

**ОБЩЕСТВО СОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ  
«СМАРТ КОНСАЛТИНГ»**

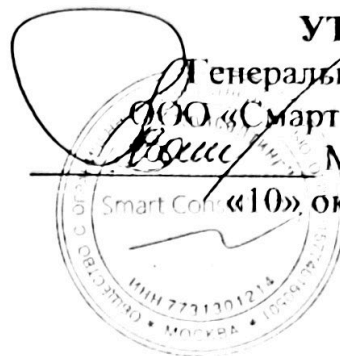
**УТВЕРЖДАЮ**

Генеральный директор

ООО «Смарт Консалтинг»

Матвеева И.В.

«10» октября 2022 г.



**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ  
по курсу  
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

**(срок освоения 256 академических часов)**

**г. Москва 2022 г.**

## Содержание

### Раздел 1. КОМПЛЕКС ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ПРОГРАММЫ

#### 1. Общая характеристика программы

- 1.1. Нормативно-правовая основа разработки программы
- 1.2. Требования к слушателям
- 1.3. Формы освоения программы
- 1.4. Цель обучения
- 1.5. Трудоемкость программы
- 1.6. Итоговый документ
- 1.7. Планируемые результаты обучения

### Раздел 2. КОМПЛЕКС ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ

- 2.1. Учебный план
- 2.2. Учебно-тематический план
- 2.3. Календарный учебный график
- 2.4. Содержание программы (рабочие программы учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей)
- 2.5. Оценочные материалы:  
Примерные тесты проверки уровня знаний на промежуточной аттестации  
Примерные перечень вопросов проверки уровня знаний на итоговой аттестации  
Формы аттестации
- 2.6. Организационно-педагогические условия реализации программы:  
Условия реализации программы  
Материально-техническое и информационное обеспечение образовательного процесса при реализации программы  
Требования к кадровому обеспечению образовательного процесса
- 2.7. Перечень учебной литературы необходимой для освоения программы:  
Нормативно-правовые акты  
Основная литература  
Дополнительная литература  
Информационно-библиотечное обеспечение учебного процесса

## **Раздел 1. КОМПЛЕКС ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ПРОГРАММЫ**

### **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ**

**1.1. Нормативно-правовую основу разработки программы составляют:**

- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).

- Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (с изменениями и дополнениями).

- Приказ Министерства образования и науки РФ от 23 августа 2017 г. № 816 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ» (с изменениями и дополнениями).

Программа разработана с учётом:

- Квалификационных требований утвержденных постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37 (с изменениями и дополнениями) «Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС)».

- Приказа Министерства труда России от 9 марта 2022 г. № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»».

- Приказа Минобрнауки России от 12.08.2020 № 955 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом».

- Приказа Министерства просвещения Российской Федерации от 26.08.2022 № 778 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 46.02.01 Документационное обеспечение управления и архивоведение».

**1.2. Требования к слушателям:**

Программа профессиональной переподготовки «Управление персоналом» предназначена для лиц, имеющих среднее профессиональное образование (программы подготовки специалистов среднего звена) или

высшее образование – бакалавриат или высшее образование (непрофильное) – бакалавриат, согласно Приказу Министерства труда России от 9 марта 2022 г. № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»».

### **1.3. Формы освоения программы:**

Обучение по дополнительной программе профессиональной переподготовки «Управление персоналом» проходит в очной форме с отрывом от работы.

### **1.4. Цель обучения:**

Цель реализации ДПП ПП «Управление персоналом» сформировать у слушателей профессиональные компетенции, обеспечивающие выполнение нового вида профессиональной деятельности в области управления персоналом по профилю профессиональной переподготовки «Управление персоналом» для приобретения квалификации «Специалист по управлению персоналом».

### **1.5. Трудоемкость программы:**

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки по курсу «Управление персоналом» составляет 256 академических часов.

### **1.6. Итоговый документ:**

Диплом о профессиональной переподготовке установленного образца.

