования труда персонала**

- Мотивация персонала: понятие, особенности мотивации, ее роль в управлении персоналом
- Обзор современных теорий трудовой мотивации для применения в управлении персоналом: содержательные (иерархия потребностей А. Маслоу, двухфакторная модель Ф. Герцберга и др.); процессуальные (теория X-Y Д. Макгрегора, Теория ожиданий В. Врума, параметры внутренней мотивации Хакмана и Олдхэма и др.)
- Использование материальных и нематериальных систем, методов и форм мотивации в управлении персоналом: материальная, условно-материальная и нематериальная, групповая и индивидуальная, внешняя и внутренняя; меры поощрения и дисциплинарного взыскания
- Мониторинг удовлетворенности персонала работой, причины демотивации сотрудников. Типичные ошибки в разработке системы мотивирования персонала и рекомендации по их устранению.

- **Учебный проект:**
  - Этап 75. Формулирование особенностей мотивации персонала
  - Этап 76. Разработка рекомендаций по применению современных теорий трудовой мотивации в управлении персоналом
  - Этап 77. Определение ведущего типа трудовой мотивации по А. Маслоу
  - Этап 78. Определение типа трудовой мотивации по двухфакторной модели Ф. Герцберга
  - Этап 79. Расчет параметров внутренней мотивации по Хакману и Олдхэму
  - Этап 80. Определение типа трудовой мотивации по В Герчикову
  - Этап 81. Разработка рекомендаций для построения системы мотивирования сотрудников с разным типом трудовой мотивации
  - Этап 82. Решение кейсов по определению типа трудовой мотивации
  - Этап 83. Составление перечня примеров разных форм и видов мотивации персонала
  - Этап 84. Формулирование перечня признаков падения удовлетворенностью работой
  - Этап 85. Составление перечня причин демотивации сотрудников
  - Этап 86. Формулирование перечня типичных ошибок в разработке системе мотивирования персонала и рекомендаций по их устранению
- **Итоговый опрос по теме**

## **Модуль 11. Применение технологии материальной мотивации в управлении персоналом**

- Компенсационный пакет: понятие, структура, соотношение постоянной и переменной части, учет типа трудовой мотивации при формировании компенсационного пакета
- Разработка и внедрение системы оплаты труда персонала (фиксированная часть):
  - порядок тарификации работ, разработка системы должностных окладов, построение системы "грейдов" (балльно-факторная методология Hay Group),
- Разработка мотивационных программ работников в соответствии с целями организации (переменная часть): установление доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчет стимулирующих выплат, разработка премиальной системы в зависимости от выполнения ключевых показателей эффективности (KPIs): компании, отдела, сотрудника
- Разработка социальных программ для персонала (система льгот в зависимости от грейда)
- **Учебный проект:**
  - Этап 87. Разработка структуры компенсационного пакета
  - Этап 88. Определение соотношения постоянной и переменной части компенсационного пакета для разных категорий сотрудников
  - Этап 89. Построение системы "грейдов" по балльно-факторной методологии Hay Group
  - Этап 90. Разработка премиальной системы в зависимости от выполнения ключевых показателей эффективности (KPIs): компании, отдела, сотрудника

- Этап. 91. Разработка социальных программ для персонала (система льгот в зависимости от грейда)
- **Итоговый опрос по теме**

## **Модуль 12. Управление поведением персонала**

- Корпоративная (организационная) культура: понятие, типы, диагностика, особенности
- Основные стили управления персоналом (авторитарный, демократический, либеральный)
- Управление конфликтами: понятие, этапы, стратегии и правила поведения в конфликте
- Корпоративный имидж компании: симптомы слабой корпоративной культуры, признаки сильной корпоративной культуры

- **Учебный проект:**

- Этап 92. Определение типа корпоративной культуры
- Этап 93. Определение соответствия типа корпоративной культуры организационной структуре
- Этап 94. Разработка пошагового алгоритма построения с корпоративной культуры с учетом целей организации
- Этап 95. Формулирование миссии компании
- Этап 96. Определение стиля руководства
- Этап 97. Разработка этапов управления конфликтом
- Этап 98. Формулирование правил поведения в конфликте
- Этап 99. Определение оптимальной стратегии поведения в конфликте
- Этап 100. Формулирование перечня стратегий успешных HRов

- **Итоговый опрос по теме**

## **6. Организационно-педагогические условия**

Соблюдение требований к кадровым условиям реализации дополнительной профессиональной программы:

а) преподавательский состав образовательной организации, обеспечивающий образовательный процесс, обладает высшим образованием и стажем преподавания по изучаемой тематике не менее 1 года и (или) практической работы в областях знаний, предусмотренных модулями программы, не менее 3 (трех) лет;

б) образовательной организацией наряду с традиционными лекционно-семинарскими занятиями применяются современные эффективные методики преподавания с применением интерактивных форм обучения, аудиовизуальных средств, информационно-телекоммуникационных ресурсов и наглядных учебных пособий.

