

**«УТВЕРЖДАЮ»**  
Директор  
АНО НИИ ГОиЧС  
Александров Виктор Михайлович

**Дополнительная профессиональная программа  
повышения квалификации  
«Управление персоналом в современных  
условиях»**

Москва  
2024

**УЧЕБНЫЙ ПЛАН**  
**«Управление персоналом в современных условиях»**

**Цель:** Подготовка управленческих кадров нового поколения, обладающих стратегическим мышлением, практическими знаниями и аналитическими навыками, необходимыми для управления персоналом в современных условиях нашей страны. Развитие компетенций слушателей в области управления персоналом путём формирования системного представления о кадровой политике компании и обучения новейшим методам в решении нестандартных кадровых ситуаций.

**Категория слушателей:**

Службы управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы в промышленности, торговле, на транспорте, в банковской, страховой, туристической и других сферах деятельности, в том числе научно-исследовательских организаций; службы управления персоналом государственных и муниципальных органов управления; службы занятости и социальной защиты населения регионов и городов, кадровые агентства; организации, специализирующиеся на управленческом и кадровом консалтинге.

**Срок обучения:** 72 академических часов.

**Режим занятий:** 12 дней по 6 часов в день.

**Форма обучения:** очная, с отрывом от производства.

№ пп	Наименование разделов	Всего, час.	В том числе		Форма контрол я
			Лекции	Практическ ие занятия, семинары, деловые игры, тестировани е	
1.	Управление персоналом в современных социально-экономических условиях.	15	11	4	
2.	Планирование работы и поиск соискателей.	31	21	10	
3.	Формы и методы оценки персонала при приеме на работу.	13	10	3	
4.	Теоретические аспекты процесса управления персоналом.	10	9	1	
5.	Консультация	1			
6.	Итоговая аттестация (экзамен)	2			экзамен
<b>ИТОГО:</b>		<b>72</b>	<b>51</b>	<b>18</b>	

**УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН**  
**«Управление персоналом в современных условиях»**

**Цель:** Подготовка управленческих кадров нового поколения, обладающих стратегическим мышлением, практическими знаниями и аналитическими навыками, необходимыми для управления персоналом в современных условиях нашей страны. Развитие компетенций слушателей в области управления персоналом путём формирования системного представления о кадровой политике компании и обучения новейшим методам в решении нестандартных кадровых ситуаций.

**Категория слушателей:**

Службы управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы в промышленности, торговле, на транспорте, в банковской, страховой, туристической и других сферах деятельности, в том числе научно-исследовательских организаций; службы управления персоналом государственных и муниципальных органов управления; службы занятости и социальной защиты населения регионов и городов, кадровые агентства; организации, специализирующиеся на управленческом и кадровом консалтинге.

**Срок обучения:** 72 академических часов.

**Режим занятий:** 12 дней по 6 часов в день.

**Форма обучения:** очная, с отрывом от производства.

№ пп	Наименование разделов	Всего, час.	В том числе		Форма контроля
			Лекции	Практические занятия, семинары, деловые игры, тестирования	
<b>1</b>	<b>Управление персоналом в современных социально-экономических условиях</b>	<b>15</b>			
1.1	Управление персоналом и эффективность деятельности компании. Направления работы службы управления персоналом		11	4	
<b>2</b>	<b>Планирование работы и поиск соискателей</b>	<b>31</b>			
2.1	Профессиональная экспертиза вакансии. Роль активного взаимодействия с Заказчиком. Составление профиля компетенций. Составление портрета кандидата (работа с запросами участников)		1	1	
2.2	Факторы, влияющие на управление персоналом		2		
2.3	Роль HR-специалиста. Портрет. Осуществление деятельности по управлению персоналом.		2	1	
2.4	Организация труда и ее совершенствование: проектирование структуры организации, проектирование рабочих мест, анализ рабочих мест.		2		
2.5	Этапы работы по закрытию вакансии (составляем эффективный алгоритм работы).		2		
2.6	Сбор правдивых рекомендаций: что нужно сделать, а чего делать нельзя		3	3	
2.7	Применение тестирования (проф. Знаний и навыков, психологическое)		4	2	

2.8	Мотивация и стимулирование труда		3	2	
2.9	Личный и корпоративный тайм-менеджмент как инструмент профилактики выгорания и повышения эффективности в организации		2	1	
<b>3</b>	<b>Формы и методы оценки персонала при приеме на работу</b>	<b>13</b>			
3.1	Этапы отбора персонала		2	2	
3.2	Анализ анкетных данных и резюме.		3		
3.3	Виды собеседований, от чего зависит успех проведения интервью (технологии подготовки и проведения).		2		
3.4	Ошибки при оценке кандидатов.		3	1	
<b>4</b>	<b>Теоретические аспекты процесса управления персоналом.</b>	<b>10</b>			
4.1	Основные подходы к управлению персоналом		3		
4.2	Система управления персоналом организации		2		
4.3	Технология управления и развития персонала		2		
4.4	Управление персоналом в условиях кризиса		2	1	
<b>5</b>	<b>Консультация</b>	<b>1</b>			
<b>6</b>	<b>Итоговая аттестация (экзамен)</b>	<b>2</b>			<b>экзамен</b>
<b>ИТОГО:</b>		<b>72</b>	<b>51</b>	<b>18</b>	

Календарный учебный график  
на 2024 – 2025 учебный год  
«Управление персоналом в современных условиях»

**Цель:** Подготовка управленческих кадров нового поколения, обладающих стратегическим мышлением, практическими знаниями и аналитическими навыками, необходимыми для управления персоналом в современных условиях нашей страны. Развитие компетенций слушателей в области управления персоналом путём формирования системного представления о кадровой политике компании и обучения новейшим методам в решении нестандартных кадровых ситуаций.

**Категория слушателей:**

Службы управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы в промышленности, торговле, на транспорте, в банковской, страховой, туристической и других сферах деятельности, в том числе научно-исследовательских организаций; службы управления персоналом государственных и муниципальных органов управления; службы занятости и социальной защиты населения регионов и городов, кадровые агентства; организации, специализирующиеся на управленческом и кадровом консалтинге.

**Срок обучения:** 72 академических часов.

**Режим занятий:** 12 дней по 6 часов в день.

**Форма обучения:** очная, с отрывом от производства.

№	Тема	Ма й	Ию нь	Июл ь	Август	Сент ябрь	Октя брь	Нояб рь	Дека брь	Янва рь	Февра ль	Март	Апрел ь
1.	Управление персоналом в современных условиях	-	-	-	-	72ч.	72ч.	-	72ч.	-	72ч.	72ч.	72ч.
Итого:		-	-	-	-	72ч.	72ч.	-	72ч.	-	72ч.	72ч.	72ч.

## **Рабочая программа «Управление персоналом в современных условиях»**

### **Содержание дисциплины**

#### ***Раздел 1. Управление персоналом в современных социально-экономических условиях***

##### ***Тема 1.1. Управление персоналом и эффективность деятельности компании. Направления работы службы управления персоналом.***

Служба управления персоналом - совокупность подразделений организации, выполняющих функций системы управления персоналом;

Формы службы управления персоналом:

- 1) Отдел кадров;
- 2) Кадровая служба;
- 3) Управление кадров;
- 4) Департамент управления персоналом;
- 5) Управление человеческими ресурсами;

Стратегическое и тактическое направления работы службы персонала;

Главное назначение кадровой службы;

Функции, структура и задачи кадровой службы:

- 1) Ориентация на высококвалифицированную и инициативную рабочую силу, интегрированную в системе производства;
- 2) Непрерывность процесса обогащения знаний и квалификации;
- 3) Гибкость организации труда;
- 4) Делегирование ответственности сверху вниз;
- 5) Партнерские отношения между участниками производства;
- 6) Новая организационная культура, ориентированная на работников.

Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом;

Мотивация результатов труда и поведения персонала;

Использование персонала - определение содержания и результатов труда на рабочих местах, производственная социализация, введение персонала, его адаптация к трудовой деятельности, упорядочение рабочих мест, обеспечение безопасности труда, высвобождение персонала;

Развитие персонала - планирование и реализация карьеры и служебных перемещений, организация и проведение обучения; Обеспечение персоналом - получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации, разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале, отбор персонала, его деловая оценка;

Определение потребности в персонале - планирование качественной потребности в персонале, выбор методов расчета количественной потребности в персонале, планирование количественной потребности в персонале;

Численность кадровой службы определяется из расчета 1 работник отдела персонала на 130 – 150 работников.

Служба (управление, дирекция) управления человеческими ресурсами:

- формированием организационной структуры;
- формированием системы управления организацией;
- определением компетенции руководителей организации;
- разработкой условий формирования, функций и задач структурных подразделений организации;
- определением функциональных взаимодействий структурных подразделений;
- формированием штатного расписания организации.

#### ***Раздел 2. Планирование работы и поиск соискателей***

##### ***Тема 2.1. Профессиональная экспертиза вакансии. Роль активного взаимодействия с Заказчиком. Составление профиля компетенций. Составление портрета кандидата (работа с запросами участников).***

Составление портрета соискателя следующим образом:

Заказчик заполняет заявку на вакансию, в которой описывает функционал, требуемую квалификацию, опыт работы, необходимые личностные качества, предлагаемые условия работы. HR-специалист на основании полученной заявки составляет объявление на привлечение соискателей, а также просматривает базы резюме в интернете. Подходящих кандидатов он приглашает на собеседование, во время которого уточняет все параметры, заданные заказчиком. Если соискатель соответствует основным требованиям, его направляют на встречу к руководителю. После второго собеседования менеджер по персоналу обязательно связывается с каждой из сторон для сбора обратной связи, во время которой уточняются или корректируются требования, расставляются приоритеты».

«Между менеджером по персоналу и заказчиком обязательно должен происходить диалог»;

## **Тема 2.2. Факторы, влияющие на управление персоналом.**

Персонал – личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев;

Основные признаки персонала:

- наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором;
- обладание определенными качественными характеристиками (профессия, специальность, квалификация, компетентность), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности (рабочем месте);
- целевая направленность деятельности, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей конкретного работника.

Факторы управления персоналом – это наиболее существенные по своей природе, значимости и силе обстоятельства и причины, являющиеся источниками воздействия на формирование, организацию и реализацию процесса воздействия на занятых в организации, способные определить его характер и стать движущей силой;

Определяем потребность в персонале;

Привлекательность рабочего места:

- 1) Деятельность, позволяющая реализовать свои возможности и добиться успеха;
- 2) Индивидуальная работа;
- 3) Возможность обучения и повышения квалификации;
- 4) Руководства посредством сотрудничества/ современный стиль руководителя;
- 5) Гибкое рабочее время;
- 6) Карьера/ ответственность;
- 7) Привлекательная заработная плата;
- 8) Время для досуга;
- 9) Безопасность;
- 10) Репутация предприятия.

Демографическая проблема;

Определение экономического и технического развития как базиса общественной формации;

Со стороны правительства трудовое законодательство и регулирование трудовых отношений затрагивают следующие области:

- 1) Законодательное установление равных возможностей приема на работу, отбора кадров, их оценки, продвижения по службе и обучения;
- 2) Гарантированное обеспечение работой (трудоустройством) маргинальных групп населения трудоспособного возраста; Регулирование условий оплаты труда, продолжительности рабочего дня, безработицы и т. п.;
- 3) Регулирование пособий, влияние на пенсионное обеспечение;
- 4) Охрана здоровья;
- 5) Законы, регулирующие трудовые отношения.

## **Тема 2.3. Роль HR-специалиста. Портрет. Осуществление деятельности по управлению персоналом.**

Управление персоналом – одна из трех важнейших функций управления современной организацией, наряду с управлением ориентацией организации во внешней среде (стратегическое планирование, маркетинг, управление инвестициями) и управлением производственно-коммерческой деятельностью (производство товаров, оказание услуг, выполнение работ, сбыт);

Список мероприятий, из которого состоят все современные HR-системы, входит:

- Разработка и воплощение в реальность кадровой стратегии, в основу которой ложится прогнозирование, планирование и анализ нужд предприятия в HR-ресурсах;
- Руководство адаптационным процессом нового рабочего персонала, который начал вести свою трудовую деятельность в организации относительно недавно;
- Управление компетентностью и уровнем качества всех сотрудников;
- Организация системы вознаграждения за хорошую работу, подготовка программ по выплате премий, льгот и прочих компенсаций;
- Руководство переводом, движением и высвобождением кадров;
- Обеспечение работы системы по слежению за безопасностью и здоровьем работников, уровнем его социального развития, к которому относится питание, страхование, физкультура и прочее;
- Управление поведением и лояльным отношением персонала;
- Забота о результатах производительности и эффективности работы кадровых ресурсов;
- Проведение списка работ со штатом сотрудников;
- Слежение за численностью рабочих (найм, привлечение, отбор соискателей);
- Руководство обучением или переподготовкой сотрудников;
- Управление организационными изменениями;
- Контроль расходов на оплату труда работников;
- Слежение за правовой стороной работы кадрового состава;
- Контроль рабочего времени и карьерного развития;

- Ведение документации по работе с персоналом.

Первой и самой основной функцией системы управления сотрудниками стало планирование персонала;

На втором месте стоит функция, отвечающая за оценку уровня знаний работников и обеспечение их дальнейшего развития;

Системы управления персоналом включает в себя:

- составление задания на автоматизацию;
- подбор программного обеспечения;
- активация и проверка работоспособности выбранной HR-системы;
- обучение рабочего состава;

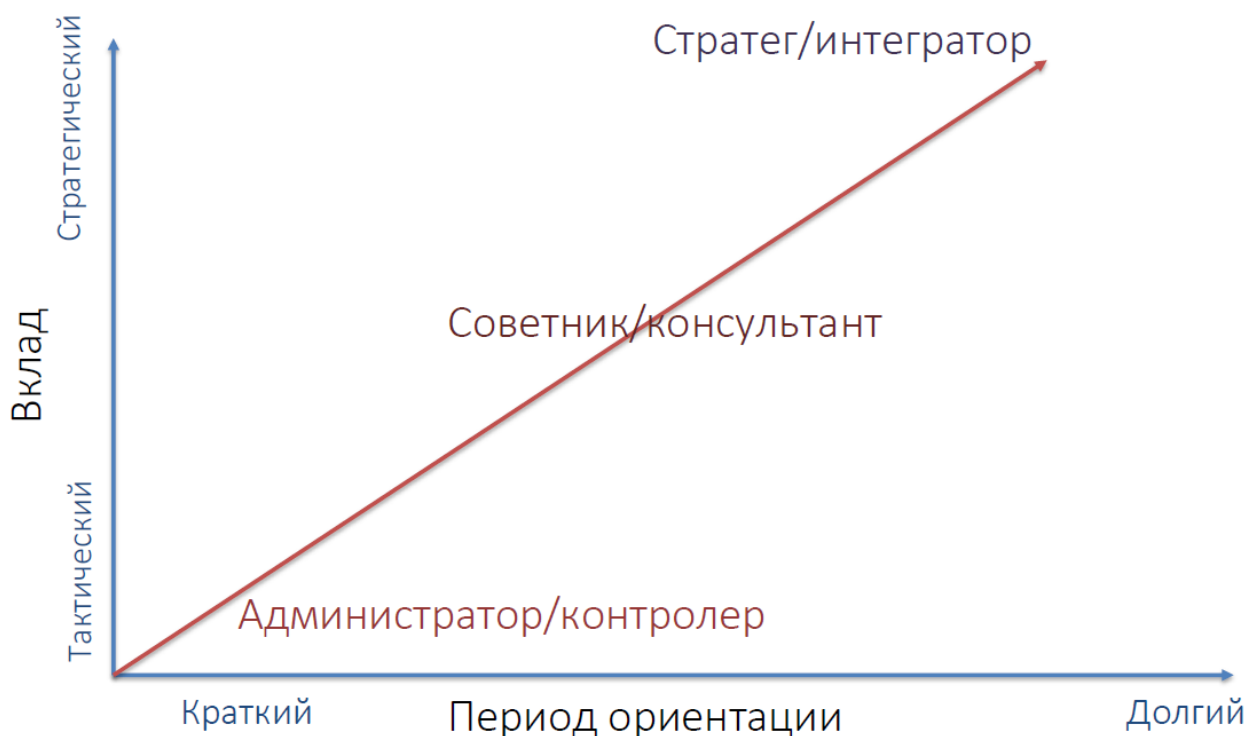
Структура персонала – совокупность отдельных групп работников организации, объединенных по какому-либо признаку. Кросс-функциональное взаимодействие - это когда люди из разных команд и профессиональных областей (продажи, маркетинг, ИТ и т.д.) объединяют усилия для работы над общим проектом, результат сильно зависит от умения находить баланс интересов.

