Общество с ограниченной ответственностью
"Учебный центр ТопСкиллс"
109129, Г.МОСКВА, ВН.ТЕР.Г. МУНИЦИПАЛЬНЫЙ ОКРУГ ТЕКСТИЛЬЩИКИ, УЛ 8-Я ТЕКСТИЛЬЩИКОВ, Д. 8
ОГРН 1247700399187, ИНН/КПП 7751315215/772301001,
тел: +7 909 633-30-34, e-mail: Info@uctopskills.ru

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
ООО "УЦ ТопСкиллс"
_____ О. В. Ершова

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА – ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

«Менеджер по персоналу: система управления персоналом в организации»

г. Москва

2024 г.

Пояснительная записка

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Менеджер по персоналу: система управления персоналом в организации» (далее – программа) является учебно-методическим нормативным документом, регламентирующим содержание, организационно-методические формы и трудоемкость обучения.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Менеджер по персоналу: система управления персоналом в организации» разработана на основании Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 01.07.2013 № 499, профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утвержденного приказом Министерством труда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 года № 109н.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Менеджер по персоналу: система управления персоналом в организации» является курсом, дающим возможность изучить системный подход к управлению персоналом в рамках стратегии организации, и включает в себя сочетание фундаментальных вопросов управления персоналом и освоения современных технологий.

В рамках освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Менеджер по персоналу: система управления персоналом в организации» обучающиеся подробно ознакомятся с системами найма и адаптации персонала, получат из рук профессионалов инструменты анализа и описания должностей, определение моделей компетенций, научатся тому, как нужно обучать и развивать персонал, формировать и подготавливать кадровые резервы, познакомятся с эффективными методами оценки персонала, вопросами материальной и нематериальной мотивации персонала, а также узнают современные тенденции в области компенсаций и вознаграждений.

Занятия ведутся в интерактивной форме, с практических задач (кейсов), что способствует отработке и закреплению необходимых навыков.

1. Общая характеристика дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Менеджер по персоналу: система управления персоналом в организации»

1.1. Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Менеджер по персоналу: система управления персоналом в организации» направлена на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках уже имеющейся квалификации.

1.2. **Категория обучающихся:** лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование; лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

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

1.3. **Объем программы (трудоемкость):** общая трудоемкость 72 академических часа.

1.4. **Срок освоения программы** — 2 учебные недели.

1.5. **Форма обучения**: очная.

1.6. **Документ, выдаваемый после завершения обучения**: удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

Цель и задачи программы

Цель программы: получить системные знания, умения и навыки в области управления персоналом современной организации, обеспечивающие формирование и совершенствование у слушателей профессиональных компетенций, необходимых для работы в области управления персоналом.

Задачи программы:

1. Получение слушателями актуальных сведений в области управления персоналом современной организации.

2. Формирование знаний, умений и навыков по вопросам деятельности службы управления персоналом в структуре предприятия.

Планируемые результаты обучения

Программа направлена на совершенствование и приобретения новых компетенций в области организации кадрового делопроизводства, документационного обеспечения работы с персоналом, обеспечивающих качественную, безопасную и эффективную профессиональную деятельность в современных условиях.

В планируемых результатах отражается преемственность с профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом» (утв. приказом Министерством труда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 года № 109н) и требованиями соответствующего Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (утв. приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. N 955).

Программа направлена на получение слушателями универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций.

В результате освоения программы слушатели будут обладать *универсальными компетенциями (УК),* включающими в себя способность:

УК-2 определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

В результате освоения программы слушатели будут обладать *общепрофессиональными компетенциями* (ОПК):

ОПК-2. осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом;

ОПК-3 разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия;

ОПК-4 применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет.

Описание перечня профессиональных компетенций.

В результате освоения программы слушатель должен обладать следующими профессиональными компетенциями (ПК):

В результате освоения Программы обучающиеся

будут знать:

- Структуру, цели, стратегию и политику организации по персоналу
- Нормативные правовые акты, регулирующие права и обязанности государственных органов, представительных органов работников
- Технологии и методы формирования и контроля бюджетов
- Порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации
- Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок формирования социальной политики
- Технологии и методы определения профессиональных знаний, умений и компетенций
- Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оценки персонала
- Методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций
- Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала

будут уметь:

- Разрабатывать стратегии и политики управления персоналом;
- Использовать материальные и нематериальные системы, методы и формы мотивации в управлении персоналом;
- Определять объемы средств для реализации социальных гарантий, корпоративных льгот и иных элементов корпоративных социальных программ для формирования бюджетов;
- Составлять и контролировать статьи расходов на социальные программы для планирования бюджетов
- Определять параметры и критерии оценки персонала
- Разрабатывать средства и методы проведения оценки персонала
- Анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала
- Определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры
- Определять критерии формирования кадрового резерва организации
- Составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала

2. Учебный план дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Менеджер по персоналу: система управления персоналом в организации»

Срок обучения: 72 академических часа.

Форма обучения: очная.

Режим занятий: 8 академических часов в день 5 дней в неделю.

Основные формы учебной деятельности: лекции, практические занятия (кейсы), самостоятельная работа.

Форма итоговой аттестации: зачет в форме тестирования.

