

**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/

2018\_\_ года

**Дополнительная профессиональная программа  
повышения квалификации  
«Менеджер по персоналу. Уровень 2»**

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. Узнаете ответы на вопросы проектирования и оптимизации организационной структуры компании, общие и специфические функции управления, стратегию и политику управления персоналом.

### **Совершенствуемые компетенции**

№	Компетенция	Направление подготовки
---	-------------	------------------------

		ФГОС ВО 38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ (направление "БАКАЛАВРИАТ")
		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-2
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
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
6	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
7	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
8	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
9	владением навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и	ПК-14

10	экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике владением навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умением рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации	ПК-15
11	владением навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике	ПК-16
12	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
13	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	ПК-19
14	умением оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владением навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала	ПК-20
15	способностью применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации	ПК-24
16	знание процедуры приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, владением навыками оформления сопровождающей документации	ПК-23
17	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
18	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	G/01.7, G/02.7, G/03.7, H/01.7, H/02.7, H/03.7

## 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. Проектировать и оптимизировать организационную структуру компании
8. Создавать стратегию и политику управления персоналом
9. Оптимизировать количество персонала
10. Выявлять в коллективе и привлекать к работе талантливых сотрудников
11. Создавать условия для развития и удержания персонала
12. Грамотно мотивировать персонал
13. Объективно оценивать эффективность работы сотрудников
14. Создавать и развивать корпоративную культуру компании

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: Менеджер по персоналу. Уровень 1

Срок обучения: 32 академических часов, часы самостоятельные – 12 ак.ч

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 занят.	
1	<b>Модуль 1.</b> Система управления персоналом организации	5	4	2	2	1
2	<b>Модуль 2.</b> Роль службы управления персоналом в современной организации	5	4	2	2	1

3	<b>Модуль 3.</b> Расчет и оптимизация количества персонала	5	4	2	2	1
4	<b>Модуль 4.</b> Работа с кадровым резервом, управление талантами (talent management)	6	4	2	2	2
5	<b>Модуль 5.</b> Развитие и удержание персонала	6	4	2	2	2
6	<b>Модуль 6.</b> Разработка и внедрение системы оценки персонала	6	4	2	2	2
7	<b>Модуль 7.</b> Разработка и внедрение эффективной системы мотивирования персонала организации	6	4	2	2	2
8	<b>Модуль 8.</b> Корпоративная культура и управление изменениями	5	4	2	2	1
	Итого:	44	32	16	16	12
	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	8ИА	-	-	-	32
СРС	4	2	2	4	-			12
Итого:								32/12
Примечание: ИА – Итоговая аттестация (тестирование)								

#### 5. Рабочие программы учебных предметов

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

- Управление персоналом: понятие, эволюция концепций управления персоналом, методы управления персоналом, основные функции менеджмента, кадровая политика организации, особенности HR-стратегии
- Специфика управления персоналом на разных этапах жизненного цикла организации (по И. Адизесу)
- Разработка и внедрение HR-стратегии: анализ внешней среды организации (клиенты, конкуренты и другие факторы), анализ внутренней среды (планов, стратегии, структуры) организации, проведение SWOT-анализа, постановка стратегических целей в управлении персоналом, планирование деятельности и

разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации, анализ успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации

- Особенности эффективного взаимодействия HRa с владельцем бизнеса и/или наемным руководителем компании
- **Учебный проект:**
- Этап 1. Формулирование перечня методов управления персоналом
- Этап 2. Составление перечня основных функций менеджмента
- Этап 3. Определение жизненного цикла компании (по И. Адизесу)
- Этап 4. Формулирование задач управления персоналом в зависимости от этапа жизненного цикла организации
- Этап 5. Проведение SWOT-анализа и постановка стратегических целей в управлении персоналом
- Этап 6. Формулирование предложений и их аргументирование в зависимости от потребностей владельца бизнеса и наемного руководителя
  