В зависимости от участия в производственном или управленческом процессе, т.е. от характера выполняемых трудовых функций, занимаемой должности, структура персонала организации включает следующие категории:

- РУКОВОДИТЕЛИ Осуществляют функции управления;
- СПЕЦИАЛИСТЫ Осуществляют экономические, инженерно-технические и другие функции;
- СЛУЖАЩИЕ Технические исполнители, выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе (машинистки, операторы, курьеры, кладовщики, кассиры, табельщики);
- РАБОЧИЕ Основные – непосредственно создающие материальные ценности или оказывающие услуги производственного характера. Вспомогательные – преимущественно занятые в обслуживающих подразделениях (цехах).

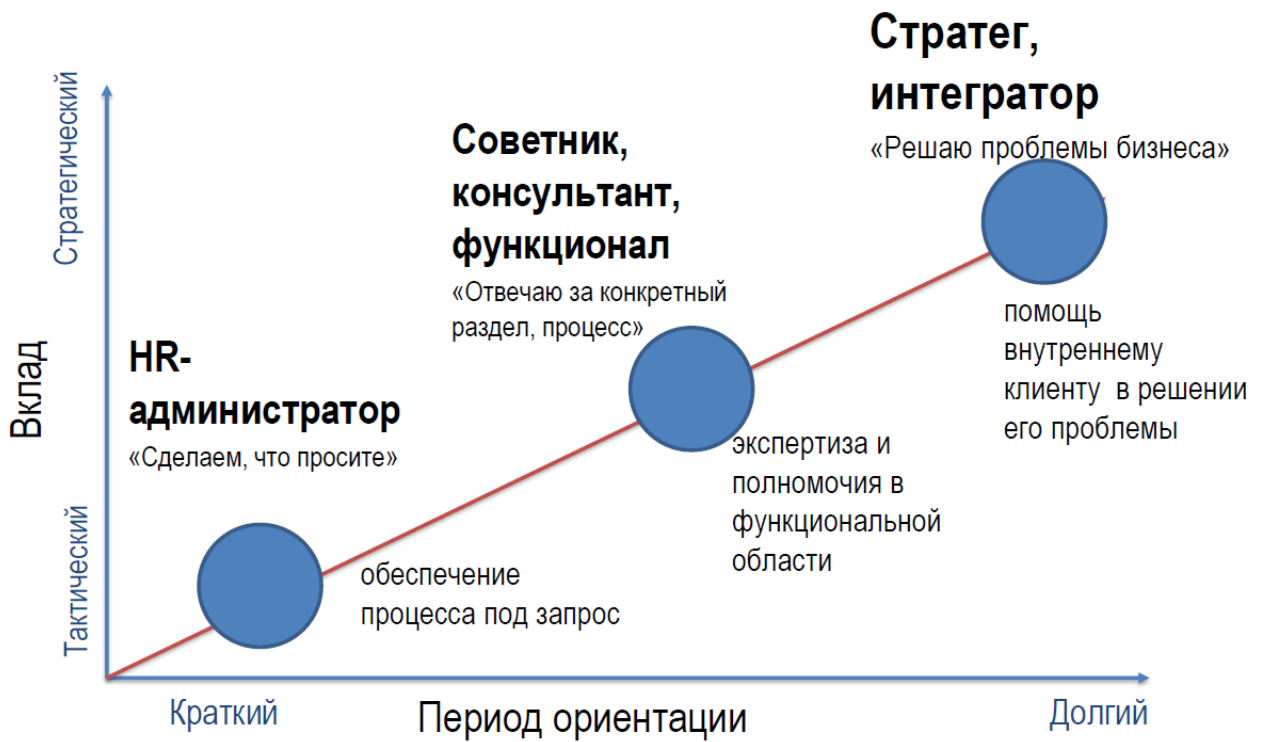
## Изменение роли HR функции

Пол Рейли (2000) описывает различные обязанности, которые могут выполнять HR



# ПОЗИЦИЯ HR

На основе типологии Пола Рейли



## ПУТЬ КЛИЕНТА

## ЦИКЛ HR РАБОТЫ С ВНУТРЕННИМ КЛИЕНТОМ



# Трансформация HR функции



## Тема 2.4. Организация труда и ее совершенствование: проектирование структуры организации, проектирование рабочих мест, анализ рабочих мест.

Рабочее место как элемент системы управления персоналом;  
Методы и процедуры осуществления анализа рабочего места;  
Анализ проектирования рабочих мест;

Проект организации рабочего места включает следующие основные разделы:

- 1) Содержание труда (что и с помощью чего делается);
- 2) Технологические, информационные и иные связи;
- 3) Эскиз размещения оборудования;
- 4) Обеспечение необходимыми ресурсами;
- 5) Хозяйственное и техническое обслуживание;
- 6) Квалификационные и образовательные требования к работнику.

Рациональная планировка обеспечивает экономию рабочих движений в зоне деятельности;

Существуют следующие правила организации рабочего места:

- Учет взаимосвязи работников в процессе трудовой деятельности, особенно совместной, а также последовательности выполнения тех или иных операций, позволяющий сократить перемещения людей, рационализировать их движения, снизить усталость;
- Обязательное соблюдение действующих санитарных норм в отношении площади, освещенности, чистоты, удобства мебели, что дает возможность сохранить здоровье работникам, а следовательно, деньги организации;
- Соответствие номенклатуры и количества оборудования, других технических средств, особенно связанных с приемом и передачей информации, характеру выполняемой работы и личности сотрудника;

Основным элементом системы управления персоналом является рабочее место,

основные составляющие:

- технические, организационные и экономические задачи, связанные с проектированием рабочих мест, их аттестацией, разработкой технологии, организации труда, оперативным планированием производства;
- задачи планирования трудовых ресурсов и капитальных вложений.

Анализ рабочего места представляет собой дифференцирование рабочего места:

- для проектирования рабочего места;
- для поиска необходимых организации сотрудников;
- для объективного отбора сотрудников;

- для осуществления формальной оценки совершенной сотрудником деятельности (проделанной им работы);
- для квалификационной подготовки и переподготовки персонала;
- для организации карьеры сотрудников;
- в связи с материальным и моральным стимулированием персонала;
- в связи с задачей обеспечения техники безопасности труда.