Соблюдение требований к материально-техническому и учебно-методическому обеспечению дополнительной профессиональной программы:

а) образовательная организация располагает необходимой материально-технической базой, включая современные аудитории, библиотеку, аудиовизуальные средства обучения, мультимедийную аппаратуру, оргтехнику, копировальные аппараты. Материальная база соответствует санитарным и техническим нормам и правилам и обеспечивает проведение всех видов практической и дисциплинарной подготовки слушателей, предусмотренных учебным планом реализуемой дополнительной профессиональной программы.

б) в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде, содержащей все электронные образовательные ресурсы, перечисленные в модулях дополнительной профессиональной программы.

## **7. Формы аттестации и оценочные материалы**

Образовательная организация несет ответственность за качество подготовки слушателей и реализацию дополнительной профессиональной программы в полном объеме в соответствии с учебным планом.

Оценка качества освоения дополнительной профессиональной программы слушателей включает текущий контроль успеваемости и итоговую аттестацию.

Результаты итоговой аттестации слушателей ДПП в соответствии с формой итоговой аттестации, установленной учебным планом, выставляются по двух бальной шкале («зачтено\незачтено»).

Слушателям, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации.

Слушателям, не прошедшим итоговой аттестации или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть дополнительной профессиональной программы и (или) отчисленным из образовательной организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому образовательной организацией.

Итоговая аттестация проводится по форме тестирования в соответствии с учебным планом. Результаты итоговой аттестации заносятся в соответствующие документы.

### **Вопрос 1/50**

На каком этапе жизненного цикла компании появляются программы адаптации персонала:

**Выберите один ответ:**

- Формирование
- Рост
- Стабилизация

### **Вопрос 2/50**

Какая из структур организации относится к иерархическому типу:

**Выберите один ответ:**

- Линейно-функциональная
- Матричная
- Проектная

### **Вопрос 3/50**

Управление персоналом это:

**Выберите один ответ:**

- Ведение кадрового учета в соответствии с нормами действующего законодательства и внутренними стандартами компании
- Достижение целей компании за счет правильного производственного поведения персонала
- Достижение экономии за счет оптимизации системы денежного вознаграждения персонала компании

**Вопрос 4/50**

К функциям HR-службы не относится:

**Выберите один ответ:**

- Оценка/аттестация персонала
- Адаптация новых сотрудников
- Контроль выполнения производственных заданий

**Вопрос 5/50**

Оценка эффективности службы персонала посредством измерения и сравнения показателей работы своей компании с другими соответствует методу:

**Выберите один ответ:**

- Бенчмаркинга
- Возврата инвестиций
- Экспертной оценки

**Вопрос 6/50**

При подборе персонала не ставится задача найти кандидата:

**Выберите один ответ:**

- В течение определенного периода времени
- Соответствующего заданным возрастному диапазону, семейному положению, месту жительства
- С наименьшими затратами

**Вопрос 7/50**

Планирование потребности персонала не осуществляется:

**Выберите один ответ:**

- По времени и объему работ на одного сотрудника и проектных объемов деятельности компании
- По числу рабочих мест в компании
- По соотношению МРОТ и планируемого фонда оплаты труда в компании

**Вопрос 8/50**

Какой из методов используется для сбора информации о рабочем месте:

**Выберите один ответ:**

- Наблюдение
- Аттестация
- Тестирование

**Вопрос 9/50**

Какой из факторов в наибольшей степени влияет на современный рынок труда:

**Выберите один ответ:**

- Демографический
- Территориальный
- Национальный

**Вопрос 10/50**

К внешним источникам привлечения кандидатов не относится:

**Выберите один ответ:**

- Объявление конкурса о имеющейся вакансии среди сотрудников
- Проведения «дней карьеры» и факультативных профориентационных мероприятий в учебных заведениях
- Проведения выставок, конференций, ярмарок вакансий, семинаров

**Вопрос 11/50**

В каких случаях предпочтительней использовать внутренние источники персонала:

**Выберите один ответ:**

- При горизонтальной ротации работников
- При появлении новых должностей в связи с расширением объемов деятельности компании



- При возникновении потребности в специалистах новых профессий в связи с технологическими изменениями в деятельности компании

**Вопрос 12/50**

Для поиска эксклюзивных специалистов используют:

**Выберите один ответ:**

- Рекрутинг
- Хедхантинг
- Прелиминаринг

**Вопрос 13/50**

Массовый подбор персонала целесообразен в ситуации:

**Выберите один ответ:**

- Высокого уровня безработицы
- Сезонного всплеска деловой активности
- Снижения зарплатных ожиданий кандидатов