- **Итоговый опрос**

## **Модуль 2. Роль службы управления персоналом в современной организации**

- Служба управления персоналом в организации: роли HR-служб (поддерживающая, сервисная, партнерская), место службы в организации, особенности формирования, структура HR-службы, количественный и качественный состав сотрудников в соответствии с профессиональными стандартами (уровень подготовки, компетенции), задачи, функции, компетенции руководителя службы управления персоналом
- Планирование деятельности HR-службы: задачи HR-службы в зависимости от масштаба компании, диагностика существующих HR-функций, технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал, расчет затрат по подразделению, составление, расчет, корректирование и контролирование статей расходов на персонал, подготовка предложений для формирования HR-бюджета
- Администрирование процессов и документооборота, разработка нормативных документов: положение о подразделении, должностные инструкции сотрудников подразделения, положение о персонале и др.
- Разработка и управление внедрением программ, принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом. Информационные системы по кадровому учету и управлению персоналом
  
- **Учебный проект:**
- Этап 7. Определение роли службы управления персоналом
- Этап 8. Выявление оптимального места HR-службы в организационной структуре
- Этап 9. Формирование службы управления персоналом
- Этап 10. Расчет оптимального количества сотрудников HR- службы

- Этап 11. Анализ оптимальной структуры службы управления персоналом
- Этап 12. Формулирование задач HR-службы в зависимости от масштаба компании
- Этап 13. Диагностика существующих HR-функций
- Этап 14. Выбор оптимального подхода для составления HR-бюджета
- Этап 15. Определение метода составления HR- бюджета
- Этап 16. Формулирование перечня прямых затрат на персонал
- Этап 17. Определение прогноза HR-бюджета
- Этап 18. Обоснование HR-бюджета
- Этап 19. Разработка нормативных документов
  
- ***Итоговый опрос***

### **Модуль 3. Расчет и оптимизация количества персонала**

- Планирование потребности в персонале организации: этапы планирования потребности, количественный и качественный расчет потребности в персонале для реализации целей компании, нормирование труда, методы определения численности работников (количественные, экспертные), анализ эффективности использования рабочего времени, типичные ошибки при планировании численности персонала
- Разработка и оптимизация организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации
- Современные кадровые технологии для оптимизации бизнеса: аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг персонала
- Анализ успешных корпоративных практик по организации нормирования труда для различных категорий персонала, особенностей производства и деятельности организации
  
- ***Учебный проект:***
  - Этап 20. Разработка пошагового алгоритма планирования потребности в персонале организации
  - Этап 21. Выбор оптимальных методов определения численности работников
  - Этап 22. Решение кейсов, формулирование перечня типичных ошибок при планировании численности персонала и рекомендации по их исправлению
  - Этап 23. Расчет оптимального количества персонала для открытия филиала
  - Этап 24. Корректирование количественного и качественного состава работников подразделения
  - Этап 25. Формулирование возможностей для сокращения трудозатрат сотрудниками



- Этап 26. Выбор наиболее эффективной кадровой технологии для оптимизации бизнеса
- **Итоговый опрос**

#### **Модуль 4. Работа с кадровым резервом, управление талантами (talent management)**

- Работа с кадровым резервом: понятие, виды кадрового резерва, планирование кадрового резерва, формирование кадрового резерва, методы подготовки резервистов, план замещения должностей, составление индивидуального плана развития (ИПР), разработка планов профессиональной карьеры работников, первичная и вторичная адаптация сотрудников
- Управление талантами (talent management): понятие таланта, цикл обращения таланта по Х. Стрингеру, определение потребности в талантах, возможности их привлечения, развитие потенциала сотрудников (hi potentials - HIPOs)
- Компетенции в работе: понятие компетенций, задачи системы компетенций, этапы и методы разработки (прогностическое интервью, репертуарные решетки, метод прямых атрибутов, оценка критических инцидентов и др.)
- Определение потребности в обучении, формы организации и формирование мотивации к обучению. Анализ успешных корпоративных практик по организации развития персонала