**Тема 2.5. Этапы работы по закрытию вакансии (составляем эффективный алгоритм работы).**

- 1) Анализ вакансии;
- 2) План действий по поиску кандидатов;
- 3) Возможные риски и способы их минимизации;
  - Кандидат получил контрпредложение от своего текущего работодателя,
  - «Человек фактор»: кандидат перенес собеседование, не пришел на собеседование, потерял интерес к вакансии и т. д.;
- 4) Подготовка к собеседованию;

**Тема 2.6. Сбор правдивых рекомендаций: что нужно сделать, а чего делать нельзя.**

Зачем;

В каких случаях стоит собирать рекомендации:

- Сомневаетесь в правдивости слов кандидата,
- Никогда не удастся составить чёткое мнение о каком-то навыке соискателя,
- Два интервьюера не сходятся во мнениях,
- Специалист покинул предыдущее место работы,
- Наоборот, человек покинул предыдущую компанию очень скоро,
- Человек очень сильно нравится,
- Кандидат претендует на вакансию.

Когда рекомендациями можно пренебречь:

- один из финальных этапов подбора,
- Вы не познакомились с соискателем.

В каком виде:

- Лучше всего брать устные рекомендации (позвонить по телефону)

Подводные камни:

- Конечно, рекомендации не всегда правдивы. Зачастую личные отношения преобладают над рабочими;

Как обойти:

- задавать конкретные вопросы,
- брать рекомендации более чем у одного человека.

**Тема 2.7. Применение тестирования (проф. Знаний и навыков, психологическое).**

Достоинства применения психологического тестирования;

Целью психологического анализа профессиональной деятельности является:

- определение задач работы;
- выявление качеств, необходимых для их выполнения.

Строим психологический профиль вакантной должности;

А что делать со сложной профессиональной деятельностью;

Традиционные методы анализа профессиональных действий сотрудника, выполняемых им в процессе работы (работники ручного труда):

- тесты способностей (технических, сенсорных, моторных),
- диагностику физических способностей (сила, выносливость, координация).

Анализ работы, для выполнения которой необходимо подобрать сотрудника:

- подробное описание данной профессиональной деятельности;
- должностные обязанности;
- основные задачи и функции потенциального работника;
- обозначить специальные квалификационные требования, необходимые профессиональные знания, умения и навыки;

Под деловыми качествами работника понимаются:

- способность работника выполнять определенную трудовую функцию;
- наличие “вспомогательных” профессиональных качеств, которые необходимы в дополнение к типовым или типичным в силу специфики той или иной работы.

**Тема 2.8. Мотивация и стимулирование труда.**

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности;

Основные задачи мотивации:

- 1) формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;

- 2) обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
- 3) формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Факторы мотивации работников предприятия: Материальные и нематериальные;

1) Материальные:

- Заработная плата, соответствующая рыночной;
- Премирование по результатам работы подразделения и организации в целом;
- Вознаграждение за выслугу лет;
- Доплата за интеллект;
- Дополнительные отпуска;
- Доплата на питание;
- Обеспечение спецодеждой;
- Ссуды на приобретение жилья;
- Доплата на лечение работников или ветеранов;
- Новогодние подарки и подарки к юбилеям;
- Доплата в связи с уходом на пенсию или инвалидность;
- Льготы стипендиатам: доплата к стипендии, оплата проезда;

2) Нематериальные:

- Справедливая система оплаты труда;
- Возможности использовать свой интеллектуальный потенциал;
- Возможности профессионального обучения и повышения квалификации. Учебный центр. Библиотека;
- Перспективы карьерного роста. Система формирования резерва кадров;
- Социальная защищенность работников. Профсоюзный комитет, коллективный договор. Социальная инфраструктура: стадион; дворец культуры; детский оздоровительный лагерь; база отдыха; социальная помощь неработающим пенсионерам;
- Создание безопасных и комфортных условий труда. Перспективная программа модернизации оборудования.

Положение о корпоративной культуре;

- Моральное вознаграждение: звание «Лучший по профессии», «Заслуженный ветеран» и т.д.;
- Благоприятный психологический климат в коллективе. Система адаптации;
- Система обратной связи и транслирование ценностей корпоративной культуры. Регулярные встречи рядовых работников с руководством. Опросы. Газета.

Наиболее распространенными направлениями стимулирования работников с помощью премий являются:

- достижение высоких количественных результатов работы (объема продукции или услуг, массы прибыли, производительности труда, рентабельности);
- эффективное использование оборудования (отсутствие его простоев, поломок, высокая производительность, своевременный и качественный ремонт и т. п.);
- достижение высокого качества продукции и работы (сокращение числа рекламаций, потерь от брака и переделок, повышение сортности, надежности, улучшение потребительских свойств продукции);
- экономное расходование ресурсов (материальных, трудовых, энергетических, финансовых), в том числе снижение материалоемкости, трудоемкости, зарплатоемкости и энергоемкости продукции.

### ***Тема 2.9. Личный и корпоративный тайм-менеджмент как инструмент профилактики выгорания и повышения эффективности в организации.***

Группа организационных (внешних) факторов, куда включаются условия материальной среды, содержание работы и социально-психологические условия деятельности, является наиболее представительной в области исследований выгорания:

- дестабилизирующая организация деятельности;
- повышенная ответственность за исполняемые функции и операции;
- неблагоприятная психологическая атмосфера профессиональной деятельности;
- психологически трудный контингент, с которым имеет дело профессионал в сфере общения.

К внутренним факторам, обуславливающим эмоциональное выгорание относятся следующие факторы:

- склонность к эмоциональной ригидности;
- интенсивная интериоризация (восприятие и переживание) обстоятельств профессиональной деятельности;
- слабая мотивация эмоциональной отдачи в профессиональной деятельности;
- нравственные дефекты и дезориентация личности.

Личные направления профилактики выгорания включают развитие следующих умений:

- прогнозировать предстоящее общение и моделировать его пространственно-временную составляющую (место, время, длительность);
- предвидеть возможную атмосферу общения, тематику его содержания по преобладанию временных доминант прошлого, настоящего или будущего и перспективу развития дальнейших межличностных отношений во времени (значимость, частота, спонтанность, регулярность, периодичность или ситуативная хаотичность);
- создавать активно-положительное отношение к процессу общения;

- строить межличностное взаимодействие и эмоциональное переживание «здесь и теперь», отмечая актуальные эмоциональные состояния партнера в каждый момент взаимодействия;
- активно слушать, проявлять интерес к информации, исходящей от партнера, не ограничивать временные границы общения, но и не пренебрегать временем другого;
- владеть вербальными и невербальными средствами общения;
- создать атмосферу сотрудничества, сотворчества, сорадования.

Тайм-менеджмент или «искусство успевать», управление временем – одно из самых необходимых искусств для любого делового человека. Для современных руководителей системы образования это также становится все более актуально.

Во-первых, все больше становится разнообразных знаний, которые надо воспринять, переработать и усвоить. Во-вторых, растет поток информации, документооборота сверху вниз и снизу-вверх и руководитель стоит в центре этого потока, от его личной эффективности зависит эффективность организации и её имидж.

В-третьих, увеличивается количество стресс-факторов в деятельности руководителя: это давление «сверху», претензии со стороны потребителя, постоянные изменения в системе образования, растущий дефицит времени на принятие решений, общение с людьми, полноценный отдых.

Корпоративный Т-М.-Стандарт — свод правил, регулирующих вопросы личного и командного тайм-менеджмента в компании, зафиксированных и доведенных до сведения персонала. Корпоративный ТМ-стандарт, как правило, содержит несколько основных разделов.

