

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

123317 Москва, Пресненская набережная, д 8, стр. 1, этаж 48, помещение 484с, комната 5
ИНН 7701257303, ОГРН 1037739408189

Утверждаю:
Директор ОЧУ «Специалист»



Д.Ю. Гудзенко/
«25» января 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

<p>внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умением рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации</p>	ПК-16
<p>владением навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике</p>	
<p>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)</p>	ПК-17
<p>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</p>	ПК-19
<p>умением оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владением навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала</p>	ПК-20
<p>способностью применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации</p>	ПК-24
<p>знание процедуры приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, владением навыками оформления сопровождающей документации</p>	ПК-23
<p>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</p>	ПК-29
<p>знанием основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способностью вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом</p>	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
		«Специалист по управлению персоналом», утв. приказом Минтруда РФ от «06» октября 2015 г. № 691н
		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	ПА*
				Лекций	Практических занятий		
1	Модуль 1. Система управления персоналом в современной организации	5	4	2	2	1	Уст. пров
2	Модуль 2. Разработка процедуры подбора персонала	5	4	2	2	1	Уст. пров

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

Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут. Форма промежуточной аттестации – см. в ЛНА «Положение о проведении промежуточной аттестации слушателей и осуществлении текущего контроля их успеваемости» п.3.3

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, видеоинтервью (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.

8. Промежуточная аттестация

На каком этапе жизненного цикла компании появляются программы адаптации персонала:

Какая из структур организации относится к иерархическому типу

Управление персоналом это

Проведение видеоинтервью целесообразно в случае:

Проверку стрессоустойчивости кандидата проводят с целью

К какому виду тестирования относится оценка уровня знания иностранного языка

Адаптация это:

9. Итоговая аттестация

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 непростою 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 поощрений, 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