№ п/п	Наименование разделов	Всего часов	В том числе, ак.ч.[1]			Форма аттестации
			Лекции	Практи-ческие занятия	Самосто-ятельная работа	
	Модуль 1. «Система управления персоналом в организации»					
1	**Раздел 1. Система управления персоналом**	**9**	**7**	**2**	**-**	**опрос**
2	**Раздел 2. Модель профессиональных компетенций как основа построения системы управления персоналом**	**10**	**6**	**2**	**2**	**опрос**
3	**Раздел 3. Система подбора и найма персонала**	**13**	**6**	**-**	**7**	**опрос**
4	**Раздел 4. Системы оценки, аттестации и адаптации персонала**	**14**	**6**	**2**	**6**	**опрос**
5	**Раздел 5. Обучение и развитие персонала предприятия**	**11**	**6**	**4**	**1**	**опрос**
6	**Раздел 6. Формирование и совершенствование эффективной системы мотивации персонала**	**13**	**6**	**4**	**3**	**опрос**
7	Итоговая аттестация: тестирование	2				зачет
8	**Итого:**	**72**	**37**	**14**	**19**	

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

3. Календарный учебный график

Календарный график обучения является примерным, составляется и утверждается для каждой группы.

Срок освоения программы — 2 учебные недели.

Режим занятий: 8 академических часов в день, 5 дней в неделю.

Начало обучения — по мере набора группы.

Трудоемкость обучения по программе составляет 72 академических часа, включая итоговую аттестацию.

№ п/п	Наименование компонентов программы	1 неделя	2 неделя	Итого
1.	**Раздел 1. Система управления персоналом**	9		**9**
2.	**Раздел 2. Модель профессиональных компетенций как основа построения системы управления персоналом**	10		**10**
3.	**Раздел 3. Система подбора и найма персонала**	13		**13**
4.	**Раздел 4. Системы оценки, аттестации и адаптации персонала**	8	6	**14**
5.	**Раздел 5. Обучение и развитие персонала предприятия**		11	**11**
6.	**Раздел 6. Формирование и совершенствование эффективной системы мотивации персонала**		13	**13**
7.	**Итоговая аттестация (зачет)**		2	**2**
8.	ВСЕГО	40	32	**72**

4. Рабочие программы дисциплин (модулей) дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Менеджер по персоналу: система управления персоналом в организации»

4.1. Рабочая программа Модуля 1 «Система управления персоналом в организации»

Цель: получить системные знания, умения и навыки в области управления персоналом современной организации, обеспечивающие формирование и совершенствование у слушателей профессиональных компетенций, необходимых для работы в области управления персоналом.

Задачи:

1. Получение слушателями актуальных сведений в области управления персоналом современной организации.
2. Формирование знаний, умений и навыков по вопросам деятельности службы управления персоналом в структуре предприятия.

Планируемые результаты изучения модуля

В результате освоения модуля обучающиеся

будут знать:

- Структуру, цели, стратегию и политику организации по персоналу
- Нормативные правовые акты, регулирующие права и обязанности государственных органов, представительных органов работников
- Технологии и методы формирования и контроля бюджетов
- Порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации
- Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок формирования социальной политики
- Технологии и методы определения профессиональных знаний, умений и компетенций
- Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оценки персонала
- Методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций
- Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала

будут уметь:

- Разрабатывать стратегии и политики управления персоналом;
- Использовать материальные и нематериальные системы, методы и формы мотивации в управлении персоналом;

- Определять объемы средств для реализации социальных гарантий, корпоративных льгот и иных элементов корпоративных социальных программ для формирования бюджетов;
- Составлять и контролировать статьи расходов на социальные программы для планирования бюджетов
- Определять параметры и критерии оценки персонала
- Разрабатывать средства и методы проведения оценки персонала
- Анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала
- Определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры
- Определять критерии формирования кадрового резерва организации
- Составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала

Учебный план

№ п/п	Наименование разделов	Всего часов	В том числе, ак.ч.[2]			Форма аттестации
			Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	
1	**Раздел 1. Система управления персоналом**	**9**	**7**	**2**	**-**	**опрос**
1.1	Деятельность службы управления персоналом в структуре предприятия	9	7	2	-	опрос
2	**Раздел 2. Модель профессиональных компетенций как основа построения системы управления персоналом**	**10**	**6**	**2**	**2**	**опрос**
2.1	Принципы построения и использования модели профессиональных компетенций	10	6	2	2	опрос
3	**Раздел 3. Система подбора и найма персонала**	**13**	**6**	**-**	**7**	**опрос**
3.1	Особенности и основные этапы подбора и найма персонала	13	6	-	7	опрос
4	**Раздел 4. Системы оценки, аттестации и адаптации персонала**	**14**	**6**	**2**	**6**	**опрос**
4.1	Методы оценки персонала. Аттестация персонала. Адаптация персонала.	14	6	2	6	опрос
5	**Раздел 5. Обучение и развитие**	**11**	**6**	**4**	**1**	**опрос**

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

	персонала предприятия					
5.1	Виды и методы обучения. Кадровый резерв предприятия	11	6	4	1	опрос
6	**Раздел 6. Формирование и совершенствование эффективной системы мотивации персонала**	**13**	**6**	**4**	**3**	**опрос**
6.1	Система материальной и нематериальной мотивации персонала	13	6	4	3	опрос
8	**Итого:**	**70**	**37**	**14**	**19**	