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

Выпускник должен обладать профессиональными компетенциями соответствующими виду деятельности по соответствующему профессиональному стандарту:

<b>Код</b>	<b>Компетенции</b>
ОПК 1.	способность и готовность использовать нормативную документацию, принятую в сфере управление персоналом, Трудовой кодекс Российской Федерации и иные нормативные правовые акты, содержащих нормы трудового права,
ПК 1.	Способность обрабатывать и анализировать поступающую документацию по персоналу.
ПК 2.	Способность разрабатывать и оформлять документацию по персоналу (первичную, учетную, плановую, по социальному обеспечению, организационную, распорядительную).
ПК 3.	Способность организовывать регистрацию, учет и текущее хранение организационной и распорядительной документации по персоналу.

ПК 4.	Способность обеспечивать сбор и проверку личных документов работников.
ПК 5.	Способность доводить до сведения персонала организационных, распорядительных и кадровых документов организации.
ПК 6.	Способность вести учет рабочего времени работников.
ПК 7.	Способность обеспечивать подготовку уведомлений, отчетной и статистической информации по персоналу.
ПК 8.	Способность проводить анализ особенностей организации работы и производства на конкретных рабочих местах, а также анализ рынка труда по организации работы на аналогичном производстве и рабочих местах.
ПК 9.	Способность разрабатывать план оценки персонала в соответствии с целями организации, а также проводить оценку динамики производительности, интенсивности и эффективности труда на рабочих местах и подготовку предложений по развитию персонала по результатам оценки.
ПК 10.	Способность организовывать мероприятия по обучению, стажировке, адаптации персонала, проводить подготовка предложений по формированию бюджета на организацию обучения, стажировки, адаптации персонала, а также анализировать эффективность мероприятий по обучению, стажировке, адаптации персонала.
ПК 11.	Способность разрабатывать системы применения к работникам мер поощрения и дисциплинарного взыскания, анализировать их эффективность.

**Программа направлена на приобретение вышеуказанных компетенций по видам деятельности (трудовым функциям).**

№ п/п	Обобщенная трудовая функция	Трудовые функции	Компетенции Знания /Умения
1.	Документационное обеспечение работы с персоналом	<p>Ведение документации по учету и движению персонала</p> <p>Разработка типовых форм документов по учету и движению персонала, сопровождение процедур оформления трудовых отношений</p> <p>Администрирование процессов и документооборота по учету и движению персонала, представлению документов по персоналу в государственные органы</p>	<p>ОПК 1. Способность и готовность использовать нормативную документацию, принятую в сфере управление персоналом, Трудовой кодекс Российской Федерации и иные нормативные правовые акты, содержащих нормы трудового права,</p> <p>ПК 1. Способность обрабатывать и анализировать поступающую документацию по персоналу.</p> <p>ПК 2. Способность разрабатывать и оформлять документацию по персоналу (первичную, учетную, плановую, по социальному обеспечению, организационную, распорядительную).</p> <p>ПК 3. Способность организовывать регистрацию, учет и текущее хранение организационной и распорядительной документации по персоналу.</p> <p>ПК 4. Способность обеспечивать сбор и проверку личных документов работников.</p> <p>ПК 5. Способность доводить до сведения персонала организационных, распорядительных и кадровых документов организации.</p> <p>ПК 6. Способность вести учет рабочего времени работников.</p> <p>ПК 7. Способность обеспечивать подготовку уведомлений, отчетной и статистической информации по персоналу.</p> <p>ПК 8. Способность проводить анализ особенностей организации работы и производства на конкретных рабочих местах, а также анализ рынка труда по организации работы на аналогичном производстве и рабочих местах.</p> <p>ПК 9. Способность разрабатывать план оценки персонала в соответствии с целями организации, а также проводить оценку динамики производительности, интенсивности и эффективности</p>