### ***Раздел 3. Формы и методы оценки персонала при приеме на работу.***

#### ***Тема 3.1. Этапы отбора персонала.***

Набор кандидатов является основой для следующего этапа - отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей организации, принимающей новых сотрудников, а также от характера должности, на которую подбирается кандидат. Однако в общем виде процесс отбора персонала может быть представлен следующей схемой. На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

1) Этап. Представляет собой предварительный отбор, при котором может быть отсеяно до 90% претендентов. Осуществляют отбор специалисты отдела персонала по формальным критериям: образование, специальность, стаж работы, пол, возраст. Исходными документами для отбора являются заявка структурного подразделения и резюме претендента;

2) Этап. Устанавливается личный или телефонный контакт с отобранными по первому этапу кандидатами, которым предлагается представить определенный набор документов согласно действующей в организации Инструкции о порядке проведения отбора кандидатов. В состав предъявляемых на данном этапе документов, согласно статье 65 Трудового кодекса;

3) Этап. Производится анализ представленных кандидатами документов. Результатом анализа документов является подготовка собеседования (интервью), осуществляется проверка приведенных в них данных, наведение справок, уточнение подлинности отдельных документов;

4) Этап. Проводится собеседование-интервью с кандидатами, прошедшими три предыдущих этапа. Интервью проводят подготовленные специалисты отдела персонала организации или привлеченные работники кадровых агентств, поскольку проведение интервью требует особой подготовки;

5) Этап. Предусматривает личное собеседование будущего непосредственного руководителя с претендентом (претендентами) на вакантное место. Хотя руководитель использует результаты анализа представленных документов и отчет по проведенному интервью, главная ценность собеседования заключается в личном контакте начальника с подчиненным, поскольку мнение непосредственного руководителя, его оценка претендента может явиться основным доводом в пользу принятия решения руководством организации о приеме кандидата на работу. Кроме того, в результате собеседования может выявиться необходимость проведения тестирования кандидата, проведения ознакомления с рабочим местом, выполнения в порядке испытания отдельных работ и т. д.;

6) Этап. Медицинский осмотр, согласно Трудовому кодексу РФ (ст. 69), подлежат кандидаты, не достигшие возраста восемнадцати лет, а также в иных случаях, предусмотренных кодексом и другими федеральными законами Российской Федерации;

7) Этап. Является заключительным в процессе отбора кандидатов. На основе анализа представленных документов (пункт 4, 5, 6) и учета мнения руководителя соответствующего структурного подразделения работодатель (в лице руководителя организации или уполномоченного на то лица) принимает решение о заключении трудового договора с кандидатом, успешно прошедшим процедуру отбора;

8) Этап. Оформление трудового договора с отобранным кандидатом, в подготовке и издании приказа (распоряжения) работодателя о приеме на работу. Основанием для издания приказа

(распоряжения) является трудовой договор (ст. 68 Трудового кодекса РФ) с предъявлением основных и дополнительных (при необходимости) документов.

### **Тема 3.2. Анализ анкетных данных и резюме.**

Большинство специалистов склоняется к единой структуре автобиографии, содержащей следующие позиции:

- Фамилия, имя, отчество,
- Место жительства,
- Дата и место рождения,
- Семейное положение,
- Школьное образование (оценки в аттестате),
- Профессиональное образование (приложение к дип-лomu),
- Работа по профессии,
- Профессиональный опыт и профессиональные способности,
- Повышение квалификации, знания языков,
- Индивидуальная информация (имя, адрес, дата рождения, семейное положение и т.д.),
- Образование (школы, колледжи, университеты, вечерние классы и т.д.),
- Карьера (предыдущие места работы, зарплата),
- Состояние здоровья,
- Интересы и увлечения в свободное время,
- Сведения о том, почему кандидат хочет получить именно эту работу, его предложения,
- Имена поручителей.

Анкеты для впервые нанимающихся и тех, кто уже работал в данном профессиональном направлении;

### **Тема 3.3. Виды собеседований, от чего зависит успех проведения интервью (технологии подготовки и проведения).**

Правила собеседования:

- внимательно слушать, что и как говорит претендент. Слушание в отличие от слышания – активный процесс, требующий сосредоточения. Часто, проводя беседу, служащие планируют свой следующий вопрос тогда, когда надо слушать претендента;
- следить за поведением претендента. Пытаясь получить наиболее полную информацию о сидящем перед вами человеке, не игнорируйте то, что многие считают самым значительным способом общения, — «язык движений»;
- помнить о требованиях, предъявляемых характером работы, так как нередко большее, чем следует, значение придается отдельным чертам либо манерам, которые так сильно привлекают или отталкивают служащего, что решение принимается исходя из того, что не относится к характеру предлагаемой работы;
- установить баланс между недостаточно и слишком схематизированными вопросами. Слишком много первых — и беседа превратится в бесполезный разговор, слишком много вторых - и беседа станет похожей на допрос;
- принимать решение, только имея всю необходимую информацию. Некоторые претенденты «расходятся» медленнее, чем другие, и то, что поначалу кажется незаинтересованностью, может исчезнуть через несколько минут. Никогда не следует оценивать человека по первому впечатлению;
- вести беседу вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора.

Основные положения:

1. Кандидат должен заранее получить сведения о дате и времени собеседования с четкими указаниями о месте расположения офиса;
2. Найдите время, чтобы перед собеседованием прочесть биографию кандидата. Это поможет сэкономить время;
3. Определите вопросы, которые вы предполагаете задать. Если вы не сделаете этого, кандидат может начать интервьюировать вас самого;
4. Постарайтесь быть в соответствующем настроении. Если вы утомлены или раздражены, вы не сможете по достоинству оценить кандидата;
5. Спланируйте беседу так, чтобы ничто не отвлекало ваше внимание (телефонные звонки, визиты посторонних и т.п.);
6. Не проявляйте предвзятость. Первое впечатление часто продиктовано предрассудками и может оказаться совершенно необоснованным;
7. Убедитесь, что кандидат знает, кто вы такой (ваше имя и должность);
8. Сразу называйте кандидата по имени и отчеству и делайте это чаще;
9. Будьте дружелюбны: испуганный кандидат не сможет продемонстрировать вам свои достоинства;
10. Относитесь к кандидату так, как вам хотелось бы, чтобы относились к вам, если бы вы поменялись ролями;
11. Сообщите кандидату сведения, касающиеся должности, причем как ее привлекательные стороны, так и неприятные. Сюда входят требования к работнику, продолжительность рабочего дня, условия работы, возможности продвижения по службе и др.;

12. Говорите медленно и отчетливо, предоставьте кандидату достаточно времени, чтобы осознать сказанное. В ситуации, когда кандидат испытывает большое нервное напряжение, возможно, ему будет трудно вас воспринимать;

13. Не расхваливайте навязчиво компанию или предлагаемую должность;

14. Не давайте обещаний, которые вы не в состоянии выполнить. Не преувеличивайте возможности продвижения по службе. Если таких возможностей не будет, разочарованный сотрудник может обидеться на вас, что скажется на его работе;

Групповое интервью:

Группа может состоять из вас, непосредственного начальника и, если работа специализированная, эксперта в данной области (для оценки знаний и опыта кандидата).

- Более справедливый и точный метод оценки, так как все интервьюеры не могут быть предубежденными против одного кандидата;

- Интервьюеры могут распределить между собой ответственность за задаваемые вопросы и решения, принимаемые при выборе;

- Это произведет более сильное впечатление на кандидата;

- Легче делать заметки о кандидате без нарушения хода беседы.