Содержание

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование раздела, темы и содержание
Раздел 1. Система управления персоналом		
Лекция	7	**Тема 1.1. Деятельность службы управления персоналом в структуре предприятия** ▪ Цели, стратегия и функции системы управления персоналом в организации. Зависимость задач и функций службы управления персоналом от стадии развития организации. ▪ Кадровая политика: понятие и определение. Цель кадровой политики. ▪ Классификация и краткая характеристика кадровой политики организации: пассивная, реактивная, превентивная, активная. Открытая и закрытая кадровая политика. Деятельность службы управления персоналом в структуре предприятия. ▪ Планирование и проектирование работы службы управления персоналом. Определение целей и задач службы в системе целей и задач предприятия. ▪ Цели, задачи и функции руководителя службы на каждом этапе ее развития. ▪ Место службы управления персоналом в системе управления предприятия. Принцип взаимосвязанности и разделения ответственности службы с другими управленческими единицами как залог ее успешной работы. ▪ Проведение аудита системы управленияперсоналом. ▪ Регламентация деятельности службы управления персоналом: правила эффективной регламентации. Примеры и разбор недостатков в оформлении документов, регламентирующих деятельность службы: положения о службе управления персонала и локальных нормативных актов, определяющих ее функции (найм, оценка, обучение и т.д.) ▪ Бюджетирование системы управления персоналом: основные статьи бюджета, принципы его формирования. ▪ Корпоративная (организационная) культура: диагностика, разработка, внедрение. Типы корпоративной культуры.
Практические занятия	2	Кейс «Система управления персоналом». Кейс «Положение о службе управления персоналом». Кейс «Создание бюджета затрат на персонал».

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование раздела, темы и содержание
Раздел 2. Модель профессиональных компетенций как основа построения системы управления персоналом		
Лекция	6	**Тема 2.1. Принципы построения и использования модели профессиональных компетенций** Основные понятия модели профессиональных компетенций. Типичное содержание модели профессиональных компетенций. Взаимосвязь модели профессиональных компетенций специалиста и этапов его бизнес-процесса. Критерии эффективности модели профессиональных компетенций. Принципы построения модели профессиональных компетенций. Этапы создания модели профессиональных компетенций. Основные ошибки в формировании модели профессиональных компетенций. Использование модели профессиональных компетенций. Использование модели компетенций в процессе подбора и отбора персонала. Использование профессиональных компетенций дляоценки эффективности деятельности работников. Использование профессиональных компетенций для построения и реализации системы обучения и развития работников. Использование профессиональных компетенций при формировании системы оплаты труда. Примеры стандартных моделей профессиональных компетенций. Корпоративная модель профессиональных компетенций. Модель профессиональных компетенций для специалистов по продажам. Модель профессиональных компетенций для руководителей.
Практические занятия	2	Кейс «Формулирование профессиональных компетенций на основе бизнес-процесса». Кейс «Ошибки в модели профессиональных компетенций».
Самостоятельная работа	2	Модель профессиональных компетенций для оценки эффективности деятельности работников. Модель профессиональных компетенций для построения и реализации системы обучения и развития работников.

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование раздела, темы и содержание
Раздел 3. Система подбора и найма персонала		
Лекция	6	**Тема 3.1. Особенности и основные этапы подбора и найма персонала** ▪ Основные этапы системы подбора и найма персонала. Организация процесса подбора между специалистом службы управления персоналом и представителями внутреннего заказчика. ▪ Источники набора персонала. Стандартные инестандартные источники привлечения кандидатов. ▪ Методы проведения собеседования и интервью. Виды собеседований. Структура, закономерности, типичные ошибки собеседований. Стресс-интервью, его особенности и ошибки проведения. ▪ Формулирование грамотного и корректного отказа кандидатам. Удаленный подбор персонала. ▪ Выбор методов привлечения и отбора кандидатов в зависимости от конкретного региона.
Самостоятельная работа	7	Выбор методов привлечения и отбора кандидатов
Раздел 4. Системы оценки, аттестации и адаптации персонала		
Лекция	6	**Тема 4.1. Методы оценки персонала. Аттестация персонала. Адаптация персонала.** ▪ Внедрение системы оценки в общую систему управления персоналом. Документальное сопровождение оценочных мероприятий. ▪ Аттестация персонала как особый вид оценочного мероприятия. Особенности аттестации. ▪ Методы оценки персонала: 360 градусов,ассессмент-центр, экспресс-диагностика, формирование и использование профессиональных кейсов. Применение метода критических инцидентов, проведение деловых игр в качестве метода диагностики, тестирование и пр. ▪ Выбор метода оценки в зависимости от задач оценки и возможностей службы управления персоналом. ▪ Техника конструктивной обратной связи после оценки. Связь оценки с вознаграждением и развитием персонала. Адаптация персонала. ▪ Виды адаптации (психологическая, организационная, профессиональная). ▪ Формирование плана адаптации и плана прохождения испытательного срока. ▪ Разделение ответственности за результат адаптации и прохождения испытательного срока между всеми участниками процесса.

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование раздела, темы и содержание
Практические занятия	2	Кейс «Подбор методов оценки персонала» Кейс «Проведение деловой игры в целях оценки персонала».
Самостоятельная работа	6	Методы оценки персонала
Раздел 5. Обучение и развитие персонала предприятия		
Лекция	6	**Тема 5.1. Виды и методы обучения. Кадровый резерв предприятия** Методы определения потребности в обучении персонала. Риски реактивного обучения. Понятия «обучение» и «развитие» - принципиальное различие. Виды и методы обучения. Выбор метода обучения в зависимости от целей и возможностей предприятия. Процесс организации обучения. Внутреннее и внешнее обучение - целесообразность выбора. Практика выбора провайдера внешнего обучения. Формирование матрицы обучения: практика учета всех необходимых составляющих для эффективного обучения. Формирование бюджета на обучение – учет рисков и возможных «подводных камней». Оценка эффективности обучения: выбор метода оценки в зависимости от реальных возможностей. Кадровый резерв предприятия. Кадровый резерв: цели создания, понятие и содержание. Категории персонала для кадрового резерва. Критерии отбора работников в кадровый резерв. Выбор методов оценки работников для зачисления в кадровый резерв. Управление профессиональной карьерой работников. Кадровый резерв как инструмент удержания персонала**.**
Практические занятия	4	Кейс «Формирование кадрового ядра предприятия» Кейс «Формирование плана адаптации» Кейс «Формирование матрицы обучения» Кейс «Оценка эффективности тренинга» Кейс «Формирование групп кадрового резерва. Программы обучения для кадрового резерва»
Самостоятельная работа	1	Кадровый резерв предприятия.
Раздел 6. Формирование и совершенствование эффективной системы мотивации персонала		