- **Учебный проект:**

- Этап 27. Разработка пошагового алгоритма формирования кадрового резерва
- Этап 28. Разработка плана замещения должностей
- Этап 29. Выбор оптимальных методов подготовки резервистов
- Этап 30. Составление индивидуального плана развития (ИПР)
- Этап 31. Выбор оптимальных методов разработки системы компетенций
- Этап 32. Использование критических инцидентов для формирования компетенций
- Этап 33. Определение потребности в развитии и обучении персонала
- Этап 34. Составление планов обучения
- Этап 35. Формирование мотивации к обучению
- **Итоговый опрос**

#### **Модуль 5. Развитие и удержание персонала**

- Формирование и поддержание привлекательного имиджа компании как работодателя (Employer branding), матрица состояния HR-брендинга

- Разработка корпоративной политики (HR-политики): понятие корпоративной политики, типы HR-политики, этапы формирования, главные направления HR-политики
- Управление текучестью персонала: удержание лучших сотрудников, применение методов управления межличностными отношениями, управление по ценностям – ССЦ (Сбалансированная Система Ценностей), использование элементов коучинга в развитии персонала, работа с увольняемыми и увольняющимися сотрудниками (основания увольнения, основные правила, проведение «выходного интервью») с целью сохранения имиджа привлекательного работодателя
- Определение удовлетворенности работой
- **Учебный проект:**
- Этап 36. Разработка матрицы состояния HR-брендинга
- Этап 37. Формулирование последствий, к которым может привести негативная информация о компании-работодателе
- Этап 38. Выбор оптимального типа кадровой политики
- Этап 39. Формулирование перечня мер по удержанию лучших сотрудников
- Этап 40. Разработка Сбалансированной Системы Ценностей,
- Этап 41. Проведение коуч-сессии
- Этап 42. Определение потребности в развитии и обучении персонала
- Этап 43. Проведение «выходного интервью» с увольняющимся работником
- Этап 44. Составление опросника для определения удовлетворенности работой
  
- **Итоговый опрос**

## **Модуль 6. Разработка и внедрение системы оценки персонала**

- Оценка персонала: понятие, основные цели и задачи оценки персонала, процедура оценки, определение ресурсов проведения оценки, использование информационных ресурсов и баз данных для проведения оценки персонала
- Этапы разработки и внедрения системы оценки: разработка плана оценки персонала в соответствии с целями организации, организационно-техническое проектирование (определение критериев оценки, определение мотивационных факторов проведения оценки персонала, обеспечение организационного сопровождения оценки персонала), выбор средств и методов проведения оценки персонала (программированный контроль, ранжирование, оценка по решающей ситуации, метод независимых судей и др.), самомониторинг деятельности, противодействие сопротивлению оценке со стороны персонала, особенности проведения пробной оценки, подготовка предложений по формированию бюджета по организации и проведению оценки персонала, анализ итогов проведения оценки персонала
- Подготовка рекомендаций руководству и персоналу по результатам оценки и консультирование персонала по вопросам оценки, оценочное интервью: этапы оценочного интервью, требования к проведению, performance appraisal (оценка исполнения) - оценочное интервью, развивающая беседа с сотрудником, информирование персонала о результатах оценки и аттестации, правила предоставления эффективной обратной связи сотруднику, модель SARAH

- Оценка эффективности работы HR-службы: критерии оценки, методы оценки эффективности деятельности HR-службы (экспертная оценка, метод бенчмаркинга (HR-Benchmarking), возврат инвестиций (ROI on Human Capital) и др.), подведение результатов оценки с учетом определенных факторов (стратегии компании, итогов внешнего и внутреннего бенчмаркинга, вес конкретных критериев и др.), трудности при проведении оценки HR-службы
- **Учебный проект:**
  - Этап 45. Формулирование целей и задач оценки персонала
  - Этап 46. Определение наиболее эффективных методов, соответствующих конкретным задачам оценки персонала
  - Этап 47. Разработка пошагового алгоритма процедуры оценки персонала
  - Этап 48. Формулирование критериев оценки персонала
  - Этап 49. Определение методов оценки, которые можно использовать одновременно
  - Этап 50. Определение мотивационных факторов проведения оценки персонала
  - Этап 51. Разработка способов противодействия сопротивлению оценке со стороны персонала
  - Этап 52. Подготовка предложений по формированию бюджета по организации и проведению оценки персонала
  - Этап 53. Проведение оценочного интервью, предоставления эффективной обратной связи сотруднику с использованием модели SARAH
  - Этап 54. Решение кейсов и выявление типичных ошибок в проведении оценки персонала
  - Этап 55. Оценка эффективности работы HR-службы
- **Итоговый опрос**

