

**Общество с ограниченной  
ответственностью  
«УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ - РЕСУРС»  
ООО «УЦДПО - РЕСУРС»  
Лицензии на осуществление  
образовательной деятельности  
от 15 октября 2024 г.  
№ Л035-01271-78/01449734**

**Утверждаю**

**Генеральный директор  
ООО «УЦДПО — РЕСУРС»**

\_\_\_\_\_ **Кудряшов О.С.**

## **П Р И К А З**

«17» ОКТЯБРЯ 2024 г № \_\_\_\_\_

☐ **Об утверждении** ☐  
**образовательной программы**

**Программа дополнительного профессионального образования  
(повышение квалификации)**

**«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.  
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА HR-СПЕЦИАЛИСТОВ»**

**Санкт-Петербург 2024**

## Оглавление

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Учебный план.....                                | 3  |
| Учебно-тематический план.....                    | 5  |
| Календарный учебный график.....                  | 11 |
| Рабочая программа.....                           | 16 |
| Пояснительная записка.....                       | 20 |
| Оценочные материалы.....                         | 23 |
| Список литературы и методических материалов..... | 26 |
| Учебно-методическое обеспечение.....             | 29 |

## УЧЕБНЫЙ ПЛАН

по программе дополнительного профессионального образования  
(повышение квалификации)  
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА HR-СПЕЦИАЛИСТОВ»

**Цель:** формирование компетенций, необходимых для управления персоналом в организации и профессиональной деятельности hr-специалистов.

**Категория слушателей:** лица с высшим и (или) средним профессиональным образованием.

**Объем учебной нагрузки:** 136 академических часов, из которых 42 часов – лекции, 42 часов – практические занятия; 4 часа – зачет по разделу 2; 42 часов – самостоятельная работа, 6 часов – итоговый экзамен.

**Форма обучения:** с частичным отрывом от производства (очно – заочная; дистанционная).

**Режим занятий:** 6 раз в неделю по 6 часов в день (3 недели).

| № | Наименование разделов                        | Всего часов (ауд.) | В том числе |               |                | Форма контроля           |
|---|----------------------------------------------|--------------------|-------------|---------------|----------------|--------------------------|
|   |                                              |                    | Лекц.       | Практ. занят. | Самост. работа |                          |
| 1 | Стратегические аспекты управления персоналом | 16                 | 8           | 8             | 8              |                          |
| 2 | Основные технологии управления персоналом    | 36                 | 16          | 16            | 16             | 4                        |
|   | Зачет по разделу 2                           | 4                  |             |               |                | Зачет                    |
| 3 | Особенности управления персоналом            | 36                 | 18          | 18            | 18             |                          |
|   | <b>Раздел 4. Итоговая аттестация</b>         |                    |             |               |                |                          |
|   | Итоговая аттестация                          | 6                  |             |               |                | экзамен                  |
|   | <b>Итого:</b>                                | <b>94</b>          | <b>42</b>   | <b>42</b>     | <b>42</b>      | <b>Зачет<br/>Экзамен</b> |

**УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН**  
**по программе дополнительного профессионального образования**  
**(повышение квалификации)**

**«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.**  
**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА HR-СПЕЦИАЛИСТОВ»**

**Цель:** формирование компетенций, необходимых для управления персоналом в организации и профессиональной деятельности hr-специалистов.

**Задачи** изучения учебной дисциплины:

- ознакомить слушателей с понятиями и терминами, относящимися к теории и практике управления персоналом в компании и профессиональной деятельности hr-специалистов;
- развить у слушателей способности к анализу и решению проблем в области управления персоналом;
- сформировать у слушателей навыки работы с информацией; управленческих навыков,
- развить у слушателей способности к эффективным коммуникациям,
- сформировать у слушателей навыков самоорганизации и саморазвития,
- сформировать у слушателей навыки сотрудничества и профессиональной этики.

**Категория слушателей:** лица с высшим и (или) средним профессиональным образованием.

**Общие требования к дополнительной профессиональной программе повышения квалификации:**

Образовательная программа имеет модульную структуру и рассматривается как совокупность учебных модулей, выбранных слушателем в логике обозначенного направления (проблемы) повышения квалификации.

Учебный модуль может являться как самостоятельной частью образовательной программы повышения квалификации, так и её составным элементом.

На основе модулей разрабатывается учебная программа объемом не менее 60 учебных часов.

**Общий объем программы:** 136 академических часов, из которых 42 часов – лекции, 42 часов – практические занятия; 4 часа – зачет по разделу 2; 42 часов – самостоятельная работа, 6 часов – итоговый экзамен.