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование раздела, темы и содержание
Лекция	6	**Тема 6.1. Система материальной и нематериальной мотивации персонала** □ Составляющие системы мотивации персонала: материальная и нематериальная мотивация. □ Принципы, обеспечивающие основу для создания эффективной системы мотивации персонала. □ Факторы, влияющие на эффективность системы мотивации и оплаты труда. □ Критерии эффективности системы мотивации. □ Практическое применение мотивационных теорий в системах оплаты труда. Система материальной мотивации персонала. Принципы построения системы мотивации и оплаты труда. □ Постоянная часть оплаты труда. □ Тарифная и бестарифная системы оплаты труда. Принципы построения и условия применения. □ Система грейдов. Принципы построения. Методы разработки (HAY, Mercer, Watson Wyatt). □ Иные системы оплаты труда (рейтинговые системы оплаты труда, оплата труда на индивидуальных условиях найма). □ Система доплат, надбавок и льгот. Принципы построения и условия применения. □ Совершенствование системы постоянной части заработной платы. □ Опыт применения в различных компаниях. Система вознаграждения. Переменная часть оплаты труда. □ Основные элементы системы премирования. □ Традиционные и нетрадиционные виды премирования. □ Порядок и условия премирования, требования к показателям премирования. □ Структура премиальных выплат в разрезе должностей. □ Показатели, используемые для оценки эффективности и мотивации персонала. Построение эффективной системы премирования в соответствии с системой ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators). □ Определение KPI. □ Плановые и целевые значения показателей эффективности. □ Формирование и распределение премиального фонда. □ Учет индивидуальных и коллективных результатов. Формирование системы социальных льгот (социальный пакет). □ Принципы построения системы социальных льгот и условия их применения. □ Примеры применения в российских и западных компаниях. Нематериальная мотивация персонала. □ Основные составляющие нематериальной мотивации персонала. □ Моральная мотивация. Современные мотивационные подходы. Регламентирующие документы системы мотивации персонала. □ Положение об оплате труда и положение о премировании. □ Должностная инструкция.

Вид занятий	Кол-во часов	Наименование раздела, темы и содержание
Практические занятия	4	Кейс: «Формирование системы мотивации для работников разного мотивационного типа». Кейс: «Оценка должностей бально-факторным методом. Разработка системы грейдов на предприятии». Кейс: «Разработка системы премирования на основе системы KPI». Кейс: «Формирование программ мотивации».
Самостоятельная работа	3	Системы оплаты труда. Системы социальных льгот (социальный пакет).

Календарный учебный график

№ п/п	Наименование компонентов программы	1 неделя	2 неделя	Итого
1.	**Раздел 1. Система управления персоналом**	9		**9**
2.	**Раздел 2. Модель профессиональных компетенций как основа построения системы управления персоналом**	10		**10**
3.	**Раздел 3. Система подбора и найма персонала**	13		**13**
4.	**Раздел 4. Системы оценки, аттестации и адаптации персонала**	8	6	**14**
5.	**Раздел 5. Обучение и развитие персонала предприятия**		11	**11**
6.	**Раздел 6. Формирование и совершенствование эффективной системы мотивации персонала**		13	**13**

Организационно-педагогические условия реализации модуля

Организационно-педагогические условия модуля должны обеспечивать его реализацию в полном объеме, соответствие качества подготовки обучающихся установленным требованиям, соответствие применяемых форм, средств, методов обучения возрастным особенностям, способностям, интересам и потребностям обучающихся.

Кадровые условия. Реализация модуля обеспечивается педагогическими кадрами, имеющими высшее профессиональное образование и отвечающими квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам, в рамках изучаемого цикла.

Преподаватели должны иметь высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование по направлению подготовки "Образование и педагогика" или в области, соответствующей преподаваемому предмету, без предъявления требований к стажу работы, либо высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование по направлению деятельности в образовательном учреждении без предъявления требований к стажу работы.

Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля.

Учебно-методические материалы (учебники, учебные пособия, практикумы, периодические издания, раздаточный материал, нормативная документация), необходимые для освоения модуля представлены в необходимом количестве.

Занятия проводятся с использованием раздаточного материала на бумажных носителях и презентаций на электронных носителях, а также учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации.

Материально-технические условия.

Обучение проводится в оборудованном учебном помещении, отвечающем материально-техническим и санитарно-эпидемиологическим требованиям.

Материально-техническая база включает в себя: учебный класс, оборудованный мебелью:

- Стол – 4 шт.
- Стулья – 7 шт.
- Доска – 1 шт.
- Ноутбук – 1 шт.;
- Шкаф – 1 шт.

- Учебно-методическая литература и учебные пособия по теме преподаваемого предмета – в необходимом количестве.

Информационные и учебно-методические условия

1. Трудовой кодекс Российской Федерации.
2. Руденко А.М., Управление персоналом, издательство «Феникс», г.Москва, 2021 год.
3. Управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие, под редакцией Дудина М.Н., Лясникова Н.В., Сенина А.С., Сепиашвили Е. Н., Сидоренко В.Н., Толмачева О.М., издательство «Элит», г.Москва, 2016 год. (электронный формат)
4. Труханович Л.В., Щур Д.Л., Справочник по кадровому делопроизводству, 6-е издание, издательство «Дело и сервис», г.Москва, 2008 год.