			<p>труда на рабочих местах и подготовку предложений по развитию персонала по результатам оценки.</p> <p>ПК 10. Способность организовывать мероприятия по обучению, стажировке, адаптации персонала, проводить подготовка предложений по формированию бюджета на организацию обучения, стажировки, адаптации персонала, а также анализировать эффективность мероприятий по обучению, стажировке, адаптации персонала.</p> <p>ПК 11. Способность разрабатывать системы применения к работникам мер поощрения и дисциплинарного взыскания, анализировать их эффективность.</p>			
2.	Деятельность по обеспечению персоналом	<table border="1"> <tr> <td>Сбор информации о потребностях организации в персонале</td> </tr> <tr> <td>Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала</td> </tr> <tr> <td>Администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота</td> </tr> </table>	Сбор информации о потребностях организации в персонале	Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	Администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	<p>ОПК 1. Способность и готовность использовать нормативную документацию, принятую в сфере управление персоналом, Трудовой кодекс Российской Федерации и иные нормативные правовые акты, содержащих нормы трудового права,</p> <p>ПК 1. Способность обрабатывать и анализировать поступающую документацию по персоналу.</p> <p>ПК 4. Способность обеспечивать сбор и проверку личных документов работников.</p> <p>ПК 5. Способность доводить до сведения персонала организационных, распорядительных и кадровых документов организации.</p> <p>ПК 6. Способность вести учет рабочего времени работников.</p> <p>ПК 8. Способность проводить анализ особенностей организации работы и производства на конкретных рабочих местах, а также анализ рынка труда по организации работы на аналогичном производстве и рабочих местах.</p> <p>ПК 9. Способность разрабатывать план оценки персонала в соответствии с целями организации, а также проводить оценку динамики производительности, интенсивности и эффективности труда на рабочих местах и подготовку предложений по развитию персонала по результатам оценки.</p>
Сбор информации о потребностях организации в персонале						
Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала						
Администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота						

			<p>ПК 10. Способность организовывать мероприятия по обучению, стажировке, адаптации персонала, проводить подготовка предложений по формированию бюджета на организацию обучения, стажировки, адаптации персонала, а также анализировать эффективность мероприятий по обучению, стажировке, адаптации персонала.</p>			
3.	Деятельность по оценке и аттестации персонала	<table border="1"> <tr> <td>Организация и проведение оценки персонала</td> </tr> <tr> <td>Организация и проведение аттестации персонала</td> </tr> <tr> <td>Администрирование процессов проведения оценки и аттестации персонала и соответствующего документооборота</td> </tr> </table>	Организация и проведение оценки персонала	Организация и проведение аттестации персонала	Администрирование процессов проведения оценки и аттестации персонала и соответствующего документооборота	<p>ОПК 1. Способность и готовность использовать нормативную документацию, принятую в сфере управление персоналом, Трудовой кодекс Российской Федерации и иные нормативные правовые акты, содержащих нормы трудового права,</p> <p>ПК 1. Способность обрабатывать и анализировать поступающую документацию по персоналу.</p> <p>ПК 2. Способность разрабатывать и оформлять документацию по персоналу (первичную, учетную, плановую, по социальному обеспечению, организационную, распорядительную).</p> <p>ПК 5. Способность доводить до сведения персонала организационных, распорядительных и кадровых документов организации.</p> <p>ПК 7. Способность обеспечивать подготовку уведомлений, отчетной и статистической информации по персоналу.</p> <p>ПК 8. Способность проводить анализ особенностей организации работы и производства на конкретных рабочих местах, а также анализ рынка труда по организации работы на аналогичном производстве и рабочих местах.</p> <p>ПК 9. Способность разрабатывать план оценки персонала в соответствии с целями организации, а также проводить оценку динамики производительности, интенсивности и эффективности труда на рабочих местах и подготовку предложений по развитию персонала по результатам оценки.</p> <p>ПК 11. Способность разрабатывать системы применения к работникам мер поощрения и дисциплинарного взыскания, анализировать их эффективность.</p>
Организация и проведение оценки персонала						
Организация и проведение аттестации персонала						
Администрирование процессов проведения оценки и аттестации персонала и соответствующего документооборота						