**Форма обучения:** с частичным отрывом от производства (очно – заочная; дистанционная).

**Режим занятий:** 6 раз в неделю по 6 часов в день (3 недели).

| №        | Наименование разделов и тем                                    | Всего часов (ауд.) | В том числе |               |                | Форма контроля |
|----------|----------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|---------------|----------------|----------------|
|          |                                                                |                    | Лекц.       | Практ. занят. | Самост. работа |                |
| <b>1</b> | <b>Стратегические аспекты управления персоналом</b>            | <b>16</b>          | <b>8</b>    | <b>8</b>      | <b>8</b>       |                |
| 1.1      | Организационные и концептуальные вопросы управления персоналом | 4                  | 2           | 2             | 2              |                |
| 1.2      | Управление службой персонала                                   | 4                  | 2           | 2             | 2              |                |
| 1.3      | HR как бизнес-партнер                                          | 4                  | 2           | 2             | 2              |                |
| 1.4      | Основы кадрового делопроизводства                              | 4                  | 2           | 2             | 2              |                |
| <b>2</b> | <b>Основные технологии управления персоналом</b>               | <b>36</b>          | <b>16</b>   | <b>16</b>     | <b>16</b>      | <b>4</b>       |
| 2.1      | Рекрутинг и адаптация персонала                                | 4                  | 2           | 2             | 2              |                |
| 2.2      | Построение системы наставничества                              | 4                  | 2           | 2             | 2              |                |
| 2.3      | Управление кадровым резервом                                   | 4                  | 2           | 2             | 2              |                |
| 2.4      | Стимулирование и мотивация                                     | 4                  | 2           | 2             | 2              |                |
| 2.5      | Обучение и развитие персонала. Оценка персонала                | 4                  | 2           | 2             | 2              |                |

| №        | Наименование разделов и тем                                                  | Всего часов (ауд.) | В том числе |               |                | Форма контроля |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|---------------|----------------|----------------|
|          |                                                                              |                    | Лекц.       | Практ. занят. | Самост. работа |                |
| 2.6      | Управление организационной культурой                                         | 4                  | 2           | 2             | 2              |                |
| 2.7      | Управление коммуникациями и корпоративный PR                                 | 4                  | 2           | 2             | 2              |                |
| 2.8      | Высвобождение персонала                                                      | 4                  | 2           | 2             | 2              |                |
|          | <b>Зачет по разделу 2</b>                                                    | <b>4</b>           |             |               |                | <b>Зачет</b>   |
| <b>3</b> | <b>Особенности управления персоналом</b>                                     | <b>36</b>          | <b>18</b>   | <b>18</b>     | <b>18</b>      |                |
| 3.1      | Разработка компетенций                                                       | 4                  | 2           | 2             | 2              |                |
| 3.2      | Управление HR-проектами                                                      | 4                  | 2           | 2             | 2              |                |
| 3.3      | HR-аудит бизнес-процессов                                                    | 4                  | 2           | 2             | 2              |                |
| 3.4      | Управленческий коучинг                                                       | 4                  | 2           | 2             | 2              |                |
| 3.5      | Сопровождение организационных изменений в компании, работа с лидерами мнений | 4                  | 2           | 2             | 2              |                |
| 3.6      | Формирование приверженности и лояльности персонала                           | 4                  | 2           | 2             | 2              |                |
| 3.7      | Управление кросс-культурными коммуникациями в международных компаниях        | 4                  | 2           | 2             | 2              |                |
| 3.8      | Event-менеджмент                                                             | 4                  | 2           | 2             | 2              |                |
| 3.9      | Работа в области социального                                                 | 4                  | 2           | 2             | 2              |                |

| № | Наименование разделов и тем          | Всего часов (ауд.) | В том числе |               |                | Форма контроля           |
|---|--------------------------------------|--------------------|-------------|---------------|----------------|--------------------------|
|   |                                      |                    | Лекц.       | Практ. занят. | Самост. работа |                          |
|   | партнерства                          |                    |             |               |                |                          |
|   | <b>Раздел 4. Итоговая аттестация</b> |                    |             |               |                |                          |
|   | <b>Итоговая аттестация</b>           | <b>6</b>           |             |               |                | <b>экзамен</b>           |
|   | <b>Итого:</b>                        | <b>94</b>          | <b>42</b>   | <b>42</b>     | <b>42</b>      | <b>Зачет<br/>Экзамен</b> |
|   | <b>Всего:</b>                        | <b>136</b>         |             |               |                |                          |

При реализации Программы ООО «УЦДПО - РЕСУРС» оставляет за собой право вводить в учебный процесс факультативные дисциплины в соответствии с целями обучения с учетом специфики ранее полученного слушателем образования, а также по ходатайству заказчика.