**Вопрос 14/50**

Эффективность деятельности по привлечению кандидатов рассчитывается с учетом:

**Выберите один ответ:**

- Стоимости услуг и количества закрытых вакансий
- Размера премии менеджеру по персоналу
- Количества кандидатов, откликнувшихся на вакансию

**Вопрос 15/50**

К какому виду относится резюме, созданное для определенной вакансии конкретной организации:

**Выберите один ответ:**

- Хронологическое
- Функциональное
- Таргетированное

**Вопрос 16/50**

Телефонное интервью проводится с целью:

**Выберите один ответ:**

- Формирования у кандидата положительного впечатления о компании работодателя
- Маркетингового анализа рынка труда
- Получения предварительного общего впечатления о кандидате и его манере общения

**Вопрос 17/50**

При работе с рекомендациями:

**Выберите один ответ:**

- Необходимо запросить дубликаты рекомендаций от прежних работодателей
- Необходимо получить от кандидата письменное согласие на сбор информации
- Необходимо игнорировать рекомендации, полученные от конкурирующих компаний

**Вопрос 18/50**

Перед заполнением анкеты необходимо:

**Выберите один ответ:**

- Ознакомить кандидата с указаниями по заполнению анкеты
- Предупредить кандидата, что анкета может быть использована как графологический тест
- Создать кандидату неудобства для выяснения уровня его стрессоустойчивости

**Вопрос 19/50**

Проведение видеointервью целесообразно в случае:

**Выберите один ответ:**

- Необходимости оценки презентабельности кандидата

- Удаленности местонахождения кандидата
- Проверки владения современными средствами связи и ПК

**Вопрос 20/50**

В ходе проективного интервью:

**Выберите один ответ:**

- Вопрос должен быть направлен на оценку действий компании
- Вопрос должен быть направлен на самооценку кандидата
- Вопрос должен быть направлен на оценку других людей

**Вопрос 21/50**

Проверку стрессоустойчивости кандидата проводят с целью:

**Выберите один ответ:**

- Прогноза его работоспособности в компаниях с жесткой корпоративной культурой
- Избавиться от нежелательного кандидата на вакансию
- Предупредить о непростом характере руководителя

**Вопрос 22/50**

К невербальным признакам относится:

**Выберите один ответ:**

- Мимика
- Словарный запас
- Особенности произношения, голоса

**Вопрос 23/50**

К какому виду тестирования относится оценка уровня знания иностранного языка:

**Выберите один ответ:**

- Профессиональному
- Интеллектуальному
- Личностному

**Вопрос 24/50**

Признаком качественного теста является:

**Выберите один ответ:**

- Краткость
- Адекватность
- Распространенность

**Вопрос 25/50**

Подбор какого сотрудника, как правило, занимает больше времени:

**Выберите один ответ:**

- Руководитель профильного направления
- Редкий специалист
- Опытный специалист

**Вопрос 26/50**

Адаптация это:

**Выберите один ответ:**

- Изучение новым сотрудником своих должностных обязанностей
- Знакомство нового сотрудника с коллективом
- Приспособление нового работника к условиям и правилам, действующим в компании

**Вопрос 27/50**

Когда кандидат переходит от теоретического знакомства с компанией к практической деятельности:

**Выберите один ответ:**

- На этапе общей ориентации
- На этапе действенной адаптации
- На этапе вхождения в должность

**Вопрос 28/50**

Кто составляет программу личностно-профессионального развития новичка:

**Выберите один ответ:**

- Непосредственный руководитель совместно с наставником
- Наставник совместно с новичком
- Менеджер по персоналу совместно с непосредственным руководителем и наставником

**Вопрос 29/50**

На оценку успешности прохождения адаптационного периода не влияет:

**Выберите один ответ:**

- Степень удовлетворенности уровнем оплаты труда
- Степень удовлетворенности своим трудом
- Степень соответствия производственных показателей установленным стандартам

**Вопрос 30/50**

К оценке персонала относится:

**Выберите один ответ:**

- Оценка конфликтности сотрудника
- Оценка результатов обучения
- Оценка рыночной стоимости специалиста

**Вопрос 31/50**

Компетенции это:

**Выберите один ответ:**

- Набор профессиональных знаний, навыков, личностно-деловых характеристик, мотивов и установок, способствующих успешному решению задачи
- Совокупность сведений о полученных знаниях в области профессиональной подготовки, подтвержденных документами государственного образца
- Сведения, подтверждающие квалификацию сотрудника, приобретенную на предыдущих местах работы, а также по результатам профессиональной подготовки, переподготовки и обучения

**Вопрос 32/50**

Полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешной деятельности сотрудника в данной должности это:

**Выберите один ответ:**

- Группа компетенций
- Кластер компетенций
- Модель компетенций

**Вопрос 33/50**

Аттестация это:

**Выберите один ответ:**

- Экзаменационная процедура по результатам прохождения курса профессионального обучения, подготовки или переподготовки
- Процедура определения квалификации, уровня знаний, практических и деловых навыков, понимания сотрудником своих целей, задач и функций, а также определение степени эффективности их выполнения
- Процедура количественной и качественной оценки эффективности деятельности сотрудника в аттестуемом периоде

**Вопрос 34/50**

Какой метод предполагает оценку результатов и компетенций:

**Выберите один ответ:**

- Управление по целям (МВО)
- Управление результативностью (РМ)
- Метод 360 градусов

**Вопрос 35/50**

Развитие персонала это:

**Выберите один ответ:**

- План-график найма персонала в соответствии с программой стратегического развития компании
- Программа ротации персонала компании с целью овладения сотрудниками смежных специальностей
- Комплекс мер, включающих профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала, а также планирование карьеры сотрудников

**Вопрос 36/50**

К активным методам обучения относятся:

**Выберите один ответ:**

- Лекции
- Семинары
- Тренинги

**Вопрос 37/50**

Тренинг это:

**Выберите один ответ:**

- Метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков и определенных установок
- Многократное повторение типовой операции с целью сокращения продолжительности ее выполнения в процессе работы
- Интерактивная игровая форма обучения с использованием мультимедийных средств демонстрации учебного материала

**Вопрос 38/50**

Мотивация персонала это:

**Выберите один ответ:**

- Формирование у сотрудника системы ценностей, соответствующей стандартам корпоративной культуры
- Система внешних условий, запускающих внутреннюю энергию сотрудников для достижения целей компании
- Создание условий, принуждающих сотрудника к наиболее полной реализации своих способностей для достижения целей компании

**Вопрос 39/50**

Какая из теорий мотивации относится к процессуальному типу:

**Выберите один ответ:**

- Иерархия потребностей
- Двухфакторная модель
- Теория ожиданий

**Вопрос 40/50**

Для профессионального типа (по В. Герчикову) работника характерно:

**Выберите один ответ:**

- Инициативны, берут ответственность за результаты работы, обостренное чувство свободы
- Интересует содержание работы, не согласен на неинтересный труд, сколько бы за него не платили, интересуют сложные задачи, считает важной свободу действий, профессиональное признание
- Интересует цена труда, а не содержание, важна обоснованность цены, не любит поправок, способность обеспечить свою жизнь самостоятельно

**Вопрос 41/50**

К какой форме мотивации относится комплекс материальных и моральных наказаний:

**Выберите один ответ:**

- Негативная
- Натуральная
- Моральная

**Вопрос 42/50**

Признаком падения удовлетворенности работой является:

**Выберите один ответ:**

- Смена имиджа (прическа, стиль одежды)
- Конфликты с руководством и с коллективом
- Стремление к получению дополнительного профессионального образования

**Вопрос 43/50**

Грейдинг это:

**Выберите один ответ:**

- Ранжирование сотрудников по результатам оценки их вклада в деятельность компании в отчетном периоде
- Группировка должностей по определенным основаниям с целью стандартизации оплаты труда в компании
- Группировка профессий (специальностей) по степени их значимости для достижения целей компании с последующим определением базовых групповых коэффициентов премирования

**Вопрос 44/50**

К задачам грейдинга относится:

**Выберите один ответ:**

- Сравнение сотрудников
- Сравнение профессий
- Сравнение должностей

**Вопрос 45/50**

Для какого типа (по В. Герчикову) работника использование переменной части оплаты труда наименее эффективно:

**Выберите один ответ:**

- Инструментального
- Патриотического
- Люмпенизированного

**Вопрос 46/50**

Корпоративная культура это:

**Выберите один ответ:**

- Система требований к ведению деловой переписки и участию в деловых мероприятиях
- Система формализованных и неформализованных правил, норм поведения и ценностей
- Система мероприятий, направленных на развитие и удовлетворение культурных потребностей

**Вопрос 47/50**

Какой стиль управления предполагает коллегиальность:

**Выберите один ответ:**

- Авторитарный
- Демократический
- Либеральный

**Вопрос 48/50**

Ситуация, в которой происходит столкновение интересов сторон, инструмент для работы с проблемами, это:

**Выберите один ответ:**

- Конфликт

- Дискуссия
- Переговоры

**Вопрос 49/50**

Для какой стратегии поведения в конфликте характерно нежелание доводить конфликт до суда:

**Выберите один ответ:**

- Компромисс
- Уклонение
- Привлечение медиатора

**Вопрос 50/50**

Симптомом слабой корпоративной культуры является:

**Выберите один ответ:**

- Доверительные межличностные отношения
- Наличие субкультур
- Бесспорность принципов