4.	Деятельность по развитию персонала	<p>Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала</p> <p>Организация обучения персонала</p> <p>Организация адаптации и стажировки персонала</p> <p>Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота</p>	<p>ОПК 1. Способность и готовность использовать нормативную документацию, принятую в сфере управление персоналом, Трудовой кодекс Российской Федерации и иные нормативные правовые акты, содержащих нормы трудового права,</p> <p>ПК 1. Способность обрабатывать и анализировать поступающую документацию по персоналу.</p> <p>ПК 2. Способность разрабатывать и оформлять документацию по персоналу (первичную, учетную, плановую, по социальному обеспечению, организационную, распорядительную).</p> <p>ПК 4. Способность обеспечивать сбор и проверку личных документов работников.</p> <p>ПК 5. Способность доводить до сведения персонала организационных, распорядительных и кадровых документов организации.</p> <p>ПК 7. Способность обеспечивать подготовку уведомлений, отчетной и статистической информации по персоналу.</p> <p>ПК 8. Способность проводить анализ особенностей организации работы и производства на конкретных рабочих местах, а также анализ рынка труда по организации работы на аналогичном производстве и рабочих местах.</p> <p>ПК 9. Способность разрабатывать план оценки персонала в соответствии с целями организации, а также проводить оценку динамики производительности, интенсивности и эффективности труда на рабочих местах и подготовку предложений по развитию персонала по результатам оценки.</p> <p>ПК 10. Способность организовывать мероприятия по обучению, стажировке, адаптации персонала, проводить подготовка предложений по формированию бюджета на организацию обучения, стажировки, адаптации персонала, а также анализировать эффективность мероприятий по обучению, стажировке, адаптации персонала.</p>
----	------------------------------------	--	---

5.	Деятельность по организации труда и оплаты персонала	Организация труда персонала	<p>ОПК 1. Способность и готовность использовать нормативную документацию, принятую в сфере управление персоналом, Трудовой кодекс Российской Федерации и иные нормативные правовые акты, содержащих нормы трудового права,</p> <p>ПК 1. Способность обрабатывать и анализировать поступающую документацию по персоналу.</p> <p>ПК 2. Способность разрабатывать и оформлять документацию по персоналу (первичную, учетную, плановую, по социальному обеспечению, организационную, распорядительную).</p> <p>ПК 3. Способность организовывать регистрацию, учет и текущее хранение организационной и распорядительной документации по персоналу.</p> <p>ПК 4. Способность обеспечивать сбор и проверку личных документов работников.</p> <p>ПК 5. Способность доводить до сведения персонала организационных, распорядительных и кадровых документов организации.</p> <p>ПК 6. Способность вести учет рабочего времени работников.</p> <p>ПК 7. Способность обеспечивать подготовку уведомлений, отчетной и статистической информации по персоналу.</p> <p>ПК 11. Способность разрабатывать системы применения к работникам мер поощрения и дисциплинарного взыскания, анализировать их эффективность.</p>
		Организация оплаты труда персонала	
		Администрирование процессов организации труда, оплаты персонала и соответствующего документооборота	
6.	Деятельность по формированию корпоративной социальной политики	Разработка корпоративной социальной политики	<p>ОПК 1. Способность и готовность использовать нормативную документацию, принятую в сфере управление персоналом, Трудовой кодекс Российской Федерации и иные нормативные правовые акты, содержащих нормы трудового права,</p> <p>ПК 1. Способность обрабатывать и анализировать поступающую документацию по персоналу.</p> <p>ПК 5. Способность доводить до сведения персонала организационных, распорядительных и кадровых документов организации.</p>
		Реализация корпоративной социальной политики	
		Администрирование процессов корпоративной социальной политики и соответствующего документооборота	