#### **Планируемые результаты обучения.**

#### **В результате обучения по программе «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА HR-СПЕЦИАЛИСТОВ»**

слушатели должны:

##### **Знать:**

- базовые аспекты управления персоналом;
- основы кадрового делопроизводства;
- основные механизмы отбора и адаптации персонала;
- факторы стимулирования и мотивации персонала;
- основные принципы и алгоритмы разработки компетенций;
- основы управления hr-проектами;
- алгоритм разрешения конфликтов участников hr-проекта и способ оценки его эффективности;
- особенности формирования приверженности и лояльности персонала;
- основы социального партнерства.

##### **Уметь:**

- осуществлять стратегическое планирование персонала;
- оценивать влияние HR-специалиста на результаты бизнеса;
- реализовывать HR-процессы в соответствии с ТК РФ;
- осуществлять первичный и вторичный отбор персонала;
- выявлять высокопотенциальных сотрудников в бизнесе;
- выбирать оптимальные формы и методы обучения персонала;
- укреплять горизонтальные связи между подразделениями;

- составлять профиль компетенций, необходимых для эффективной работы компании;
- отбирать и оценивать эффективность руководителя hr-проекта;
- проводить мониторинг деятельности предприятия по бизнес-процессам;
- диагностировать готовность компании к целевым организационным преобразованиям;
- проводить event-менеджмент мероприятия.

### ***Владеть:***

- навыками управления персоналом на разных этапах развития предприятия;
- навыками заключения трудовых договоров с разными категориями работников;
- методами адаптации персонала к профессиональной деятельности;
- навыками развития карьеры ценных сотрудников;
- навыками оценки эффективности системы обучения персонала;
- методиками выходного собеседования при увольнении сотрудников;
- навыками построения доверительных отношений с сотрудниками;
- навыками проведения тренинга управленческого коучинга;
- навыками сопровождения команд внедрения;
- навыками организации мероприятия посредством event-менеджмента.

### **Формы аттестации**

**Зачет** - это форма итогового контроля, которая оценивает усвоение слушателями обучающего материала по определенной учебной теме на основании результатов выполненных ими индивидуальных заданий. Оценка по результатам зачета носит недифференцированный характер – зачтено/ не зачтено

**Экзамен** – проводится в устной форме (по билетам). Оценка по результатам экзамена носит дифференцированный характер.

**Итоговая аттестация** предназначена для определения степени достижения поставленной цели обучения по изученной дисциплине и наиболее важным ее частям, связанным с практическим применением полученных знаний, умений и навыков решения типовых задач, а также определения степени подготовленности выпускника к применению новых профессиональных компетенций. Итоговая аттестация проводится в форме экзамена. Слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают удостоверения о повышении квалификации, которые свидетельствуют о наличии новой профессиональной компетенции, дающей право специалисту на ведение профессиональной деятельности в области управления персоналом и hr.

## **Организационно-педагогические условия**

Занятия проводятся в аудиториях, оснащенных современными мультимедийными, демонстрационными и техническими средствами обучения. Оборудование аудиторий позволяет проводить занятия на основе современных методик с непосредственным использованием различных форм практического обучения, в полном объеме усваивать слушателям учебный материал, легко воспринимать значительные объемы информации, овладевать необходимыми навыками и закреплять их на практике.

При дистанционном обучении аудитории (кабинеты) должны быть оснащены оборудованием, позволяющим осуществлять данный вид обучения в интерактивной форме.

Слушатели обеспечиваются раздаточными учебными материалами (учебно-методическими пособиями, информационными и справочными материалами по тематике обучения, которые будут полезны как в процессе обучения, так и в дальнейшей работе.

По окончании данного курса, лицам, успешно завершившим процесс обучения и прошедшим итоговую государственную аттестацию, выдается Удостоверение о повышении квалификации, свидетельствующее о получении новой компетенции по программе «Управление персоналом. Профессиональная подготовка hr-специалистов».

## **КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК**

### **по программе дополнительного профессионального образования (повышение квалификации) «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА HR-СПЕЦИАЛИСТОВ»**

**Цель:** формирование компетенций, необходимых для управления персоналом в организации и профессиональной деятельности hr-специалистов.