Что стоит выяснить:

- Почему кандидат все-таки оставил прежнюю работу, не были ли нарушены кандидатом условия договора;

- Реальная причина, по которой он хочет получить данную работу;

- Прилежен кандидат или ленив;

- Обладает ли кандидат быстрой реакцией;

- Обладает ли кандидат быстрой реакцией;

- Наблюдателен ли кандидат;

- Инициативен ли кандидат или нуждается в том, чтобы ему давали распоряжения;

- Кандидат скрупулезен в работе и медлителен в исполнении или он быстр, но небрежен;

На что стоит обратить внимание:

- Кандидат сменил много мест работы. Больше чем одно место работы в год — сигнал тревоги. Следует отдать предпочтение тому, кто проработал на каждом месте не меньше чем 2-3 года;

- Красочные описания собственных достижений. Попытайтесь убедиться в ходе собеседования, что это не явные преувеличения;

- Туманно сформулированные названия должностей. Расспросите, каковы были реальные служебные обязанности на каждом месте работы. Не следует полагать, что определенная должность в другой фирме означает то же, что в вашей;

- Помните, что для некоторых должностей предшествующий опыт необязателен и может оказаться даже недостатком данного кандидата, если вы предполагаете обучить его работать в соответствии с вашими требованиями;

- Черты характера;

- Тактичен ли человек, сдержан ли, уверен ли в себе;

- Легко ли с ним общаться;

- Совместим ли он с другими сотрудниками в группе;

- Любит ли он одиночество или ему приятно быть на людях;

- Постарайтесь задать вопросы, на которые нельзя было бы подготовить стандартные ответы. Обратите внимание на нервозность — в общих случаях это не имеет большого значения, но в других случаях это может оказаться крайне важным;

- Следует также выяснить, какова его способность к адаптации, поскольку это очень важная черта характера. Отсутствие психологической гибкости создает серьезные проблемы, потому что мешает росту и развитию сотрудника;

Внешний вид:

Вы имеете полное право ожидать, что кандидат, явившийся на собеседование, будет выглядеть опрятным и хорошо ухоженным. Это указывает на присущее ему чувство собственного достоинства и дает основание предположить, что его работа будет отличаться такой же аккуратностью.

Если он приходит на собеседование в непрезентабельном виде, будьте уверены, что он будет выглядеть не лучше, когда явится на работу. И наоборот, сам факт, что он пришел на собеседование одетый, как коммивояжер, еще не должно наводить вас на мысль, что именно так он будет всегда выглядеть на работе;

### **Тема 3.4. Ошибки при оценке кандидатов.**

Интервью является процессом межличностного взаимодействия, поэтому надо иметь в виду возможность искажений и ошибок, свойственных межличностному восприятию:

- Ошибка центральной тенденции возникает тогда, когда большая часть кандидатов оценивается средним баллом (хотя можно ожидать, что кто то из кандидатов лучше, а кто то хуже);
- Ошибка снисходительности - большинство кандидатов оценивается высокими оценками, что может привести к приему на работу неподходящих работников;
- Ошибка высокой требовательности - большинство кандидатов получает низкие оценки. Эта ошибка приводит к отсеиванию потенциально пригодных к работе кандидатов;
- Эффект ореола возникает тогда, когда интервьюер оценивает кандидата как хорошего или плохого, ориентируясь на какую-то одну характеристику, которая, в его глазах перевешивает все остальные;
- Ошибка контраста возникает тогда, когда средний кандидат оценивается высоко, если он идет после нескольких слабых кандидатов, или низко, если он идет после нескольких сильных кандидатов;
- Стереотипизация - это тенденция сравнивать кандидата со стереотипом "идеального кандидата". Этот стереотип может сильно различаться у разных интервьюеров и иметь слабое отношение к реальным требованиям работы. Проблемы и методы определения экономической эффективности природоохранных мероприятий.

## **Раздел 4 Теоретические аспекты процесса управления персоналом.**

### **Тема 4.1. Основные подходы к управлению персоналом**

Управления персоналом как одного из направлений менеджмента заключается в утверждении следующих принципов:

- отбор работников, наиболее подходящих для выполнения определенных задач, и их обучение;
- обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач;
- систематическое использование материального стимулирования для повышения производительности.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

1. Обеспечение единства руководства — подчинённые получают приказы только от одного начальника;
2. Соблюдение строгой управленческой вертикали — цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
3. Фиксирование необходимого и достаточного объема контроля — число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
4. Соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации — штабной персонал, отвечающий за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
5. Достижение баланса между властью и ответственностью — бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;
6. Обеспечение дисциплины — подчинение, дополнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;
7. Достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;
8. Обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

Работники управленческого аппарата:

- действуют на основе неполной информации;
- способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения;
- неспособны точно оценить результаты.

### **Тема 4.2. Система управления персоналом организации.**

Система управления персоналом современной организации должна решать следующие три основные задачи:

1. Подбор персонала и формирование соответствующей требованиям специфики деятельности и развития организации квалификационной структуры и численности персонала. Классификация и структура основных средств в строительстве.
2. Стимулирование работников организации на эффективную деятельность, решение стратегических и тактических задач, стоящих перед организацией.
3. Развитие персонала и организация его деятельности в соответствии со стратегией развития организации.

Подсистема социального обеспечения персонала, основные функции:

- Разработка системы социальных льгот и выплат (социальный пакет);
- Социально бытовое обслуживание;
- Социальное и медицинское страхование;
- Пенсионное обеспечение.

Подсистема развития персонала основные функции:

- Оценка и анализ трудового потенциала персонала;
- Профессиональная и социально- психологическая адаптация персонала;
- Управление карьерой;
- Работа с кадровым резервом;
- Обучение переподготовка, повышение квалификации персонала;
- Аттестация персонала.

Роль и место кадровой службы:

- стратегических целей организации;
- специфики деятельности (направления бизнеса) организации;
- стадии развития организации;
- численности персонала организации;
- приоритетных направлений работы с персоналом, определяемых в соответствии со стратегическими целями организации;
- участия руководителя кадровой службы в управлении организацией (статуса руководителя);
- степени доверия руководства организации к руководителю кадровой службы;
- накопленного финансового, кадрового и интеллектуального капитала;
- уровня специальных знаний сотрудников кадровой службы.

Основным содержанием системы управления предприятием является механизм управления, состоящий из:

- принципов управления;
- функций управления;
- методов управления;
- стиля управления.

Механизм управления облекается в форму организации управления, которая состоит из:

- организационной структуры управления;
- управленческого персонала;
- обеспечивающих подсистем (информационного, технического, математического).

Важное место в системе управления занимают методы управления;

Систематизация подходов к оценке позволяет сформулировать ее основные функции применительно к определению эффективности работы службы управления персоналом:

1. Информационная, обеспечивающая оперативное управление работой службы управления персоналом за счет систематизации информационных потоков;
2. Координационная, призванная обеспечить координацию управленческих воздействий, направленных на службу управления персоналом и исходящих от нее;
3. Контрольная, заключающаяся в сравнении результатов деятельности службы управления персоналом по системе сопоставимых показателей с деятельностью аналогичных служб организаций-конкурентов, либо с общепризнанными стандартами (эталопами);
4. Коммуникационная, определяющая статус службы управления персоналом в организации и систему ее взаимосвязей с другими структурными подразделениями организации.

