

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ "ЦЕНТР ОБУЧЕНИЯ "СПЕЦИАЛИСТ" УНЦ ПРИ МГТУ ИМ.  
Н.Э. БАУМАНА  
(ОЧУ ДПО «СПЕЦИАЛИСТ»)**

123242, город Москва, улица Зоологическая, дом 11, строение 2, этаж 2, помещение №1,  
комната №12,

ИНН 7701168244, ОГРН 1127799002990

---

Утверждаю:

Директор ОЧУ ДПО «Специалист»



/Д.Ю.Звездочкин/  
25 февраля 2019 года

**Рабочая программа курса  
«Менеджер по персоналу. Уровень 1»**

**Дополнительной программы  
профессиональной переподготовки**

**«Руководитель кадровой службы со знанием 1С:Предприятие**

**8. Управление персоналом (редакция 3.1) - полный курс»**

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
	- 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
	- 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
	- знанием принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике	ПК-8
	- 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
	- знанием основ разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основ разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации;	ПК-12
	- умением вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, знанием основ кадровой статистики, владением навыками составления кадровой отчетности, а также навыками ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами, умение обеспечить защиту персональных данных сотрудников	ПК-13
	- знанием основ проведения аудита и контроллинга персонала и умением применять их на практике, владением важнейшими методами экономического и статистического анализа трудовых показателей, методами бюджетирования затрат на персонал	ПК-26
	- владением методами и программными средствами обработки деловой информации, навыками работы со специализированными кадровыми компьютерными программами, способностью взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы при решении задач управления персоналом	ПК-27

**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	Е/01.6; Е/02.6; Е/03.6

**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: 60 академических часов, в т.ч. 40 аудиторных, СРС (самостоятельные часы) – 20.

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	ТА
				Лекций	Практических занятий		
1	<b>Модуль 1.</b> Система управления персоналом в современной организации	6	4	2	2	2	Уст. пров
2	<b>Модуль 2.</b> Деятельность по обеспечению персоналом, поиск, привлечение и подбор кандидатов на вакантную должность (профессию, специальность)	6	4	2	2	2	Уст. пров
3	<b>Модуль 3.</b> Первичный отбор персонала, оценка соответствия кандидатов требованиям вакантной должности (профессии, специальности)	6	4	2	2	2	Уст. пров
4	<b>Модуль 4.</b> Оценка соответствия кандидатов требованиям вакантной должности (профессии, специальности) и принятие решения о приеме кандидата на работу	6	4	2	2	2	Уст. пров
5	<b>Модуль 5.</b> Организация адаптации и стажировки персонала	6	4	2	2	2	Уст. пров
6	<b>Модуль 6.</b> Построение системы адаптации персонала	6	4	2	2	2	Уст. пров
7	<b>Модуль 7.</b> Применение методов проведения оценки персонала, анализ результатов оценки, подготовка рекомендаций руководству и персоналу	6	4	2	2	2	Уст. пров
8	<b>Модуль 8.</b> Организация и проведение мероприятий по обучению и развитию персонала (T&D)	6	4	2	2	2	Уст. пров
9	<b>Модуль 9.</b> Системы, методы и формы материального и нематериального мотивирования и стимулирования труда персонала	6	4	2	2	2	Уст. пров
10	<b>Модуль 10.</b> Управление поведением персонала, корпоративная социальная политика	6	4	2	2	2	Уст. пров
	Итого:	60	40	20	20	20	
	Промежуточная 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	4		4					8
СРС	2		2					4
2 неделя	4		4					8
СРС	2		2					4
3 неделя	4		4					8
СРС	2		2					4
4 неделя	4		4					8
СРС	2		2					4
5 неделя	4		4ПА					8
СРС	2		2					4
Итого:	30		30					60
Примечание: ПА – Промежуточная 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 компании
- 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. Определение конструктивных ролей HRa*

*Этап 8. Составление перечня трудовых функций HRa (в соответствии с профессиональным стандартом)*

*Этап 9. Разработка должностной инструкции для HRa*

### ***Итоговый опрос по теме***

## **Модуль 2. Деятельность по обеспечению персоналом, поиск, привлечение и подбор кандидатов на вакантную должность (профессию, специальность)**

- Процедура подбора персонала: задачи подбора, пошаговый алгоритм, планирование потребности в персонале на период, 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)
- 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 рабочие 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 подбора разных категорий персонала:

- массовый подбор
- региональный подбор
- подбор топ-менеджеров
- подбор редких специалистов

### ***Учебный проект:***

*Этап 10. Разработка пошагового алгоритма подбора персонала*

*Этап 11. Расчет среднесписочной численности работников*

*Этап 12. Расчет коэффициента текучести персонала*

*Этап 13. Разработка бланка и заполнение заявки на подбор*

*Этап 14. Определение оптимальной технологии подбора персонала*

*Этап 15. Составление перечня внешних и внутренних источников привлечения кандидатов*

*Этап 16. Определение наиболее эффективных источников обеспечения организации кадрами*

*Этап 17. Перечисление требований к составлению объявления о вакансии*

*Этап 18. Составление объявления о вакансии*

***Итоговый опрос по теме***

**Модуль 3. Первичный отбор персонала, оценка соответствия кандидатов требованиям вакантной должности (профессии, специальности)**

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

***Учебный проект:***

- *Этап 19. Разработка пошагового алгоритма отбора кандидатов на вакантную должность*
- *Этап 20. Определение оптимальных этапов отбора кандидата*
- *Этап 21. Формулирование перечня факторов потенциального риска*
- *Этап 22. Заполнение сетки просмотра резюме*
- *Этап 23. Анализ резюме кандидатов и выбор лучшего по конкретным параметрам вакансии*
- *Этап 24. Определение потребностей целевой аудитории*
- *Этап 25. Разработка структуры деловой беседы*
- *Этап 26. Проведение телефонного интервью*
- *Этап 27. Определение типов вопросов для разных этапов собеседования*
- ***Итоговый опрос по теме***

**Модуль 4. Оценка соответствия кандидатов требованиям вакантной должности (профессии, специальности) и принятие решения о приеме кандидата на работу**

- Применение технологии кадрового профайлинга, методики, используемые при проведении интервью:
  - проективные методики,
  - кейс-методы (case-tasting),
  - проверка стрессоустойчивости,
  - тестирование кандидатов на вакантную должность
- Оценка соответствия кандидатов требованиям вакантной должности (профессии, специальности), принятие решения о приеме кандидата на работу



- определение соотношения уровня квалификации и мотивации кандидата
  - установление параметров: хочет-может-управляем-безопасен
- Ведение информации о вакантных должностях (профессиях, специальностях) и кандидатах в программах:
  - 1С
  - E-staff
  - Хантфлоу
  - Искусственный интеллект - Робот Вера
- Оценка эффективности подбора персонала:
  - сроки закрытия вакансий
  - стоимость затрат
  - соответствие кандидата требованиям вакансии

### **Учебный проект:**

*Этап 28. Определение факторов потенциального риска с использованием проективных методик*

*Этап 29. Использование кейсов при оценке кандидата*

*Этап 30. Определение достоверности информации*

*Этап 31. Формулирование особенностей проведения стресс-интервью*

*Этап 32. Основные правила для проведения тестирования кандидатов*

*Этап 33. Определение соотношения уровня квалификации и мотивации кандидата*

*Этап. 34. Процедура принятия решения о приеме кандидата на работу (хочет-может-управляем-безопасен)*

*Этап 35. Определение зон ответственности HR-менеджера в системе подбора персонала.*

*Этап 36. Оценка эффективности подбора персонала (по срокам, стоимости затрат и соответствию кандидата требованиям вакансии)*

- **Итоговый опрос по теме**

## **Модуль 5. Построение системы адаптации персонала**

1. Испытание при приеме на работу:
  - понятие испытания,
  - сроки испытания,
  - критерии успешности прохождения испытания,
  - технология принятия решения о прохождении срока испытания
2. 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
3. Метод коуч-наставничества в системе адаптации персонала, модель GROW:
- цель
  - реальность
  - возможности
  - путь

Ответственность за реализацию процесса адаптации

**Учебный проект:**

- *Этап 37. Особенности испытания при приеме на работу*
- *Этап 38. Перечень видов адаптации новых сотрудников*
- *Этап 39. Определение оптимальных методов программ адаптации для разных категорий сотрудников*
- *Этап 40. Составление перечня этапов процесса адаптации*
- *Этап 41. Формулирование критериев успешности прохождения адаптационного периода*
- *Этап 42. Определение зон ответственности HR-менеджера в системе адаптации персонала*
- *Этап 43. Решение кейсов по вопросам адаптации персонала*