**Категория слушателей:** лица с высшим и (или) средним профессиональным образованием.

**Срок обучения:** 136 академических часов (3 недели).

**Форма обучения:** с частичным отрывом от производства (очно – заочная; дистанционная).





|         |                                                                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 3.<br>7 | Управление<br>кросс-<br>культурными<br>коммуникациями<br>в международных<br>компаниях |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.<br>8 | Event-<br>менеджмент                                                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.<br>9 | Работа в области<br>социального<br>партнерства                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|         | <b>Итоговая<br/>аттестация</b>                                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|         | <b>ИТОГО</b>                                                                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
**«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА HR-СПЕЦИАЛИСТОВ»**

**НАИМЕНОВАНИЕ ТЕМ И ИХ СОДЕРЖАНИЕ**

**Раздел 1. Стратегические аспекты управления персоналом**

**Тема 1.1. Организационные и концептуальные вопросы управления персоналом**

Организационная структура предприятия. Этапы развития компании. Управление персоналом на разных этапах развития. Стратегическое планирование персонала.

**Тема 1.2. Управление службой персонала**

Структура службы персонала. Показатели эффективности работы службы персонала. Распределение функций в службе персонала. Компетенции должностей службы персонала.

**Тема 1.3. HR как бизнес-партнер**

Влияние HR-специалиста на результаты бизнеса. Зависимость мотивации HR-службы от результатов бизнеса. Консультирование первых лиц. Возможности самоокупаемости HR-подразделения.

#### **Тема 1.4. Основы кадрового делопроизводства**

Реализация HR-процессов в соответствии с ТК РФ. Заключение трудовых договоров с разными категориями работников. Испытательный срок как полезный инструмент управления. Аттестация согласно ТК РФ. Увольнение без судебных рисков.

### **Раздел 2. Основные технологии управления персоналом**

#### **Тема 2.1. Рекрутинг и адаптация персонала**

Источники привлечения персонала. Анализ резюме, виды и алгоритмы собеседований. Первичный и вторичный отбор. Методы углубленного исследования. Испытательный срок как последний этап отбора. Испытательный срок и адаптационный период. Этапы и инструменты адаптации. Разработка программ и оценка результатов адаптации.

#### **Тема 2.2. Построение системы наставничества**

Цели наставничества. Подбор, подготовка и мотивация наставников. Оценка эффективности системы наставничества.

#### **Тема 2.3. Управление кадровым резервом**

Управление кадровым резервом в эпоху постмодернистского общества. Высокопотенциальные сотрудники в бизнесе. Кадровый резерв с учетом специфики бизнеса. Риски и ограничения при создании кадрового резерва. Критерии эффективности работы. Развитие карьеры как способ удержания ценных сотрудников.

#### **Тема 2.4. Стимулирование и мотивация**

Мониторинг рынка зарплат. Системы оплаты труда. Структура заработной платы. Окладная часть и надбавки. Льготы и социальный пакет. Мониторинг удовлетворенности персонала. Типы мотивации, выявление факторов демотивации, подбор адекватных стимулов, обучение руководителей управлению мотивацией персонала.

#### **Тема 2.5. Обучение и развитие персонала. Оценка персонала**

Планирование и бюджетирование обучения. Определение потребностей в обучении. Выбор оптимальных форм и методов обучения. Оценка эффективности системы обучения. Технологии оценки персонала: 360 градусов, оценка по целям, ассессмент и др. Алгоритмы работы. Надежность и валидность методов. Способы повышения

объективности оценки. Заключение по результатам оценки. Разработка индивидуальных планов развития.

### **Тема 2.6. Управление организационной культурой**

Структура и типы организационной культуры. Культура и идеология. Способы изменения организационной культуры.

### **Тема 2.7. Управление коммуникациями и корпоративный PR**

Деловой документооборот. Разрешение конфликтов. Проведение совещаний. Укрепление горизонтальных связей между подразделениями. Корпоративные СМИ.

### **Тема 2.8. Высвобождение персонала**

Политика увольнений. Причины увольнения. Способы высвобождения персонала. Варианты выходного собеседования. Договор конфиденциальности. Анализ статистики увольнений.

## **Раздел 3. Особенности управления персоналом**

### **Тема 3.1. Разработка компетенций**

Понятие модели компетенций. Корпоративные, управленческие, профессиональные компетенции. Профиль компетенций. Поведенческие индикаторы. Определение веса компетенции. Проверка валидности компетенции.

### **Тема 3.2. Управление HR-проектами**

Критерии проектной деятельности. Составляющие механизмов управления проектами. Функционал руководителя проекта. Компетенции руководителя проекта. Поиск, отбор, оценка руководителя проекта. Формула оценки компетенций. Паспорт проекта. План-график ответственности. Матрица проекта. Алгоритм разрешения конфликтов участников проекта и способ оценки его эффективности.

### **Тема 3.3. HR-аудит бизнес-процессов**

Мониторинг деятельности предприятия по бизнес-процессам. Анализ эффективности внедрения инноваций. Проведение бенчмаркиговых исследований успешности деятельности предприятия. Роль экспертного заключения и рекомендаций hr-аудита в оптимизации бизнес-процессов.