5. Куприянчук Е., Щербакова Ю., Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие. Учебное пособие, издательство «Риор», г.Москва, 2012 год.

6. Верещагина Л., Психология персонала. Потребности, мотивации и ценности, издательство «Гуманитарный центр», 2018 год.

7. Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э. и др., Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации, Издательство «Альпина Паблишер», 2020 год.

Интернет-ресурсы:

1. КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: http://www.consultanru, свободный.
2. Ассоциация (Союз) "Ассоциация консультантов по подбору персонала", город Москва https://akpp.top/

Практические занятия

Примерные практические занятия по Разделу 1. Система управления персоналом

Кейс «Система управления персоналом»

Российскую корпоративную культуру в большинстве компаний формирует внутренний институт. В «ВымпелКом» около 20% сотрудников работают с момента его создания, то есть уже 13 лет. Основы корпоративной культуры компании закладывали ее основатели. Если говорить об общепринятых элементах, то они заимствованы с западных образцов: регламентированные льготы, добровольное медицинское страхование, служебная сотовая связь,заказы обедов, кассы турагентств и театров в холле корпоративного здания. В конце каждого года есть традиция награждать лучшего сотрудника – выбирать «бриллиантового пчеловода».

В офисе есть стена, которая вся исписана фамилиями «лауреатов». Финансы, по мнению руководства, являются основным мотиватором для сотрудников низшего звена. Получая больше одной-двух тысяч долларов в месяц, человек начинает всерьез интересоваться спектром собственных возможностей, соотносить их с внутренней потребностью реализации и перспективой профессионального роста на той или иной должности. Интерес к деньгам резко падает, когда их хватает. Одно из исследований в компании нацелено на уровень удовлетворенности и заинтересованности сотрудников: как они оценивают руководство компании, политику, инновационность, бизнес-процессы. Опрос проводит сторонняя шведская фирма Research International, и вся информация поступает только на их сервер. Ответы формируются не по людям, а по департаментам имена отделяются от ответов. По результатам исследований оказалось, что большинство сотрудников в регионах мотивируются заработной платой, а в секторе начальников отделов – карьерой и развитием. Желающие могут по договору с компанией получить образование MBA и диплом международного образца. Технологии подбора, обучения и удержания персонала различаются в зависимости от позиции. Вице-президента по маркетингу, который входит в состав членов правления, искали через агентства полтора года, и нашли только в США, в компании Kodak. На таких должностях проблем с удержанием, естественно, нет. В call-центры, которые состоят из тысяч людей по всей России, производится массовый рекрутмент с помощью SMS-рассылки собственным абонентам. В

основном это студенты и выпускники вузов. Чтобы избежать текучки кадров, в компаниионодняли входные требования и заработную плату. В начале работы сотрудники центра оцениваются по тестовой шкале каждые полгода, прибавляя в заработной плате по 10%. Основные факторы удержания персонала – высокая внутренняя ротация, карьерный рост и корпоративный климат. Главное – не строить отношения с подчиненными по методу кнута и пряника. Люди должны чувствовать себя одной командой. Для этого и нужен хороший менеджер по персоналу. Именно он определяет климат в своей группе.

Фрагмент интервью:

– Не боитесь субъективного фактора? Некоторые руководители могут под горячую руку уволить подчиненного за пятиминутное опоздание.

– Ничего страшного в субъективности нет. Это нормальный человеческий фактор. В системе оценки персонала у нас есть четко выстроенная политика, «книги целей», но около 20% всегда будут субъективными. Корпоративные лимиты отношений между работниками компании определяют лишь самые общие рамки. Нельзя написать политику процедуры на каждое телодвижение. Гибкость руководителей, их подход к сотрудникам отдела невозможно измерить в масштабах огромной корпорации. Один начальник умеет договориться со своим вечно опаздывающим сотрудником, другому придется искать ему замену, третий найдет какой-то другой выход. Я, например, абсолютно лояльно отношусь к опозданиям, но сотрудники моего отдела прекрасно знают, что, если им нужно о чем-то со мной проконсультироваться или подписать какие-то документы, это лучше делать до девяти утра – потом не будет времени. Постепенно все стали приходить к половине девятого.

Иногда оценку менеджера действительно трудно объяснить. Он вдруг начинает цепляться к каким-то мелочам. Но даже в таких ситуациях, с моей точки зрения, интуиции хорошего менеджера по персоналу можно довериться. Интуиция – это не каприз, а хорошо подготовленное внутреннее мнение, которое срабатывает быстрее, чем логическое заключение на основе ряда фактов. Если «эйчар» не способен сформулировать действительную причину, покоторой он не принял этого человека, – значит, он почувствовал, что не сможет работать с нимв команде. Я ни в коем случае не пропагандирую такой принцип подбора персонала. Есть ряд обязательных правил, должностная инструкция, а вышеописанный способ может помогать лишь по остаточному принципу. Хотелось лишь подчеркнуть, что интуиция для «эйчара» значит очень многое. Но, повторюсь, для хорошего «эйчара». При выборе менеджеров существует своя оценка.

– Вы могли бы описать правила подбора персонала?

– Основной критерий – соответствие тщательно подготовленному профайлу по конкретной должности, который состоит из профессиональных, поведенческих качеств и степени соответствия системы ценностей данного кандидата ценностям компании. Это как раз то, о чем мы говорили: большинство современных компаний не занимается подготовкой профайла. Чем точнее мы сформулируем, что требуется, тем выше возможность попадания. Совет по практике собеседования – никогда не стоит просить претендента рассказывать заранее заготовленные красивые истории из его жизни. Наоборот, следует дать ему интересную рабочую ситуацию и попросить быстро дать ей оценку. Таким образом, легко определить тип характера и стиль управления руководителя – авторитарный или демократичный. Тип логического мышления – структурный или сбивчивый – определяется, например, методом внезапной смены темы разговора: вернется он к заданной теме вопроса или нет. Этот же способ хорошо работает для определения степени подверженности чьему-то влиянию для оценки степени управляемости или самостоятельности можно проверить, пользуется ли человек подсказками, например при

поиске нужного термина. Таких психологических техник существует достаточно много, но психология решает не все. Я знаю много случаев, когда кандидат проходил все тесты на «отлично», но, устроившись на работу, по каким-то необъяснимым причинам не мог руководить коллективом.