			<p>ПК 7. Способность обеспечивать подготовку уведомлений, отчетной и статистической информации по персоналу.</p> <p>ПК 8. Способность проводить анализ особенностей организации работы и производства на конкретных рабочих местах, а также анализ рынка труда по организации работы на аналогичном производстве и рабочих местах.</p> <p>ПК 9. Способность разрабатывать план оценки персонала в соответствии с целями организации, а также проводить оценку динамики производительности, интенсивности и эффективности труда на рабочих местах и подготовку предложений по развитию персонала по результатам оценки.</p>
7.	Операционное управление персоналом и структурным подразделением организации	Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	<p>ОПК 1. Способность и готовность использовать нормативную документацию, принятую в сфере управление персоналом, Трудовой кодекс Российской Федерации и иные нормативные правовые акты, содержащих нормы трудового права,</p> <p>ПК 1. Способность обрабатывать и анализировать поступающую документацию по персоналу.</p> <p>ПК 2. Способность разрабатывать и оформлять документацию по персоналу (первичную, учетную, плановую, по социальному обеспечению, организационную, распорядительную).</p> <p>ПК 4. Способность обеспечивать сбор и проверку личных документов работников.</p> <p>ПК 5. Способность доводить до сведения персонала организационных, распорядительных и кадровых документов организации.</p> <p>ПК 8. Способность проводить анализ особенностей организации работы и производства на конкретных рабочих местах, а также анализ рынка труда по организации работы на аналогичном производстве и рабочих местах.</p> <p>ПК 9. Способность разрабатывать план оценки персонала в соответствии с целями организации, а также проводить оценку динамики производительности, интенсивности и эффективности</p>
		Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	
		Разработка и сопровождение процесса цифровизации и автоматизации управления персоналом	
		Администрирование процессов операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации и	

		соответствующего документооборота	<p>труда на рабочих местах и подготовку предложений по развитию персонала по результатам оценки.</p> <p>ПК 10. Способность организовывать мероприятия по обучению, стажировке, адаптации персонала, проводить подготовка предложений по формированию бюджета на организацию обучения, стажировки, адаптации персонала, а также анализировать эффективность мероприятий по обучению, стажировке, адаптации персонала.</p> <p>ПК 11. Способность разрабатывать системы применения к работникам мер поощрения и дисциплинарного взыскания, анализировать их эффективность.</p>
8.	Стратегическое управление персоналом	<p>Разработка системы стратегического управления персоналом</p> <p>Реализация системы стратегического управления персоналом</p> <p>Администрирование процессов стратегического управления персоналом и соответствующего документооборота</p>	<p>ОПК 1. Способность и готовность использовать нормативную документацию, принятую в сфере управление персоналом, Трудовой кодекс Российской Федерации и иные нормативные правовые акты, содержащих нормы трудового права,</p> <p>ПК 1. Способность обрабатывать и анализировать поступающую документацию по персоналу.</p> <p>ПК 2. Способность разрабатывать и оформлять документацию по персоналу (первичную, учетную, плановую, по социальному обеспечению, организационную, распорядительную).</p> <p>ПК 4. Способность обеспечивать сбор и проверку личных документов работников.</p> <p>ПК 5. Способность доводить до сведения персонала организационных, распорядительных и кадровых документов организации.</p> <p>ПК 8. Способность проводить анализ особенностей организации работы и производства на конкретных рабочих местах, а также анализ рынка труда по организации работы на аналогичном производстве и рабочих местах.</p> <p>ПК 9. Способность разрабатывать план оценки персонала в соответствии с целями организации, а также проводить оценку динамики производительности, интенсивности и эффективности</p>