### **Тема 3.4. Управленческий коучинг**

Понятие управленческого коучинга. Управленческий коучинг как новый стиль управления. Навыки построения доверительных отношений с сотрудниками. Структура убеждения с использованием логических уровней. Структура коучинговой сессии. Феномен обратной связи. Позиция коуча в руководстве людьми.

### **Тема 3.5. Сопровождение организационных изменений в компании, работа с лидерами мнений**

Диагностика готовности компании к целевым организационным преобразованиям. Стадии организационных изменений. Факторы, определяющие отношение сотрудников к изменениям. Барьеры организационных изменений. Сопровождение команд внедрения. Сопровождение деятельности команды реформ в режиме реального времени.

### **Тема 3.6. Формирование приверженности и лояльности персонала**

Понятие лояльности персонала. Обязательные атрибуты лояльности. Лояльность как ценность. Лояльность как кадровая политика. Лояльность как цель. Лояльность как ресурс развития. Лояльность как защита и страховка. Лояльность как оценка. Управление лояльностью персонала как услуга. Развитие и повышение лояльности. Приверженность персонала. Элементы приверженности. Причины необходимости поддержания приверженности. Препятствия, возникающие на пути формирования приверженности.

### **Тема 3.7. Управление кросс-культурными коммуникациями в международных компаниях**

Влияние кросс-культурных различий на процесс восприятия в коммуникации. Роль кросс-культурных различий в коммуникации. Виды межкультурной организационной коммуникации. Роль невербальной коммуникации в деловых отношениях в международной среде. Формальная и неформальная коммуникация. Способы преодоления языковых барьеров, наиболее подходящие для международных компаний, имеющих свои подразделения и филиалы в России.

### **Тема 3.8. Event-менеджмент**

Понятие event-менеджмента. Типы мероприятий и их особенности. Основные этапы процесса организации мероприятия. Создание мероприятия. Оценка бюджета мероприятия. Схемы организации мероприятия. Работа с приглашенными VIP-гостями. Информационная поддержка мероприятия.

### **Тема 3.9. Работа в области социального партнерства**

Система социального партнерства. Социальное партнерство в труде. Принципы социального партнерства. Стороны социального партнерства. Уровни социального партнерства. Органы социального партнерства. Модели социального партнерства. Проблемы социального партнерства. Проблемы социального партнерства. Субъекты социального партнерства. Социальное партнерство в организации. Соглашение о социальном партнерстве. Профсоюзы и социальное партнерство. Условия социального партнерства. Механизм социального партнерства. Виды социального партнерства. Значение социального партнерства.

## **Итоговая аттестация.**

Консультация. Экзамен.

## **Практические занятия**

**Целью** практических занятий является получение слушателями практических навыков в области управления персоналом и профессиональной подготовки hr-специалистов.

Практические занятия предусматривают выполнение различных заданий в рамках курса управления персоналом и профессиональной подготовки hr-специалистов:

- тренинг личностного роста;
- коммуникативный тренинг;
- тренинг эффективного лидерства;
- тренинг управленческого коучинга;
- тренинг навыков в области event-менеджмента.

### **Самостоятельная работа**

Самостоятельная работа слушателей предполагается перед началом очных занятий и после их окончания и заключается в изучении литературы, список которой предоставляется слушателям заблаговременно и материалов лекционных занятий, а также выполнении практических заданий, подготовленных преподавателем для более качественного закрепления пройденного материала.

## **ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

**по программе дополнительного профессионального образования  
(повышение квалификации)  
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА HR-СПЕЦИАЛИСТОВ»**

### **1. Цель и задачи учебной дисциплины:**

Целью учебной дисциплины «Управление персоналом. Профессиональная подготовка hr-специалистов» является формирование компетенций, необходимых для управления персоналом в организации и профессиональной деятельности hr-специалистов.

### **Задачами** учебной дисциплины являются:

- ознакомить слушателей с понятиями и терминами, относящимися к теории и практике управления персоналом в компании и профессиональной деятельности hr-специалистов;
- развить у слушателей способности к анализу и решению проблем в области управления персоналом;

- сформировать у слушателей навыки работы с информацией; управленческих навыков,
- развить у слушателей способности к эффективным коммуникациям,
- сформировать у слушателей навыков самоорганизации и саморазвития,
- сформировать у слушателей навыки сотрудничества и профессиональной этики.