#### ***Тема 4.3. Технология управления и развития персонала.***

Технология процесса управления представляет собой порядок взаимодействия работников аппарата управления, информации и технических средств управления при выполнении какой-либо управленческой деятельности. Цифровая трансформация - скорость реагирования на запросы рынка стала решающим фактором успеха в быстро меняющемся мире. Ускорить бизнес-процессы можно с помощью технологий, которые и дают конкурентное преимущество. Даже если во главе подразделений стоят компетентные руководители их усилия напрасны, если бизнес-процессы компании работают «криво». Задача менеджеров — видеть общую картину событий и взаимосвязи в организации, выстраивать стратегию будущего. Цифровая трансформация всегда происходит сверху вниз: топ-менеджеры принимают решения о внедрении технологий и набирают команду исполнителей. Когда разработаны тактика, стратегия, есть продукт для внедрения, начинается трансформация инфраструктуры компании и обучение сотрудников. Если технология процесса управления оформляется документально, то это представляет собой документ, в котором указывается:

1. Что должно быть сделано;
2. Когда это должно быть сделано;
3. Кто это должен делать;
4. Какие ресурсы для этого необходимы;
5. По какой методике это должно быть сделано;
6. Где это должно быть сделано;
7. Как должен быть оформлен результат.
8. Состав бизнес-плана и принципы его разработки.

В настоящее время выделяют три основных метода сочетания операций друг с другом:

1. Последовательный, когда каждая последующая операция начинается только после завершения предыдущей (наиболее наглядный пример такого сочетания операций – это передача какого-либо распоряжения с выше стоящего уровня управления на ниже стоящие);
2. Параллельный, когда различные операции могут выполняться одновременно несколькими исполнителями (примером такого сочетания операций может являться составление балансового отчета предприятия);
3. Параллельно-последовательный, предусматривающий частичное совмещение операций во времени и пространстве (наиболее наглядный пример такого сочетания операций – это разработка бизнес-плана предприятия).

#### **Тема 4.4. Управление персоналом в условиях кризиса.**

С точки зрения человеческого фактора для ситуации кризиса характерно возникновение, как минимум, двух проблем:

1. Рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеет персонал организации;
2. Неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни (собственно корпоративной или организационной культуры) новым условиям.

Работники организации не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально;

Работники организации не хотят работать в новых условиях и недостаточно оснащены инструментально;

Работники организации хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально;

Работники организации хотят работать в новых условиях и оснащены соответствующим инструментарием.

Управление изменениями чтобы в компании произошли перемены, в первую очередь должны измениться люди. А это, пожалуй, один из самых сложных процессов для руководителей. Сопротивление изменениям со стороны персонала бывает настолько сильным, что оборачивается серьезными кадровыми и материальными потерями. Если руководители не способны донести цель и ценность трансформаций — изменения внедряют, используя административный ресурс.

#### **Проверка знаний.**

Консультирование, итоговая аттестация (экзамен).

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Нормативную правовую основу разработки программы составляют:  
Федеральный закон от 29 декабря 2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;  
Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;  
Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата). Утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 14 декабря 2015 г. № 1461;  
Профессиональный стандарт "Консультант в области управления персоналом". Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 4 апреля 2022 г. N 197н.

### 1.1 Цель преподавания дисциплины.

**Цель преподавания дисциплины** – подготовка управленческих кадров нового поколения, обладающих стратегическим мышлением, практическими знаниями и аналитическими навыками, необходимыми для управления персоналом в современных условиях нашей страны. Развитие компетенций слушателей в области управления персоналом путём формирования системного представления о кадровой политике компании и обучения новейшим методам в решении нестандартных кадровых ситуаций.

### 1.2. Задачи изучения дисциплины.

#### **Задачи дисциплины:**

- Сформировать у обучающихся ключевые профессиональные компетенции управления персоналом подразделений;
- Разработать значимые для учреждения проекты персонал-технологий, локальных документов работы с персоналом.

В результате изучения дисциплины слушатель должен:

#### **Знать:**

- Технологии и методы поиска, привлечения, подбора и отбора персонала;
- Технологии эффективных коммуникаций.
- Нормативные правовые акты, определяющие нормы трудового права.
- Технологии и методы разрешения конфликтов.
- Сформировать у обучающихся ключевые профессиональные компетенции управления персоналом подразделений.
- Разработать значимые для учреждения проекты персонал-технологий, локальных документов работы с персоналом.
- Типовые формы документов по оформлению трудовых отношений в области управления персоналом.

#### **Уметь:**

- Осуществлять на более высоком уровне деловые коммуникации с коллегами, другими субъектами деятельности;
- Более эффективно управлять персоналом в условиях инновационного развития организации;
- Проводить диагностику и стимулирование персонала.
- Работать с поисковыми системами, ресурсами и цифровыми сервисами в области консультирования по вопросам трудовой деятельности.
- Соблюдать нормы этики делового общения.
- Обеспечивать соблюдение требований законодательства Российской Федерации в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации.

#### **Владеть навыками:**

- Анализа резюме при приеме на работу.
- Проведения группового и личного собеседования.
- Ориентации на рынке труда.

### 1.3. Требования к уровню базовой подготовки обучаемого

2. Базовый уровень образования – к освоению дополнительных профессиональных программ допускаются: лица, достигшие 18 лет, имеющие Высшее образование – бакалавриат или Высшее образование - бакалавриат и дополнительное профессиональное образование - программы профессиональной переподготовки в области, соответствующей виду профессиональной деятельности, для непрофильного образования.

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

Лекции	51ч.
Практические занятия	18ч.
Консультации	1ч.
Итоговая аттестация (экзамен)	2ч.
Всего	72ч.

Данный учебный курс призван восполнить имеющиеся пробелы в профессиональной сфере слушателей по названным разделам знаний.

##### **Новые компетенции:**

1. Создание высокоэффективных команд.
2. Кросс-функциональное взаимодействие.
3. Цифровая трансформация.
4. Управление изменениями.
5. Эффективные бизнес-процессы.

Уровень подготовки обучающегося оценивается дифференцированно: 5 (отлично), 4 (хорошо), 3 (удовлетворительно), 2 (неудовлетворительно) или недифференцированно: «сдано», «не сдано».

Лица, освоившие программу и успешно прошедшие итоговую аттестацию (экзамен), получают **удостоверение о повышении квалификации.**

##### **Для реализации программы задействован следующий кадровый потенциал:**

- Преподаватели учебных дисциплин – обеспечивается необходимый уровень компетенции преподавательского состава, включающий высшее образование в области соответствующей дисциплины программы или высшее образование в иной области и стаж преподавания по изучаемой тематике не менее трех лет; использование при изучении программы эффективных методик преподавания, предполагающих решение слушателями задач, контрольных вопросов.
- Административный персонал – обеспечивает условия для эффективной работы педагогического коллектива, осуществляет контроль и текущую организационную работу
- Информационно-технологический персонал - обеспечивает функционирование информационной структуры (включая ремонт техники, оборудования, макетов иного технического обеспечения образовательного процесса, поддержание сайта).

##### **Перечень методических материалов:**

- учебные пособия:  
Ленская И.Ю., Шиндряева И.В., Ширяева В.А. Управление персоналом организации: конспекты лекций. Учебное пособие – М.: Мир науки, 2017г.  
Горбатова М.М. Методы управления персоналом: Учебное пособие. - Кемерово: Юнити, 2021г.  
Иванкина Л.И. Управление персоналом: учебное пособие – Томск 2019г.  
Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом: учебник — М.: КНОРУС, 2019г.  
Зеленская Ж.А. Управление персоналом: методические указания по самостоятельной работе – Челябинск, 2021г.
- методические пособия:  
Тесленко И.Б., Губернаторов А.М., Коваленко С.Ю., Вахромеева М.П., Михайлик Н.Б. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Учебно-методическое пособие - Владимир: Изд-во ВлГУ, 2020г.  
Презентация на тему: «Управление персоналом».