## **Модуль 7. Разработка и внедрение эффективной системы мотивации персонала организации**

- Диагностика системы мотивации в компании: анализ современных систем оплаты и материальной (монетарной) мотивации труда для целей организации, структура обзора рынка труда, проведение мониторинга заработной платы на рынке труда, диагностика существующих в компании методов, форм и элементов мотивирования
- Оплата и организация труда: формы и системы заработной платы, основные принципы формирования заработной платы, структура компенсационного пакета, дифференциация/классификация персонала для формирования системы мотивирования, методы создания оптимальной системы оплаты труда (тарификация, грейдинг - методы Hay Group, Watson Wyatt, William Mercer), формирование, внедрение и поддержание системы оплаты
- Создание эффективной системы материального стимулирования персонала: Система сбалансированных показателей (BSC) по Р. Каплану и Д. Нортану, определение ключевых показателей эффективности (KPIs) в зависимости от позиционирования компании на рынке труда, установление планки целей при разработке (KPIs), разработка корпоративных социальных программ (фиксированная и гибкая), возможности нематериального мотивирования,

проведение конкурсов профессионального мастерства, составление мотивационного профиля конкретного сотрудника, формирование системы стимулирования персонала на разных этапах жизненного цикла организации, документирование работы с персоналом по оплате труда, современные подходы к мотивации, нестандартные методы стимулирования, мотивирование поколений Y и Z, типичные ошибки при создании системы мотивирования

- **Учебный проект:**

- Этап 56. Составление структуры обзора рынка труда
- Этап 57. Диагностика существующих в компании методов, форм и элементов мотивирования
- Этап 58. Выбор оптимальной формы заработной платы для разных категорий работников
- Этап 59. Формулирование основных принципов формирования заработной платы
- Этап 60. Дифференцирование персонала для формирования системы мотивирования
- Этап 61. Разработка системы грейдов по методологии Watson Wyatt
- Этап 62. Формулирование KPIs для разных уровней персонала
- Этап 63. Решение кейсов на установление планки целей при разработке KPIs
- Этап 64. Составление и анализ мотивационного профиля конкретного сотрудника по методике Ш. Ричи и П. Мартина
- Этап 65. Формирование системы стимулирования персонала на разных этапах жизненного цикла организации
- Этап 66. Разработка положения об оплате труда
- Этап 67. Технология проведения опроса об удовлетворенности персонала

- **Итоговый опрос**

## **Модуль 8. Корпоративная культура и управление изменениями**

- Корпоративная культура: диагностика и формирование корпоративной культуры, организационный «айсберг», особенности разных типов организационных культур, «психологический контракт», новые технологии для измерения приверженности и удержания персонала, индекс лояльности, теория «цветных» организаций Ф. Лалу
- Внутренний PR: построение, инструменты, мероприятия, определение и анализ внутренних коммуникаций, ответственность за осуществление внутренних коммуникаций
- Управление персоналом в условиях кризиса: виды кризиса (внутренний, внешний), рекомендации по эффективным коммуникациям с персоналом в кризисные периоды, управление изменениями, типы психологических барьеров и методы преодоления сопротивления персонала (Дж. Коттер и Л. Шлезингер), управление внедрением программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом, критерии эффективности внедрения изменений
- Создание HR-бренда и позиционирование HR-службы
- **Учебный проект:**
- Этап 68. Проведение диагностики корпоративной культуры