## **1.2. Требования к результатам освоения дисциплины:**

В ходе изучения дисциплины «Управление персоналом. Профессиональная подготовка hr-специалистов»

слушатель должен:

### ***Знать:***

- базовые аспекты управления персоналом;
- основы кадрового делопроизводства;
- основные механизмы отбора и адаптации персонала;
- факторы стимулирования и мотивации персонала;
- основные принципы и алгоритмы разработки компетенций;
- основы управления hr-проектами;
- алгоритм разрешения конфликтов участников hr-проекта и способ оценки его эффективности;
- особенности формирования приверженности и лояльности персонала;
- основы социального партнерства.

### ***Уметь:***

- осуществлять стратегическое планирование персонала;
- оценивать влияние HR-специалиста на результаты бизнеса;
- реализовывать HR-процессы в соответствии с ТК РФ;
- осуществлять первичный и вторичный отбор персонала;
- выявлять высокопотенциальных сотрудников в бизнесе;
- выбирать оптимальные формы и методы обучения персонала;
- укреплять горизонтальные связи между подразделениями;
- составлять профиль компетенций, необходимых для эффективной работы компании;
- отбирать и оценивать эффективность руководителя hr-проекта;
- проводить мониторинг деятельности предприятия по бизнес-процессам;
- диагностировать готовность компании к целевым организационным преобразованиям;
- проводить event-менеджмент мероприятия.

### ***Владеть:***

- навыками управления персоналом на разных этапах развития предприятия;

- навыками заключения трудовых договоров с разными категориями работников;
- методами адаптации персонала к профессиональной деятельности;
- навыками развития карьеры ценных сотрудников;
- навыками оценки эффективности системы обучения персонала;
- методиками выходного собеседования при увольнении сотрудников;
- навыками построения доверительных отношений с сотрудниками;
- навыками проведения тренинга управленческого коучинга;
- навыками сопровождения команд внедрения;
- навыками организации мероприятия посредством event-менеджмента.

### **1.3. Требования к уровню базовой подготовки обучаемого**

Базовый уровень образования – лица с высшим и (или) средним профессиональным образованием.

### **1.4. Виды занятий, количество учебных часов.**

#### **Общие требования к образовательной программе повышения квалификации.**

Образовательная программа имеет модульную структуру и рассматривается как совокупность учебных модулей, выбранных слушателем в логике обозначенного направления (проблемы) повышения квалификации.

Учебный модуль может являться как самостоятельной частью образовательной программы повышения квалификации, так и её составным элементом.

На основе модулей разрабатывается учебная программа объемом не менее 60 учебных часов. Максимальный объем учебной нагрузки устанавливается до 6 часов в день.

|                          |                                |
|--------------------------|--------------------------------|
| Лекции                   | 42                             |
| Практические занятия     | 42                             |
| Самостоятельная работа   | 42                             |
| Промежуточная аттестация | Зачет по разделу 2<br>(4 часа) |
| Итоговая аттестация      | Экзамен (6 часов)              |
| Всего                    | 136                            |

При реализации образовательной программы возможно:

- изменять объем часов, отводимых на освоение учебного материала по модулям разделов - в пределах 5%;
- устанавливать необходимую глубину преподавания отдельных разделов модулей, в соответствии с профессиональной подготовкой и необходимостью обучающихся;
- разрабатывать учебные программы на основе отдельных модулей, их объем и содержание, а также форму контроля освоения слушателями знаний;
- реализовывать образовательную программу подготовки в сокращенные сроки, если это продиктовано производственной необходимостью слушателей при наличии у них профессиональной компетенции, достаточной для качественного освоения программы.

Данная учебная дисциплина призвана восполнить имеющиеся пробелы в профессиональной сфере слушателей по названным разделам знаний.

В основу обучения положен принцип сочетания теории и практики. Обучение предусматривает интенсивную работу слушателей, основанную на сочетании аудиторных занятий, практики и самостоятельной работы. Для самостоятельной отработки пройденного материала преподавателем готовятся индивидуальные задания слушателям в зависимости от степени его усвоения.

Итоговая аттестация заключается в сдаче экзамена. Итоговая аттестация предназначена для определения практической и теоретической подготовленности слушателя к применению полученных знаний в области управления персоналом и профессиональной деятельности hr-специалистов

Слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают удостоверения о повышении квалификации, которые свидетельствуют о наличии новой профессиональной компетенции в области управления персоналом и профессиональной деятельности hr-специалистов.

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **по программе дополнительного профессионального образования**

### **(повышение квалификации)**

### **«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА HR-СПЕЦИАЛИСТОВ»**

Контроль служит эффективным стимулирующим фактором для организации самостоятельной и систематической работы, усиливает глубину и долговременность полученных знаний. Текущий контроль осуществляется на аудиторных занятиях, в том числе и на консультациях, чем создаются условия, при которых слушатель активно работает над изучением данной учебной дисциплины.