##### **Трудовые функции:**

- Реализация проекта консультирования физического лица по вопросам рынка труда и карьерного роста.
- Реализация проекта консультирования физического лица по вопросам развития.
- Реализация консультационного проекта в области кадрового делопроизводства и применения трудового законодательства.
- Реализация консультационного проекта в области подбора персонала.
- Реализация консультационного проекта в области обучения и развития персонала.
- Реализация консультационного проекта в области организации, оплаты и стимулирования труда персонала.
- Аудит системы документооборота, локальных документов по процессам управления персоналом.
- Реализация консультационного проекта разработки методологии и внедрения автоматизации и/или цифровизации системы управления персоналом.
- Реализация консультационного проекта разработки методологии и технологии управления персоналом.

Реализация консультационного проекта разработки бизнес-процессов в области управления персоналом организации.

Реализация консультационного проекта разработки системы и стратегии управления персоналом организации.

Реализация консультационного проекта формирования и внедрения корпоративной и организационной культуры.

Проведение собеседования с физическим лицом для определения потребностей физического лица и целей тренинга и/или коучинга.

Оценка документооборота организации на соответствие требованиям законодательства Российской Федерации о труде.

Диагностика состава, комплектности и содержания локальных нормативных актов, кадровых процедур и документов на соответствие требованиям трудового законодательства Российской Федерации.

Аудит документооборота и документации по обеспечению организации персоналом.

Оценка потребности организации в персонале.

### **Оценочные материалы**

Контроль успеваемости обучающихся осуществляется в виде:

- текущего контроля (выполнения практических работ);
- итогового контроля (экзамен).

Итоговая аттестация проводится преподавателями курса повышения квалификации в форме экзамена и по результатам выполнения практических работ.

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

**Критериями оценки являются:**

- **проверка знаний с выставлением оценки по 5-бальной системе.**

**5 «ОТЛИЧНО»** - обучающийся владеет знаниями в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину; самостоятельно, в логической последовательности и исчерпывающе отвечает на все вопросы, подчеркивая при этом самое существенное, умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделять в нем главное: устанавливать причинно-следственные связи; четко формирует ответы, решает ситуационные задачи повышенной сложности; хорошо знаком с основной литературой и методами деятельности в необходимом объеме, увязывает теоретические аспекты материала программы с задачами практической деятельности.

**4 «ХОРОШО»** - обучающийся владеет знаниями материала программы почти в полном объеме (имеются пробелы знаний только в некоторых, особенно сложных разделах); самостоятельно и отчасти при наводящих вопросах дает полноценные ответы на задания; не всегда выделяет наиболее существенное, не допускает вместе с тем серьезных ошибок в ответах; умеет решать ситуационные задачи.

**3 «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО»** - обучающийся владеет основным объемом знаний по программе; проявляет затруднения в самостоятельных ответах, оперирует неточными формулировками; в процессе ответов допускаются ошибки по существу вопросов. Обучающийся способен решать лишь наиболее простые задачи, владеет только обязательным минимумом методов.

**2 «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО»** - обучающийся не владеет основным объемом знаний по программе.

### ***Примерные вопросы экзамена:***

1. Дайте определение и назовите основные признаки понятия «персонал».
2. Дайте характеристику основных категорий персонала организации.
3. Назовите уровни управления организационной структуры системы управления персоналом и дайте их характеристику.
4. Какие факторы оказывают влияние на роль и место кадровой службы в системе управления персоналом организации?
5. Могут ли функции системы управления персоналом осуществляться не только кадровой службой, но и другими структурными подразделениями организации? Если да, то, какие это функции?

6. Назовите варианты соотношений между численностью работников организации и величиной кадровой службы.
7. Основные подразделения управления персоналом в организации.
8. Какие функции и задачи у кадровой службы.
9. Минимальные требования к составлению портрета соискателя.
10. Основные положения на что обращает внимание соискатель при устройстве на работу.
11. Основные функции системы управления сотрудниками.
12. Основные разделы при проекте рабочего места.
13. Основные пункты при анализе резюме.
14. Цели психологического анализа.
15. Дайте определение, мотивация труда.
16. Дайте определение Тайм-менеджмент.
17. Один из этапов отбора персонала.
18. Какие виды собеседования бывают.
19. Как обеспечить единство руководства.
20. Функции сотрудников управленческого аппарата.
21. Какие основные задачи решает система управления персоналом.
22. Роль кадровой службы.
23. Что входит в состав механизма управления предприятием.
24. Социальное обеспечение персонала, основные положения.
25. Кто принимает участие в групповом интервью.
26. Основные положения при проведении собеседования.
27. Перечислите материальные мотивации сотрудников предприятия.
28. Перечислите нематериальные мотивации сотрудников предприятия.
29. Традиционный анализ профессиональных действий сотрудников.

#### *Темы практических занятий*

Вы – руководитель организации с численностью персонала - 1000 человек.

В соответствии с определенной Вами спецификой деятельности организации:

- разработайте для нее структуру системы управления персоналом;
- определите основные функции системы управления персоналом и распределите их по уровням управления.

Выполните задание 1 при условии численности персонала организации - 100 человек.

Ролевые игры, направленные на развитие коммуникативных компетенций с разными партнерами: техники активного слушания, убеждения, критики, отказа, преодоления возражений.

Разработку кейсов для проведения ситуационного интервью при собеседовании.

## Литература

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ.
3. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика. – М.: Экономика, 2019.
4. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2018.
5. Герчиков В.И. Функции и структура службы управления персоналом. – М.: ГУ-ВШЭ, 2020.
6. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие. /Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2019.
7. Управление персоналом организации: Учебник. /Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2019.
8. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2018.
9. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. 4-е изд.- М.Альпина.,2017.
10. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах. – М: Эксмо, 2018.
11. Иванова С. Кандидат. Новичок. Сотрудник. – М.: Эксмо, 2017.
12. Гайнутдинов Р.М. Сборник ситуаций и упражнений для практических занятий. ИРО, 2019
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: «Инфра-М», 2019.
14. Федеральный закон №442-ФЗ от 28 декабря 2013г. «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации»
15. Постановление Правительства РФ №1075 от 18 октября 2014г. «Об утверждении Правил определения среднедушевого дохода для предоставления социальных услуг бесплатно».
16. Постановление Правительства РФ №1236 от 24 ноября 2014г. «Об утверждении примерного перечня социальных услуг по видам социальных услуг».
17. Приказ Минтруда России №258н от 17 апреля 2014г. «Об утверждении примерной номенклатуры организаций социального обслуживания».
18. Приказ Минтруда России №159н от 28 марта 2014г. «Об утверждении формы заявления о предоставлении социальных услуг».
19. Приказ Минтруда России №651н от 18 сентября 2014г. «Об утверждении порядка осуществления мониторинга социального обслуживания граждан в субъектах Российской Федерации, а также форм документов, необходимых для осуществления такого мониторинга».
20. Приказ Минтруда России №500н от 30 июля 2014г. «Об утверждении рекомендаций по определению индивидуальной потребности в социальных услугах получателей социальных услуг».
21. Приказ Минтруда России №505н от 30 июля 2014г. «Об утверждении рекомендуемых нормативов обеспечения мягким инвентарем получателей социальных услуг в стационарной форме социального обслуживания».
22. Приказ Минтруда России №870н от 6 ноября 2014г. «Об утверждении Порядка направления граждан в стационарные организации социального обслуживания со специальным социальным обслуживанием».

## Материально-техническое обеспечение

В проведении лекционных и практических занятий используется материально-техническое обеспечение:

Учебная аудитория по адресу: 119049, город Москва, вн.тер.г. муниципальный округ Якиманка, улица Шаболовка, дом 10, корпус 1, помещение 10/1, этаж 1, помещ. III, комната 2.

Оснащение: письменный стол преподавателя - 1 шт., стул для преподавателя - 1 шт., доска-флипчарт – 1 шт., стол-парта - 10 шт., стулья - 10 шт., проектор - 1 шт., экран проектора - 1 шт., стенка-стеллаж - 1 шт., шкаф - 1 шт.