

**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, улица Зоологическая, дом 11, строение 2, помещение I, этаж 2, комната 14  
ИНН 7701345493, ОГРН 1037701927031

---

Утверждаю:  
Директор ОЧУ «Специалист.Ру»



**Дополнительная профессиональная программа  
повышения квалификации  
«Менеджер по обучению и развитию персонала  
(комплексная программа)»**

город Москва

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
5	знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике	ПК-6
6	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
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
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
9	владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных	ПК-11

	нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)	
10	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
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
12	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
13	владением навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике	ПК-16
14	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
15	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
16	умением оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владением навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала	ПК-20
17	способностью применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации	ПК-24
18	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
19	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

20	знанием основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способностью вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом	ПК-35
----	---	-------

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

№	Компетенция	Направление подготовки
		<b>«Специалист по управлению персоналом», утв. приказом Минтруда РФ от «06» октября 2015 г. № 691н</b>
		Трудовые функции (код)
1	Документационное обеспечение работы с персоналом	В/01.6; В/02.6; В/03.6; С/01.6; С/02.6; С/03.6; D/01.6; D/02.6; D/03.6; D/04.6; E/01.6; E/02.6; E/03.6; F/01.6; F/02.6; F/03.6
2	Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	Д/02.6 - Д/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
7. Составлять регламенты, касающиеся процесса обучения в организации
8. Составлять план и бюджет корпоративного обучения
9. Выявлять потребности в обучении различными методами
10. Использовать внутренние ресурсы компании для организации обучения
11. Выбирать оптимальные формы обучения
12. Проводить оценку эффективности обучения
13. Оценивать эффективность учебных мероприятий и разрабатывать КРІ для отдела обучения компании

**После окончания обучения Слушатель будет уметь:**

14. Проводить диагностику организации (анализ организационной структуры, анализ стратегии организации, анализ организационной культуры)
15. Составлять должностные инструкции и разрабатывать модели компетенций для сотрудников организации
16. Разрабатывать систему поиска и отбора персонала в организации, а также оценить ее эффективность
17. Пользоваться различными методами оценки персонала
18. Разрабатывать систему оценки и аттестации персонала
19. С чего начать разработку системы обучения с нуля

20. Как провести предтренинговую диагностику
21. Методы выявления потребностей в обучении
22. Как должен выглядеть план по обучению, положение по обучению и другие важные документы
23. Как организовать продуктивное обучение
24. Структуру программы вводного обучения для новых сотрудников
25. Как поддерживать процессы обучения при ограниченном бюджете
26. Какие формы обучения актуальны сегодня
27. Успешные решения ведущих российских и западных компаний в области обучения персонала
28. Как подготовить отчет по учебному мероприятию, системе обучения
29. Что такое посттренинговые мероприятия
30. Методы оценки эффективности обучения

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, для внутрикорпоративных тренеров и тренинг-менеджеров, специалистов отделов обучения и развития (Training & Development), HR-специалистов, специалистов других департаментов, задачей которых является обучение сотрудников своей компании.

Требования к предварительной подготовке:

Менеджер по обучению и развитию персонала или эквивалентная подготовка.

Срок обучения: 84 академических часов, часы самостоятельные – 28.

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	<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
11	<b>Модуль 11.</b> Профессия менеджера по обучению	6	4	2	2	2	Практическая работа
12	<b>Модуль 12.</b> Курс «Welcome». Разработка программы адаптации персонала: программа «Стажер» и Программа «Наставничество»	6	4	2	2	2	Практическая работа
13	<b>Модуль 13.</b> Планирование и реализация программ развивающего обучения и развития персонала в компании.	6	4	2	2	2	Практическая работа
14	<b>Модуль 14.</b> Оценка и поддержка результатов обучения сотрудников	6	4	2	2	2	
	Итого:	84	56	28	28	28	
	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
СРС	4	4	4	4	4			20
2 неделя	8	8ИА						16
СРС	4	4						8
Итого:	24	24	12	12	12			56/28
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 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*
- ***Итоговый 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*

- **Итоговый 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*

- **Итоговый 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

### **Учебный проект:**

*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*

- **Итоговый 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 системы мотивирования персонала и рекомендаций по их устранению*

- **Итоговый 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*
  - **Итоговый опрос по теме**

## Модуль 11. Профессия менеджера по обучению

- Взаимосвязь бизнес-процесса обучение с другими направлениями управления персоналом
- Функциональные обязанности менеджера по обучению. Должностная инструкция.
- Требования к квалификации менеджера по обучению
- Положение об обучении. Структура регламента
- Алгоритм построения системы обучения – схема процесса «Обучение персонала»

Практикум: Построение бизнес-процесса «Обучение» для компании

---

## Модуль 12. Курс «Welcome». Разработка программы адаптации персонала: программа «Стажер» и Программа «Наставничество»

---



- Основное обучение: вводное (адаптационное), по продукту, продажи и работа
- с клиентом, курс для наставников
- Схема отбора сотрудников на должность ведущего учебных программ. Привлечение руководителей
- Диагностика потребностей в обучении различными методами -анализ документов, анкетирование и руководителем и др.
- Планирование и оценка эффективности обучения -1-ый год работы сотрудника
- Организация корпоративной базы знаний: корпоративная книга продаж, электронная мультимедиа
- Практикум: разработка программ

---

### **Модуль 13. Планирование и реализация программ развивающего обучения и развития персонала**

- Планирование по целям и задачам; формам работы; методам
- Методы обучения взрослых
- Технологии обучения взрослых
- Новые технологии и форматы обучения: дистанционное обучение, игротехники, бизнес-завтраки и др.
- Практикум: Составление годового плана для разных категорий сотрудников.
- Разработка занятия для взрослых

---

### **Модуль 14. Оценка и поддержка результатов обучения сотрудников**

- План и бюджет по обучению
- Методы оценки эффективности обучения: моделирование компетенций, оценка компетенций, оценка эффективности, оценка удовлетворенности
- KPI работы системы обучения
- Причины неэффективности учебных программ
- Практикум: применение модели Киркпатрика и RIO для оценки результатов и эффективности обучения

---

## **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 видеосью интервью целесообразно в случае:

Проверку стрессоустойчивости кандидата проводят с целью

К какому виду тестирования относится оценка уровня знания иностранного языка

Адаптация это:

<i>№п/п</i>	<i>Тематика практического занятия</i>	<i>Форма ПА</i>
Модуль 3	Практика использования участниками всех форм тренинговых активностей	Практическая работа

## 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 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 подачек, 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