Контрольные вопросы

1. Дайте оценку элементам системы управления персоналом, оцените ее преимущества и недостатки.

2. Согласны ли вы с мнением, что «ничего страшного в субъективности нет»? Обоснуйте свой ответ.

Примерные практические занятия по Разделу 4. Системы оценки, аттестации и адаптации персонала

Кейс «Подбор методов оценки персонала»

Немецкий социолог Макс Вебер (1864–1920) выделял два основных способа оценки людей при продвижении их по карьерной лестнице: меритократический и султанский. Меритократический способ подразумевает оценку работников по их реальным достижениям, которые возможно измерить и зафиксировать, а также сравнение сотрудников между собой по результативности их трудовой деятельности, т.е. то, что сейчас определяется как KPI. Султанский способ основывается на том, что сам султан царь-батюшка или особа, приближенная к нему, решают «кого карать, а кого миловать». Возможность добиться более высокого социального положения зависит от того, насколько человек приближен к императору, пользуется его благосклонностью, в современном мире –от того, насколько эффективно работник устанавливает и поддерживает важные социальные контакты, насколько высок его так называемый социальный интеллект.

Первый способ достаточно часто применяется в США и странах Западной Европы, где KPI позволяют определить вклад каждого работника в деятельность компании и оценить, насколько данный сотрудник ценен для компании, на основании чего определяется размер его заработной платы и возможности карьерного роста.

Второй способ доминировал на более ранних этапах исторического развития общества, в настоящее время является преобладающим во многих азиатских странах.

Контрольные вопросы

1. Как вы думаете, какие преимущества и недостатки, ограничения имеют меритократический и султанский подходы к оценке персонала компании?

2. Какой из них выступает доминирующим в России в современных условиях?

Примерные практические занятия по Разделу 5. Обучение и развитие персонала предприятия

Кейс «Формирование кадрового ядра предприятия»

На ряде предприятий стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. На заводе «Алмаз», например, придумали такую вещь, как «команда 500» – это 500 кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и

удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться «наемные» работники и простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из «наемных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

Контрольные вопросы

1. Оцените преимущества введения системы формирования кадрового ядра компании.

2. Как можно усовершенствовать приведенную систему сохранения кадрового ядра предприятия? 3. По каким критериям вы бы предложили производить отбор в «команду 500»?

Примерные практические занятия по Разделу 6. Формирование и совершенствование эффективной системы мотивации персонала

Кейс: «Формирование системы мотивации для работников разного мотивационного типа»

Шесть лет назад руководству группы компаний «Эфко» (белгородский производитель растительного масла и майонеза) чуть было не пришлось свернуть существенную часть своего бизнеса – переработку подсолнечника и сахарной свеклы. На открывшихся тогда двадцати сельскохозяйственных предприятиях работники отказывались работать и нарушали трудовую дисциплину. Самый простой и, казалось бы, эффективный способ настроить человека на работу – платить хорошую зарплату – не срабатывал: люди работать не хотели.

Для большинства работников деньги – это абстрактная вещь и вовсе не повод быть исполнительным и обязательным. Ю. Скобликова, директор хедхантинговой компании «Green Street», отмечает, что для такой категории людей важнее и понятнее базовые потребности: пища, одежда, крыша над головой, – что создает немалые трудности в части их материальной мотивации. Разница в понимании жизненных ценностей между простыми рабочими и управленцами существует с незапамятных времен. Деньги для низкоквалифицированного персонала нередко имеют значение как репрессивная мера – под страхом депримирования люди могут, так или иначе, исправлять свое поведение. Но они вряд ли будут работать лучше в надежде на более высокие доходы.

В некоторых, особенно пьющих сельских местностях, многие компании выплачивают бонусы не самому работнику, а кому-то из членов его семьи. Это позволяет самому работнику обрести собственную значимость в кругу людей, мнением которых он дорожит.

Контрольные вопросы

1. Определите тип мотивации работников в данной ситуации.

2. Согласны ли вы с предлагаемыми методами повышения мотивации?

3. Какие способы позволяют улучшить систему мотивации персонала «синеворотничковых профессий» в организациях?

Кейс: «Формирование программ мотивации»

А. Морита, основатель корпорации Sony, называет следующие особенности японской модели мотивации: «Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком часто определять круг обязанностей каждого работника потому, что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что в данный момент необходимо. Если где-то допущен брак, то

считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил ошибку. В своих контактах с иностранными компаниями я очень часто видел, что таким второстепенным вещам, как внешний вид, здания и обстановка кабинетов, уделяется гораздо больше времени, внимания и денег, чем они этого заслуживают. Мы предпочитаем, прежде всего, заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции...

В Америке люди приучены к системе, когда человек продает свой труд за определенное вознаграждение. В каком-то отношении это хорошо, потому что люди знают, что они должны трудиться, чтобы заработать деньги, иначе их уволят. В Японии мы идем на риск, обещая людям постоянную занятость, и затем должны постоянно их мотивировать. Все же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги — это единственный способ вознаграждения за труд. Людям нужны деньги, но они хотят, прежде всего, получить удовольствие от своейработы и гордиться ею».