**Опрос по теме**

1. **Модуль 6. Проведение оценки персонала в соответствии с планами организации**  
Оценка персонала:
- понятие оценки,
  - задачи оценки персонала,
  - виды оценки,
  - инструменты оценки сотрудников
2. Модель целеполагания в оценке персонала, использование SMART-методики в постановке целей:
- конкретность
  - измеримость
  - достижимость
  - релевантность, обеспеченность ресурсами
  - определенность во времени
3. 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
4. Технологии и методы определения и оценки компетенций:

- понятие компетенций
- виды компетенций
- уровни развития компетенций
- поведенческие индикаторы для оценки компетенций
- модель компетенций
- разработка профиля должности/специальности для оценки конкретного сотрудника

***Учебный проект:***

*Этап 44. Формулирование задач оценки персонала*

*Этап 45. Определение видов оценки персонала*

*Этап 46. Перечень инструментов оценки сотрудников*

*Этап 47. Построение модели целеполагания для оценки персонала*

*Этап 48. Формулирование целей по SMART-методике*

*Этап 49. Выделение категорий персонала для проведения оценки*

*Этап 50. Определение показателей и критериев оценки персонала*

*Этап 51. Разработка пошагового алгоритма процедуры оценки персонала*

*Этап 52. Формулирование структуры корпоративной модели компетенций*

*Этап 53. Разработка профиля должности/специальности для оценки конкретного сотрудника*

- ***Опрос по теме***

**Модуль 7. Применение методов проведения оценки персонала, анализ результатов оценки, подготовка рекомендаций руководству и персоналу**

1. Выбор методов оценки проведения 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 (РМ), использование КРІ (КПЭ) в оценке персонала
- «Круговая методика» («360 градусов») для оценки компетенций,
- Центр оценки специалистов (ассесмент-центр - АС),

2. Систематизация, обобщение и анализ результатов оценки персонала:

- оценочная/аттестационная матрица,
- кривая нормального распределения Гаусса,
- информирование персонала о результатах оценки и аттестации

3. Организационное сопровождение мероприятий по оценке персонала, подготовка предложений по развитию сотрудников по результатам оценки

4. Наиболее распространенные ошибки и трудности во внедрении процедуры оценки персонала

### ***Учебный проект:***

*Этап 54. Выбор оптимального метода оценки персонала с учетом целей организации*

*Этап 55. Составление индивидуального плана для оценки сотрудника*

*Этап 56. Расчет средневзвешенный балл (методика 360 градусов)*

*Этап 57. Разработка оценочной/аттестационной матрицы*

*Этап 58. Подготовка предложений по развитию сотрудников по результатам оценки*

*Этап 59. Разработка рекомендаций по наиболее распространенным ошибкам и трудностям во внедрении процедуры оценки персонала*

- ***Опрос по теме***

### **Модуль 8. Организация мероприятий по обучению и развитию персонала (T&D)**

1. Система обучения и развития персонала:

- цели,
- виды,
- выгоды и издержки обучения персонала,
- специфика обучения взрослых людей,
- технологические инновации в бизнес-обучении, концепция «активного обучения»

2. 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

3. Современные методы обучения:

- тренинги,
- деловые и ролевые игры,
- кросс-тренинг,
- каскадное обучение,
- система дистанционного обучения (e-learning, webinar, teleconference) и др.

4. Оценка эффективности мероприятий по обучению персонала (по Д. Киркпатрику):

- реакция
- оценка знаний
- изменение поведения
- результат

- **Опрос по теме**

*Этап 60. Формулирование выгод и издержек обучения*

*Этап 61. Определение специфики обучения взрослых людей*

*Этап 62. Составление перечня технологических инноваций в бизнес-обучении*

*Этап 63. Разработка пошагового алгоритма обучения и развития персонала*

*Этап 64. Составление проекта плана обучения персонала*

*Этап 65. Проведение экспресс-анализа среды обучения для определения оптимальности выбора внешнего или внутреннего обучения*

*Этап 66. Определение зон ответственности HR-менеджера в системе обучения и развития персонала.*

*Этап 67. Оценка эффективности мероприятий по обучению персонала по Д. Киркпатрику*

- **Опрос по теме**

## **Модуль 9. Системы, методы и формы материального и нематериального мотивирования и стимулирования труда персонала)**

1. Мотивация персонала:

- понятие,
- особенности мотивации,
- ее роль в управлении персоналом

2. Обзор современных теорий трудовой мотивации для применения в управлении персоналом:

- содержательные (иерархия потребностей А. Маслоу, двухфакторная модель Ф. Герцберга и др.)
- процессуальные (теория Х-У Д. Макгрегора, Теория ожиданий В. Врума, параметры внутренней мотивации Хакмана и Олдхэма и др.)