- Этап 69. Составление перечня элементов «психологического» контракта
- Этап 70. Определение оптимального типа корпоративной культуры по Т. Базарову
- Этап 71. Анализ типов корпоративной культуры по теории «цветных» организаций Ф. Лалу
- Этап 72. Составление перечня инструментов для внутреннего PРа
- Этап 73. Разработка ключевых показателей эффективности внутренних коммуникаций
- Этап 74. Разработка пошагового алгоритма внедрения изменений
- Этап 75. Анализ типов психологических барьеров при внедрении изменений
- Этап 76. Определение оптимального метода преодоления сопротивления персонала при внедрении изменений
- Этап 77. Формирование системы стимулирования персонала на разных этапах жизненного цикла организации
- Этап 78. Разработка положения о корпоративной культуре
- Этап 79. Основные задачи руководителя HR-службы
- Этап 80. Позиционирование HR-службы
- ***Итоговый опрос***

## **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 1/60**

Что не относится к целям управления бизнеса?

**Выберите один ответ:**

- Достижение лично значимых целей владельцев
- Достижение лично значимых целей сотрудников
- Достижение общественно значимых целей

### **Вопрос 2/60**

Основной целью менеджмента является:

**Выберите один ответ:**

- Достижение высокой эффективности производства, наилучшего использования ресурсного потенциала компании
- Снижение валового объема налоговых платежей компании
- Снижение средней величины почасовой оплаты труда основного персонала компании

### **Вопрос 3/60**

Основные функции менеджмента это:

**Выберите один ответ:**

- Творческий подход
- Контроль
- Утверждение бюджета

### **Вопрос 4/60**

HR стратегия это:

**Выберите один ответ:**

- Совокупность требований к кандидатам на замещение вакантных должностей в компании, утвержденных руководителем HR подразделения компании
- Совокупность правил, норм и целей, которые определяют направление и содержание работы с персоналом на долгосрочный период
- План действий по достижению долгосрочных целей компании за счет развития компетентности и мотивации ее работников с учетом изменений состояния внешней среды

### **Вопрос 5/60**

К инструментам диагностики управления персоналом в компании не относится:

**Выберите один ответ:**

- Наблюдение

- SMART технология
- SWOT анализ

**Вопрос 6/60**

Итогом диагностики управления персоналом в компании является:

**Выберите один ответ:**

- Перечень несоответствий существующего положения в компании стандартам в области управления персоналом
- Формулирование действий, необходимых для приведения существующего положения к желаемому
- Завершение мероприятий по реформированию системы управления персоналом в компании

**Вопрос 7/60**

SWOT–анализ не предполагает:

**Выберите один ответ:**

- Определение сильных и слабых сторон в деятельности компании
- Оценку внешних угроз и благоприятных возможностей компании
- Оценку полноты участия владельцев в управлении компанией

**Вопрос 8/60**

Целью деятельности HR службы является:

**Выберите один ответ:**

- Управление трудовыми отношениями и их документальное оформление для достижения целей компании
- Разработка конкурентной политики
- Расширение сбытовой сети компании.

**Вопрос 9/60**

В управлении персоналом не эффективно использование:

**Выберите один ответ:**

- Организационно-административных методов
- Директивно-принудительных методов
- Социально-психологических методов

**Вопрос 10/60**

Наличие какого документа в компании является обязательным в соответствии с действующим законодательством:

**Выберите один ответ:**

- График отпусков
- Положение о работе с кадровым резервом и талантами
- Положение о корпоративной культуре компании

**Вопрос 11/60**

Какой вид планирования является краткосрочным:

**Выберите один ответ:**

- Стратегический план
- Оперативный план
- Административный план

**Вопрос 12/60**

К затратам на рабочую силу не относятся:

**Выберите один ответ:**

- Расходы, связанные с культурно-бытовым обслуживанием
- Расходы на модернизацию рабочих мест
- Расходы, связанные с обеспечением работников жильем

**Вопрос 13/60**

Регулирование расходов на персонал допускает:

**Выберите один ответ:**

- Корректировку отчислений на формирование внутренних фондов социального обеспечения
- Корректировку платежей в ПФР
- Корректировку платежей в ФОМС

**Вопрос 14/60**

Основой для разработки проекта бюджета HR службы являются:

**Выберите один ответ:**

- Указания планово-финансового подразделения компании
- Объем прибыли за предыдущий год.
- Задачи HR службы на плановый период