Контрольные вопросы

1. Как вы относитесь к тезису о том, что в развитых странах зарплата перестает быть существенным мотивационным фактором? Аргументируйте свою позицию.

2. Каково в среднем, по вашей оценке, должно быть соотношение заработной платы руководителей высшего звена и непосредственных исполнителей работы в организации? Различается ли это соотношение в различных странах (например, в США и Германии?)

3. Каковы особенности системы мотивации работников в современной России? Какую роль занимают в ней материальные стимулы? Приведите примеры. Аргументируйте свою точку зрения.

5. Организационно-педагогические условия реализации программы

5.1. Организационно-педагогические условия реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Менеджер по персоналу: система управления персоналом в организации» должны обеспечивать ее реализацию в полном объеме, соответствие качества подготовки обучающихся установленным требованиям, соответствие применяемых форм, средств, методов обучения возрастным особенностям, способностям, интересам и потребностям обучающихся.

Основные формы учебной деятельности: лекции, практические занятия (кейсы), самостоятельная работа.

5.2. Путем целенаправленной организации учебного процесса, выбора форм, методов и технологий обучения создает необходимые условия обучающимся для освоениядополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Менеджер по персоналу: система управления персоналом в организации», в том числе:

5.2.1. *Кадровые условия*. Реализация программы обеспечивается педагогическими кадрами, имеющими высшее профессиональное образование и отвечающими квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам, в рамках изучаемого цикла.

Преподаватели должны иметь высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование по направлению подготовки "Образование и педагогика" или в области, соответствующей преподаваемому предмету, без предъявления требований к стажу работы, либо высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование по направлению деятельности в образовательном учреждении без предъявления требований к стажу работы.

5.2.2. *Учебно-методическое и информационное обеспечение программы*.

Информационно-методические требования реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Менеджер по персоналу: система управления персоналом в организации» включают в себя:

- учебный план;

- календарный учебный график;

-дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Менеджер по персоналу: система управления персоналом в организации»;

- методические материалы и разработки;

- расписание учебных занятий.

Учебно-методические материалы (учебники, учебные пособия, практикумы, периодические издания, раздаточный материал, нормативная документация), необходимые для освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Менеджер по персоналу: система управления персоналом в организации» представлены в необходимом количестве.

Занятия проводятся с использованием раздаточного материала на бумажных носителях и презентаций на электронных носителях, а также учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации.

5.2.3. *Материально-технические условия*.

Обучение проводится в оборудованном учебном помещении, отвечающем материально-техническим и санитарно-эпидемиологическим требованиям.

Материально-техническая база включает в себя: учебный класс, оборудованный мебелью:

- Стол – 4 шт.
- Стулья – 7 шт.
- Доска – 1 шт.
- Ноутбук – 1 шт.;
- Шкаф – 1 шт.

6. Система оценки результатов освоения программы

6.1. Оценка качества освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Менеджер по персоналу: система управления персоналом в организации» проводится в формах внутреннего мониторинга и внешней независимой оценки.

Формы аттестации: оценка качества освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Менеджер по персоналу: система управления персоналом в организации» включает текущую, промежуточную и итоговую аттестацию.

6.2. Текущий контроль знаний слушателей осуществляется в ходе аудиторных занятий путем систематической проверки качества изученных тем, по форме и методике, выбираемой преподавателем.

6.3. Система текущего контроля включает:

- контроль работы слушателей на практических занятиях: решение конкретных ситуаций (кейсов) и др.;
- контроль выполнения слушателями учебных заданий по самостоятельной работе.

6.4. Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня усвоения материала и способности обучающегося к практическому применению полученных знаний, умений и навыков, решению типовых задач.

6.5. Формы промежуточной аттестации знаний: опрос.

6.6. Итоговая аттестация (зачет) предназначена для определения степени достижения поставленной цели обучения по перечисленным выше дисциплинам в целом и наиболее важным их частям, а также определения степени подготовленности обучающегося к решению профессиональных задач.

6.7. Обучение по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Менеджер по персоналу: система управления персоналом в организации» завершается итоговой аттестацией (зачетом) в форме тестирования. Тестирование представляет собой проверку знаний в форме письменного задания.

6.8. Индивидуальный учет результатов освоения обучающимися образовательных программ, а также хранение в архивах информации об этих результатах осуществляются образовательной организацией на бумажных и (или) электронных носителях.

6.9. Критерии оценки обучающегося

Критерии оценки устного ответа (опроса)

Оценка	**Критерии оценки**
5 (отлично)	Устный ответ в полной мере раскрывает тему, слушатель отвечает на все дополнительные вопросы.
4 (хорошо)	Устный ответ раскрывает тему, но требует дополнений, слушатель отвечает на все дополнительные вопросы
3 (удовлетворительно)	Устный ответ раскрывает тему, но требует дополнений, слушатель не может ответить на большую часть дополнительных вопросов.
2 (неудовлетворительно)	Устный ответ не раскрывает тему, слушатель не может ответить на большую часть дополнительных вопросов.

Критерии оценки практических заданий (кейсов)

Оценка	**Критерии оценки**
5 (отлично)	Ответ верен, аргументирован, со ссылками на пройденные темы
4 (хорошо)	Ответ верен, аргументирован, но без ссылок на пройденные темы.
3 (удовлетворительно)	Ответ верен, но не аргументирован, либо ответ неверен, но представлена попытка обосновать его с альтернативных научных позиций, пройденных в цикле.
2 (неудовлетворительно)	Ответ неверен и не аргументирован научно.

7. Программа итоговой аттестации обучающихся

Обучающиеся допускаются к итоговой аттестации после изучения разделов и тем программы в объеме, предусмотренном учебным планом программы.