3. 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

4. Мониторинг удовлетворенности персонала работой, причины демотивации сотрудников. Типичные ошибки в разработке системы мотивирования персонала и рекомендации по их устранению.

### **Учебный проект:**

*Этап 68. Формулирование особенностей мотивации персонала*

*Этап 69. Разработка рекомендаций по применению современных теорий трудовой мотивации в управлении персоналом*

*Этап 70. Определение ведущего типа трудовой мотивации по А. Маслоу*

- Этап 71. Определение типа трудовой мотивации по двухфакторной модели Ф. Герцберга
- Этап 72. Расчет параметров внутренней мотивации по Хакману и Олдхэму
- Этап 73. Определение типа трудовой мотивации по В Герчикову
- Этап 74. Разработка рекомендаций для построения системы мотивирования сотрудников с разным типом трудовой мотивации
- Этап 75. Решение кейсов по определению типа трудовой мотивации
- Этап 76. Составление перечня примеров разных форм и видов мотивации персонала
- Этап 77. Формулирование перечня признаков падения удовлетворенностью работой
- Этап 78. Составление перечня причин демотивации сотрудников
- Этап 79. Формулирование перечня типичных ошибок в разработке системе мотивирования персонала и рекомендаций по их устранению

- **Опрос по теме**

## **Модуль 10. Управление поведением персонала**

1. Корпоративная (организационная) культура:
  - понятие,
  - типы,
  - особенности,
  - составляющие части
2. Основные стили управления персоналом:
  - авторитарный,
  - демократический,
  - либеральный
3. Управление конфликтами:
  - понятие,
  - этапы,
  - стратегии и правила поведения в конфликте
4. Корпоративный имидж компании:
  - симптомы слабой корпоративной культуры,
  - признаки сильной корпоративной культуры
  - **Учебный проект:**
  - Этап 80. Определение типа корпоративной культуры
  - Этап 81. Определение соответствия типа корпоративной культуры организационной структуре
  - Этап 82. Разработка пошагового алгоритма построения с корпоративной культуры с учетом целей организации
  - Этап 83. Формулирование миссии компании
  - Этап 84. Определение стиля руководства
  - Этап 85. Разработка этапов управления конфликтом
  - Этап 86. Формулирование правил поведения в конфликте
  - Этап 87. Определение оптимальной стратегии поведения в конфликте
  - Этап 88. Формулирование перечня стратегий успешных HRов

## ***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 слушателями программы курса включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию.

Текущая аттестация проводится в форме, предусмотренной ЛНА «Положение о проведении промежуточной аттестации слушателей и осуществлении текущего контроля их успеваемости» п.3.3. и определяется преподавателем курса. К промежуточной аттестации допускаются слушатели, выполнившие все виды текущей аттестации, предусмотренные в настоящей программе.

Слушатели, успешно освоившие программу курса и прошедшие промежуточную аттестацию, получают удостоверение о повышении квалификации, а также допускаются к освоению следующего курса, входящего в состав дипломной программы (ДПП подготовки).

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

К итоговой аттестации по ДПП переподготовки допускаются только те слушатели, которые сдали промежуточную аттестацию по всем курсам (включая данный), входящим в дипломную программу (ДПП переподготовки).

Промежуточная аттестация проводится по форме выполнения задания в соответствии с учебным планом. Результаты промежуточной аттестации заносятся в соответствующие документы. Результаты промежуточной аттестации слушателей ДПП выставляются по двух бальной шкале («зачтено»/ «не зачтено»). «Зачтено» выставляется, если слушатель набирает не менее 70% баллов (правильных ответов и/или выполненных заданий).