**Вопрос 15/60**

Организационно-кадровый аудит это:

**Выберите один ответ:**

- Оценка соответствия внутренних документов компании, регулирующих вопросы кадрового состава и трудовых отношений, действующему законодательству
- Оценка соответствия структурного и кадрового потенциала компании ее целям и стратегии развития
- Оценка эффективности деятельности HR службы компании

**Вопрос 16/60**

Аудит персонала не предполагает:

**Выберите один ответ:**

- Оценку интеллектуального потенциала персонала
- Анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам
- Анализ достоверности сведений, представленных сотрудником при приеме на работу в компанию

**Вопрос 17/60**

В расчете плановой потребности в персонале не учитывается:

**Выберите один ответ:**

- Норма выработки
- Норма управляемости
- Норма потребления

**Вопрос 18/60**

К возможностям для сокращения трудозатрат сотрудниками кадровой службы не относится:

**Выберите один ответ:**

- Установление часов приема работников.
- Сокращение сотрудников кадровой службы.
- Оптимизация рабочего места.

**Вопрос 19/60**

Какая из кадровых технологий предусматривает вывод персонала за штат:

**Выберите один ответ:**

- Аутстаффинг
- Аутсорсинг
- Лизинг персонала

**Вопрос 20/60**

Заказчик услуги аутстаффинга:

**Выберите один ответ:**

- Зачисляет работника в свой штат и оформляет трудовые взаимоотношения
- Предоставляет объем работ, рабочее место, инструменты и оборудование, рабочую одежду



- Рассчитывает и выдает з/п и иные виды вознаграждения, осуществляет налоговые платежи

**Вопрос 21/60**

Провайдер аутстафинга (исполнитель услуги):

**Выберите один ответ:**

- Следит за выполнением трудовой дисциплины
- Устанавливает график рабочего времени
- Ведет кадровое делопроизводство

**Вопрос 22/60**

Трудовая функция работника в компании определяется:

**Выберите один ответ:**

- Должностью
- Профессией
- Специальностью

**Вопрос 23/60**

Контактный метод анализа должности предполагает:

**Выберите один ответ:**

- Тестирование
- Интервью
- Анкетирование

**Вопрос 24/60**

Профессиограмма не содержит описание:

**Выберите один ответ:**

- Содержания работы по определенной профессии
- Требований к носителю определенной профессии
- Норм времени на выполнение технологических операций в рамках выполнения определенной профессии

**Вопрос 25/60**

Должностная инструкция не содержит:

**Выберите один ответ:**

- Описания оценки деятельности работника
- Описания прав и обязанностей работника
- Описания порядка увольнения работника

**Вопрос 26/60**

Что соответствует понятию «компетенция»:

**Выберите один ответ:**

- Основная характеристика человека, которая причинно связана с эффективной работой
- Основная характеристика уровня интеллектуальных способностей, определяющая возможность человека эффективно овладеть определенной специальностью
- Совокупность специальностей, обучение которым подтверждено документами о соответствующем профессиональном образовании

**Вопрос 27/60**

Поведенческие индикаторы это:

**Выберите один ответ:**

- Совокупность показателей, характеризующих психоэмоциональный тип человека
- Стандарты поведения, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией
- Совокупность корпоративных норм поведения сотрудников компании

**Вопрос 28/60**

Модель компетенций:

**Выберите один ответ:**

- Должна быть понятна персоналу компании
- Должна быть согласована с профсоюзным органом работников компании
- Должна быть утверждена в государственных органах в сфере надзора за выполнением трудового законодательства

#### **Вопрос 29/60**

Хедхантинг является разновидностью:

**Выберите один ответ:**

- Рекрутинга
- Прелиминаринга
- Эксклюзивного поиска

#### **Вопрос 30/60**

В число наиболее значимых факторов при выборе места работы для большинства соискателей входит:

**Выберите один ответ:**

- Оплата мобильной связи
- Содержание труда
- Симпатичный начальник

#### **Вопрос 31/60**

Какие факторы направлены на формирование Бренда работодателя внутри компании:

**Выберите один ответ:**

- Наличие эффективной системы мотивации
- Позиция компании в международных рейтингах
- Величина валовой прибыли компании

#### **Вопрос 32/60**

Какие показатели Бренда работодателя оказывают наибольшее влияние на выбор кандидата при трудоустройстве:

**Выберите один ответ:**

- Среднее количество соискателей на одну вакансию в компании
- Средний стаж работы в компании ее сотрудников
- Среднегодовая текучесть кадров в компании

#### **Вопрос 33/60**

Какой из факторов наиболее убедительно свидетельствует о наличии у компании рациональной активной HR политики:

**Выберите один ответ:**

- Наличие у HR службы компании долгосрочного прогноза кадровой ситуации
- Наличие у компании собственного учебного центра
- Наличие у компании прямых договоров с учебными организациями на подготовку специалистов

#### **Вопрос 34/60**

Замещение вышестоящих позиций в компании исключительно из числа сотрудников нижестоящего уровня свидетельствует:

**Выберите один ответ:**

- Об открытой HR политике
- О закрытой HR политике
- Об отсутствии HR политики

#### **Вопрос 35/60**

Какие меры долгосрочного характера присущи стратегии «Динамического роста» в открытом типе HR политики:

**Выберите один ответ:**

- Активное привлечение профессионалов
- Разработка новых форм организации труда под новые технологии
- Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни компании

**Вопрос 36/60**

Какие меры долгосрочного характера присущи стратегии «Динамического роста» в закрытом типе HR политики:

**Выберите один ответ:**

- Создание «инновационных» отделов, разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников, проведение конкурсов проектов
- Создание собственных (корпоративных) институтов
- Планирование карьеры, разработка нетрадиционных способов найма

**Вопрос 37/60**

Коуч-наставничество предполагает:

**Выберите один ответ:**

- Установление доверительного отношения с сотрудником
- Полноту и непрерывность контроля действий сотрудника
- Оперативное информирование об ошибках сотрудника его непосредственного руководителя или владельца бизнеса

**Вопрос 38/60**

Система «Управление талантами» предусматривает:

**Выберите один ответ:**

- Отбор и развитие наиболее талантливых сотрудников с целью их изучения
- Отбор и развитие наиболее талантливых сотрудников на текущей позиции с целью использования их как проводников изменений и ресурс развития компании
- Отбор и развитие наиболее талантливых сотрудников в целях улучшения внешнего Бренда компании

**Вопрос 39/60**

Целью адаптации является:

**Выберите один ответ:**

- Уменьшение рисков необоснованных затрат на оплату труда сотрудника в период прохождения им испытательного срока
- Смягчение вхождения сотрудника в компанию/должность
- Скорейшее закрытие вакансии

**Вопрос 40/60**

Анализ анкеты, заполненной увольняющимся сотрудником проводит:

**Выберите один ответ:**

- Специалист HR-службы
- Руководитель компании
- Руководитель подразделения, в котором работал увольняющийся

**Вопрос 41/60**

Оценка персонала это:

**Выберите один ответ:**

- Разработка системы окладов согласно штатному расписанию компании
- Разработка системы мотивации персонала компании
- Установление соответствия деловых качеств сотрудника требованиям должности

**Вопрос 42/60**

Эффективность методов оценки в наименьшей степени определяется:

**Выберите один ответ:**

- Простотой и понятностью критериев
- Продолжительностью оценочных процедур
- Разнообразием видов заданий

**Вопрос 43/60**

В процессе подготовки к проведению оценочных мероприятий не требуется:

**Выберите один ответ:**

- Разработка методов оценки персонала

- Подготовка информационно-методических материалов
- Проведение широкой рекламной компании (PR-акции)

**Вопрос 44/60**

В качестве критерия оценки эффективности работы HR службы не используют показатель:

**Выберите один ответ:**

- Средние затраты на заполнение одной вакансии
- Средняя зарплата по компании
- Средние затраты на обучение одного сотрудника

**Вопрос 45/60**

Методы оценки должностей являются:

**Выберите один ответ:**

- Сравнительными
- Абсолютными
- Строго научными

**Вопрос 46/60**

К фиксированной части системы оплаты труда относится:

**Выберите один ответ:**

- Должностной оклад
- Квартальная премия
- Бонус по результатам реализации проекта

**Вопрос 47/60**

Критерием для пересмотра заработной платы является:

**Выберите один ответ:**

- Изменение семейного положения работника
- Изменение уровня оплаты труда на рынке
- Изменение ставок обязательных платежей в бюджет и/или государственные внебюджетные фонды

**Вопрос 48/60**

Для преодоления сопротивления следует применять подход «явного и неявного принуждения»:

**Выберите один ответ:**

- Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям
- Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений
- Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой

**Вопрос 49/60**

Социальные программы рассматриваются сотрудником как:

**Выберите один ответ:**

- Ценность продукта (труда)
- Ценность компании
- Ценность личности (руководителя)

**Вопрос 50/60**

HR служба рассматривается как центр прибыли в связи с тем, что:

**Выберите один ответ:**

- Она занимается «производством» услуг в области управления персоналом и «продажей» их линейным руководителям
- Она на платной основе оказывает сторонним организациям HR-услуги
- Она имеет приоритет перед другими подразделениями компании при распределении прибыли на финансирование ее проектов

**Вопрос 51/60**

Какие аспекты внешней среды не предполагает PEST-анализ (иногда обозначают как STEP)

**Выберите один ответ:**

- Политические
- Психологические
- Социальные

**Вопрос 52/60**

"Код Адизиса" - это ...

**Выберите один ответ:**

- Определенная комбинация коэффициентов эффективности компании
- Определенный набор управленческих качеств, оптимальный для каждой эволюционной ступени развития
- Пароль к банковской ячейке г-на Адизиса

**Вопрос 53/60**

При какой численности персонала в HR-службе появляются специалисты, отвечающие за отдельные направления

**Выберите один ответ:**

- В компании с численностью свыше 1000 сотрудников
- В компаниях среднего бизнеса (с численностью сотрудников от 100 до 1000 человек)
- В компаниях малого бизнеса (с численностью сотрудников до 100 человек)

**Вопрос 54/60**

HR - стратегия , это...

**Выберите один ответ:**

- План действий по достижению долгосрочных целей К за счет развития компетентности и мотивации ее работников с учетом изменений состояния внешней среды
- План действий по достижению максимальных прибылей за счет сокращения человеческих производственных ресурсов и замене их автоматизацией производства
- План достижения максимальных отраслевых/рыночных показателей за счет увеличения численности компании

**Вопрос 55/60**

Какой этап является первым при разработке HR-стратегии

**Выберите один ответ:**

- Выработка стратегии
- Моделирование
- Диагностика

**Вопрос 56/60**

PDCA - это ...

**Выберите один ответ:**

- Статья бюджета
- Центр затрат
- Цикл Деминга

**Вопрос 57/60**

Выберите верное определение для "Центры планирования (ЦП)"

**Выберите один ответ:**

- Направления или подразделения расходования материально-технических и финансовых ресурсов предприятия
- Структурные подразделения К или должностные лица, в функциональные обязанности которых входит контроль за составлением прогноза деятельности К и

за движением материально-технических и финансовых ресурсов по закрепленным за ними

- Структурные подразделения К или должностные лица, имеющие исключительное право на определение основных тенденций работы предприятия посредством составления бизнес-прогнозов

**Вопрос 58/60**

Что нельзя отнести к затратам на рабочую силу

**Выберите один ответ:**

- Дивиденды на акции компании
- Страховые взносы в социальные фонды
- Расходы, связанные с культурно-бытовым обслуживанием

**Вопрос 59/60**

Установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения конкретных производственных, управленческих функций или объемов работ - это...

**Выберите один ответ:**

- Норма выработки (нагрузки)
- Норматив численности
- Норма управляемости

**Вопрос 60/60**

Поколение Y - это люди рожденные в период ...

**Выберите один ответ:**

- 1963-1983
- 1983-2003
- 2003-2023