Промежуточный и итоговый контроль знаний обучающихся проводится в форме зачета по разделу 2 и экзамена.

Зачет проводится после завершения определенного раздела. Форма проведения зачета – устная – по билетам (с использованием ситуационных задач). Оценка по результатам зачета носит недифференцированный характер – зачтено/ не зачтено.

Экзамен – проводится в устной форме (по билетам). Оценка по результатам экзамена носит дифференцированный характер (неудовлетворительно, удовлетворительно, хорошо, отлично).

### **Вопросы к зачету по разделу 2:**

1. Источники привлечения персонала.
2. Анализ резюме, виды и алгоритмы собеседований.
3. Первичный и вторичный отбор.
4. Методы углубленного исследования.
5. Испытательный срок как последний этап отбора.
6. Испытательный срок и адаптационный период.
7. Этапы и инструменты адаптации.
8. Разработка программ и оценка результатов адаптации.
9. Цели наставничества.
10. Подбор, подготовка и мотивация наставников.
11. Оценка эффективности системы наставничества.
12. Управление кадровым резервом в эпоху постмодернистского общества.
13. Высокопотенциальные сотрудники в бизнесе.
14. Кадровый резерв с учетом специфики бизнеса.
15. Риски и ограничения при создании кадрового резерва.
16. Критерии эффективности работы.
17. Развитие карьеры как способ удержания ценных сотрудников.
18. Мониторинг рынка зарплат.
19. Системы оплаты труда.
20. Структура заработной платы.
21. Окладная часть и надбавки.
22. Льготы и социальный пакет.
23. Мониторинг удовлетворенности персонала.
24. Типы мотивации, выявление факторов демотивации, подбор адекватных стимулов, обучение руководителей управлению мотивацией персонала.
25. Планирование и бюджетирование обучения.
26. Определение потребностей в обучении.
27. Выбор оптимальных форм и методов обучения.
28. Оценка эффективности системы обучения.
29. Технологии оценки персонала: 360 градусов, оценка по целям, ассессмент и др.
30. Алгоритмы работы персонала.
31. Надежность и валидность методов оценки работы персонала.
32. Способы повышения объективности оценки работы персонала.
33. Заключение по результатам оценки работы персонала.
34. Разработка индивидуальных планов развития персонала.
35. Структура и типы организационной культуры.
36. Культура и идеология.

37. Способы изменения организационной культуры.
38. Деловой документооборот.
39. Разрешение конфликтов в организации.
40. Проведение совещаний.
41. Укрепление горизонтальных связей между подразделениями.
42. Политика увольнений. Причины увольнения.
43. Способы высвобождения персонала.
44. Варианты выходного собеседования.
45. Договор конфиденциальности.

**Вопросы к экзамену представляют собой совокупность вопросов к зачету по разделу 2 и нижеперечисленных вопросов:**

1. Организационная структура предприятия.
2. Этапы развития компании.
3. Управление персоналом на разных этапах развития.
4. Стратегическое планирование персонала. Структура службы персонала.
5. Показатели эффективности работы службы персонала.
6. Распределение функций в службе персонала.
7. Компетенции должностей службы персонала.
8. Влияние HR-специалиста на результаты бизнеса.
9. Зависимость мотивации HR-службы от результатов бизнеса.
10. Возможности самоокупаемости HR-подразделения.
11. Реализация HR-процессов в соответствии с ТК РФ.
12. Заключение трудовых договоров с разными категориями работников.
13. Испытательный срок как полезный инструмент управления.
14. Аттестация согласно ТК РФ.
15. Увольнение без судебных рисков.
16. Понятие модели компетенций.
17. Корпоративные, управленческие, профессиональные компетенции.  
Профиль компетенций.
18. Поведенческие индикаторы.
19. Определение веса компетенции.
20. Проверка валидности компетенции.
21. Критерии проектной деятельности.
22. Составляющие механизмов управления проектами.
23. Функционал руководителя проекта.
24. Компетенции руководителя проекта.
25. Поиск, отбор, оценка руководителя проекта.
26. Формула оценки компетенций. Паспорт проекта.
27. План-график ответственности. Матрица проекта.
28. Алгоритм разрешения конфликтов участников проекта и способ оценки его эффективности.
29. Мониторинг деятельности предприятия по бизнес-процессам.