Оценка качества освоения учебной программы проводится в процессе итоговой аттестации в форме зачета посредством тестирования.

Оценка	Критерии оценки
Зачтено	Оценка «Зачтено» выставляется слушателю, если он твердо знает материал курса, грамотно и по существу использует его, не допуская существенных неточностей в ответе на тестовые вопросы, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Не менее 80% правильных ответов при решении итогового теста.
Не зачтено	Оценка «Не зачтено» выставляется слушателю, который не знает

	значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические вопросы или не справляется с ними самостоятельно. Менее 80% правильных ответов при решении итогового теста.

Лицам, успешно освоившим программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдаётся удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

При освоении программы параллельно с получением среднего профессионального или высшего образования удостоверение о повышении квалификации установленного образца выдается одновременно с получением соответствующего документа о среднем профессиональном или высшем образовании.

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

8. Оценочные материалы

Примерная тематика тестовых вопросов итогового теста:

1. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?
а) планирование;
б) прогнозирование;
в) мотивация;
г) составление отчетов;
д) организация.

2. Кадровая политика, реагирующая в последний момент на возникающие кадровые проблемы
а) пассивная;
б) реактивная;
в) рациональная;
г) активно-рациональная.

3. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается:
а) как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции;
б) как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции;
в) как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции;
г) как отношение объема произведенной продукции к общей численности работников;
д) как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала.

4. В чем заключается основной недостаток аттестации?
а) субъективизм;
б) высокая требовательность к аттестуемым;
в) высокая требовательность к организаторам;
г) высокая стоимость;

д) ухудшение морально-психологического климата в коллективе.

5. Что включает инвестирование в человеческий капитал?
а) вкладывание средств в производство;
б) вкладывание средств в новые технологии;
в) расходы на повышение квалификации персонала;
г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.
д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.

6. Функции управления персоналом представляют собой:
а) комплекс направлений и подходов работы с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

7. Потенциал специалиста – это:
а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
б) здоровье человека;
в) способность адаптироваться к новым условиям;
г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
д) способность человека производить продукцию
д) повышение рабочего в должности.

8. Профессиограмма — это:
а) перечень прав и обязанностей работников;
б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.
г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
д) перечень всех профессий.

9. Какой раздел не содержит должностная инструкция?
а) «Общие положения»;
б) «Основные задачи»;
в) «Должностные обязанности»;
г) «Управленческие полномочия»;
д) «Выводы».

10. Комплексная оценка работы — это:
а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы, и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;
г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.
д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

11. Какой из нижеперечисленных пунктов нельзя отнести к факторам, лежащим в основе

критериев оценки персонала?
а) знания;
б) качество выполнения работы;
в) способности к руководству;
г) возраст работника;
д) способность к развитию.

12. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики?
а) функциональная;
б) тактическая;
в) управляющая;
г) обеспечивающая;
д) стратегическая.

13. Кадровый потенциал предприятия – это:
а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
б) совокупность работающих специалистов;
в) совокупность устраивающихся на работу;
г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

14. Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д Мак-Кллеланда:
а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
б) распределение всех рабочих на желающий работать и тех, кто не желает работать;
в) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;
г) потребность человека быть справедливо вознагражденным;
д) все потребности человека, расположенные в определенной иерархии.

15. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседа с работником в режиме "вопрос-ответ" называется:
а) анкетный опрос;
б) критический инцидент;
в) интервью;
г) ранжирование;
д) шкалирование.

16. Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей?
а) теории нужд А. Маслоу;
б) теории ожидания В. Врума;
в) расширенной модели ожидания Портера — Лоулера;
г) теории приобретенных потребностей Д. Мак-Кллеланда;
д) теории равенства С. Адамса.

17. Какие потребности в теории А. Маслоу являются базовыми (находящиеся на нижнем уровне иерархии потребностей)?
а) физиологические;
б) защищенности и безопасности;
в) принадлежности и причастности;

г) признание и уважение;
д) самовыражение.

18. Аттестация персонала — это:
а) анализ затрат, связанных с наймом персонала;
б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала;
в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;
г) установление функциональной роли работника;

19. Должностная инструкция разрабатывается с целью:
а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
б) найма рабочих на предприятие;
в) отбора персонала для занимания определенной должности;
г) согласно действующему законодательству;
д) достижения стратегических целей предприятия.

20. При какой кадровой технологии определяется количественная и качественная потребность в персонале?
а) планирование персонала
б) внедрение кадровых инновационных технологий
в) аутсорсинг
г) аутплейсмент

9. ИНФОРМАЦИОННЫЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (редакция, действующая с 11 января 2023 года).
2. Руденко А.М., Управление персоналом, издательство «Феникс», г.Москва, 2021 год.
3. Управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие, под редакцией Дудина М.Н., Лясникова Н.В., Сенина А.С., Сепиашвили Е. Н., Сидоренко В.Н., Толмачева О.М., издательство «Элит», г.Москва, 2016 год. (электронный формат)
4. Труханович Л.В., Щур Д.Л., Справочник по кадровому делопроизводству, 6-е издание, издательство «Дело и сервис», г.Москва, 2008 год.
5. Куприянчук Е., Щербакова Ю., Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие. Учебное пособие, издательство «Риор», г.Москва, 2012 год.
6. Верещагина Л., Психология персонала. Потребности, мотивации и ценности, издательство «Гуманитарный центр», 2018 год.
7. Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э. и др., Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации, Издательство «Альпина Паблишер», 2020 год.

Интернет-ресурсы:

1. КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: http://www.consultanru, свободный.
2. Ассоциация (Союз) "Ассоциация консультантов по подбору персонала", город Москва https://akpp.top/