### **Текущая аттестация:**

#### **Вопросы для устного опроса:**

На каком этапе жизненного цикла компании появляются программы адаптации персонала:

Какая из структур организации относится к иерархическому типу

Управление персоналом это

Проведение видеосью интервью целесообразно в случае:

Проверку стрессоустойчивости кандидата проводят с целью

К какому виду тестирования относится оценка уровня знания иностранного языка

Адаптация это:

### **Промежуточная аттестация: тестирование**

#### **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 видеointerview целесообразно в случае:

**Выберите один ответ:**

- Необходимости оценки презентабельности кандидата
- Удаленности местонахождения кандидата
- Проверки владения современными средствами связи и ПК

**Вопрос 20/50**

В ходе проективного интервью:

**Выберите один ответ:**

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

- Вопрос должен быть направлен на оценку других людей

**Вопрос 21/50**

Проверку стрессоустойчивости кандидата проводят с целью:

**Выберите один ответ:**

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

**Вопрос 22/50**

К невербальным признакам относится:

**Выберите один ответ:**

- Мимика
- Словарный запас
- Особенности произношения, голоса

**Вопрос 23/50**

К какому виду тестирования относится оценка уровня знания иностранного языка:

**Выберите один ответ:**

- Профессиональному
- Интеллектуальному
- Личностному

**Вопрос 24/50**

Признаком качественного теста является:

**Выберите один ответ:**

- Краткость
- Адекватность
- Распространенность

**Вопрос 25/50**

Подбор какого сотрудника, как правило, занимает больше времени:

**Выберите один ответ:**

- Руководитель профильного направления
- Редкий специалист
- Опытный специалист

**Вопрос 26/50**

Адаптация это:

**Выберите один ответ:**

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

**Вопрос 27/50**

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

**Выберите один ответ:**

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

**Вопрос 28/50**

Кто составляет программу личностно-профессионального развития новичка:

**Выберите один ответ:**

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

**Вопрос 29/50**

На оценку успешности прохождения адаптационного периода не влияет:

**Выберите один ответ:**

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

**Вопрос 30/50**

К оценке персонала относится:

**Выберите один ответ:**

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

**Вопрос 31/50**

Компетенции это:

**Выберите один ответ:**

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

**Вопрос 32/50**

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

**Выберите один ответ:**

- Группа компетенций
- Кластер компетенций
- Модель компетенций

**Вопрос 33/50**

Аттестация это:

**Выберите один ответ:**

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

**Вопрос 34/50**

Какой метод предполагает оценку результатов и компетенций:

**Выберите один ответ:**

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

**Вопрос 35/50**

Развитие персонала это:

**Выберите один ответ:**

- План-график найма персонала в соответствии с программой стратегического развития компании
- Программа ротации персонала компании с целью овладения сотрудниками смежных специальностей

- Комплекс мер, включающих профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала, а также планирование карьеры сотрудников

**Вопрос 36/50**

К активным методам обучения относятся:

**Выберите один ответ:**

- Лекции
- Семинары
- Тренинги

**Вопрос 37/50**

Тренинг это:

**Выберите один ответ:**

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

**Вопрос 38/50**

Мотивация персонала это:

**Выберите один ответ:**

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

**Вопрос 39/50**

Какая из теорий мотивации относится к процессуальному типу:

**Выберите один ответ:**

- Иерархия потребностей
- Двухфакторная модель
- Теория ожиданий

**Вопрос 40/50**

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

**Выберите один ответ:**

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

**Вопрос 41/50**

К какой форме мотивации относится комплекс материальных и моральных наказаний:

**Выберите один ответ:**

- Негативная
- Натуральная
- Моральная

**Вопрос 42/50**

Признаком падения удовлетворенности работой является:

**Выберите один ответ:**

- Смена имиджа (прическа, стиль одежды)

- Конфликты с руководством и с коллективом
- Стремление к получению дополнительного профессионального образования

**Вопрос 43/50**

Грейдинг это:

**Выберите один ответ:**

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

**Вопрос 44/50**

К задачам грейдинга относится:

**Выберите один ответ:**

- Сравнение сотрудников
- Сравнение профессий
- Сравнение должностей

**Вопрос 45/50**

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

**Выберите один ответ:**

- Инструментального
- Патриотического
- Люмпенизированного

**Вопрос 46/50**

Корпоративная культура это:

**Выберите один ответ:**

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

**Вопрос 47/50**

Какой стиль управления предполагает коллегиальность:

**Выберите один ответ:**

- Авторитарный
- Демократический
- Либеральный

**Вопрос 48/50**

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

**Выберите один ответ:**

- Конфликт
- Дискуссия
- Переговоры

**Вопрос 49/50**

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

**Выберите один ответ:**

- Компромисс

- Уклонение
- Привлечение медиатора

**Вопрос 50/50**

Симптомом слабой корпоративной культуры является:

**Выберите один ответ:**

- Доверительные межличностные отношения
- Наличие субкультур
- Бесспорность принципов