30. Анализ эффективности внедрения инноваций.
31. Проведение бенчмаркиговых исследований успешности деятельности предприятия.
32. Роль экспертного заключения и рекомендаций hr-аудита в оптимизации бизнес-процессов.
33. Понятие управленческого коучинга. Управленческий коучинг как новый стиль управления.
34. Навыки построения доверительных отношений с сотрудниками.
35. Структура убеждения с использованием логических уровней.
36. Структура коучинговой сессии. Феномен обратной связи.
37. Позиция коуча в руководстве людьми.
38. Диагностика готовности компании к целевым организационным преобразованиям.
39. Стадии организационных изменений. Факторы, определяющие отношение сотрудников к изменениям.
40. Барьеры организационных изменений.
41. Сопровождение команд внедрения.
42. Сопровождение деятельности команды реформ в режиме реального времени.
43. Понятие лояльности персонала. Обязательные атрибуты лояльности.
44. Лояльность как ценность. Лояльность как кадровая политика.
45. Лояльность как цель. Лояльность как ресурс развития.
46. Лояльность как защита и страховка. Лояльность как оценка.
47. Управление лояльностью персонала как услуга.
48. Развитие и повышение лояльности.
49. Приверженность персонала. Элементы приверженности.
50. Причины необходимости поддержания приверженности.
51. Препятствия, возникающие на пути формирования приверженности.
52. Влияние кросс-культурных различий на процесс восприятия в коммуникации.
53. Роль кросс-культурных различий в коммуникации.
54. Виды межкультурной организационной коммуникации.
55. Роль невербальной коммуникации в деловых отношениях в международной среде.
56. Формальная и неформальная коммуникация.
57. Способы преодоления языковых барьеров, наиболее подходящие для международных компаний, имеющих свои подразделения и филиалы в России.
58. Понятие event-менеджмента. Типы мероприятий и их особенности.
59. Основные этапы процесса организации мероприятия.
60. Создание мероприятия.
61. Оценка бюджета мероприятия.
62. Схемы организации мероприятия.
63. Работа с приглашенными VIP-гостями.
64. Информационная поддержка мероприятия.

65. Система социального партнерства.
66. Социальное партнерство в труде. Принципы социального партнерства.
67. Стороны социального партнерства. Уровни социального партнерства.
68. Модели социального партнерства.
69. Механизм социального партнерства.
70. Значение социального партнерства.

#### **Список литературы и методических материалов**

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум / В.В. Авдеев. - М.: ФиС, 2008. - 256 с.
2. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Учебное пособие / В.В. Авдеев. - М.: ФиС, 2006. - 960 с.
3. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
4. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие / В.В. Арутюнов, И.В. Волинский. – Ростов-на-Дону, 2009. – 448с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
6. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
7. Боронова, Г.Х. Психология труда. Конспект лекций/Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.
8. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Быčkova. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
10. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
11. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
12. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
13. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.

14. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
15. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.
16. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов. - М.: ПРИОР, 2009. – 365 с.
17. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
18. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
19. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
20. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
21. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
22. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
23. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 229 с.
27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.

28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.
30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. - М.: ИЦ РИОР, 2010. - 288 с.
31. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
32. Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки: Учебно-практическое пособие / М.Н. Колесникова. - СПб.: Профессия, 2011. - 192 с.
33. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
34. Литвинцева, Е.А. Управление персоналом государственной службы в зарубежных странах: Учебное пособие / Е.А. Литвинцева. - М.: РАГС, 2010. - 124 с.
35. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
36. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
37. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
38. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
39. Макринова, Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: Учебное пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. - СПб.: Троицкий мост, 2013. - 208 с.
40. Максимова, Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум: учебное пособие / Л.В. Максимова. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2009. - 256 с.

41. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
42. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
43. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
44. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения и профессиональное образование персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
45. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
46. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.
47. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
48. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2011. – 328 с.
49. Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. - М.: Форум, 2010. - 400 с.
50. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
51. Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2010. - 432 с.
52. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
53. Управление персоналом организации/ под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2009. – 638 с.
54. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
55. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.

56. Харитонов, С.А. Настольная книга по оплате труда и ее расчету в программе "1С:Зарплата и Управление Персоналом 8": Практическое пособие / С.А. Харитонов. - М.: 1С-Паблишинг, 2009. - 613 с.
57. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 400 с.
58. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 468 с.
59. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

### **Учебно-методическое обеспечение**

Для обеспечения учебного процесса по дисциплине «Управление персоналом. Профессиональная подготовка hr-специалистов» необходимы: специально оборудованные учебные классы, снабженные мультимедийным оборудованием (компьютер (ноутбук), проектор, экран, динамики), доска флип-чарт, маркеры.

При дистанционном обучении аудитории (кабинеты) должны быть оснащены оборудованием, позволяющим осуществлять данный вид обучения в интерактивной форме.