			<p>труда на рабочих местах и подготовку предложений по развитию персонала по результатам оценки.</p> <p>ПК 10. Способность организовывать мероприятия по обучению, стажировке, адаптации персонала, проводить подготовка предложений по формированию бюджета на организацию обучения, стажировки, адаптации персонала, а также анализировать эффективность мероприятий по обучению, стажировке, адаптации персонала.</p> <p>ПК 11. Способность разрабатывать системы применения к работникам мер поощрения и дисциплинарного взыскания, анализировать их эффективность.</p>
--	--	--	---

## Раздел 2. КОМПЛЕКС ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ

### 2.1. Учебный план дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки по курсу «Управление персоналом»

Общая трудоемкость – 256 академических часов

Форма обучения – очная

№ п/п	Наименование разделов, модулей, тем	Трудоемкость/час	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Формы контроля/ кол-во часов
Модуль 1.	Менеджмент персонала современной организации	74	16	36	20	2ч/Зачет
Модуль 2.	Правовые основы в управлении персоналом	74	20	32	20	2ч/Зачет
Модуль 3.	Современные инструменты организации труда персонала	38	12	16	8	2ч/Зачет
Модуль 4.	Управление карьерой и развитие персонала	38	12	16	8	2ч/Зачет
Модуль 5.	Управление социальным развитием организации	26	10	8	6	2ч/Зачет
Итоговая аттестация		6	-	-	-	6/Экзамен
<b>ИТОГО:</b>		<b>256</b>	<b>70</b>	<b>108</b>	<b>62</b>	<b>16</b>

№	Название учебного модуля, темы	Всего часов	Форма контроля
1.	Теоретическое обучение	70	
2.	Практические занятия	108	
3.	Самостоятельная работа	62	
4.	Промежуточная аттестация	10	Зачет
	Итоговая аттестация	6	Экзамен
	<b>Всего:</b>	<b>256</b>	

**2.2. Учебно-тематический план  
дополнительной профессиональной переподготовки по курсу  
«Управление персоналом»**

**Общая трудоемкость – 256 академических часов**

**Форма обучения – очная**

№ п/п	Наименование разделов, модулей, тем	Трудоемкость/час	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Формы контроля/ кол-во часов
<b>Модуль 1.</b>	<b>Менеджмент персонала современной организации</b>	<b>74</b>	<b>16</b>	<b>36</b>	<b>20</b>	<b>2/зачет</b>
	Концепция управления персоналом организации	18	4	10	4	-
	Разработка кадровой политики и стратегии в управлении персоналом	18	6	8	4	-
	Современные инструменты в проектировании системы управления персоналом	36	6	18	12	-
	Промежуточная аттестация	2	-	-	-	2ч/Зачет
<b>Модуль 2.</b>	<b>Правовые основы в управлении персоналом</b>	<b>74</b>	<b>20</b>	<b>32</b>	<b>20</b>	<b>2/зачет</b>
	Трудовое право	20	6	8	6	-
	Документационное обеспечение работы с персоналом	40	10	20	10	-
	Цифровая среда менеджера по персоналу	12	4	4	4	-
	Промежуточная аттестация	2				2ч/Зачет
<b>Модуль 3.</b>	<b>Современные инструменты организации труда персонала</b>	<b>38</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>2/зачет</b>
	Рынок труда: поиск и отбор персонала	18	6	8	4	-
	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	18	6	8	4	-
	Промежуточная аттестация	2	-	-	-	2ч/Зачет
<b>Модуль 4.</b>	<b>Управление карьерой и развитие персонала</b>	<b>38</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>2/зачет</b>
	Инструменты построения профессиональной карьеры	10	4	4	2	-
	Организация аттестации персонала	8	2	4	2	-

	Технологии обучения персонала	18	4	8	6	-
	Промежуточная аттестация	2	-	-	-	2ч/Зачет
<b>Модуль 5.</b>	<b>Управление социальным развитием организации</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>2/зачет</b>
	Социологический инструментарий	12	4	4	4	-
	Реализация корпоративной социальной политики	12	6	4	2	-
	Промежуточная аттестация	2	-	-	-	2ч/Зачет
	<b>Итоговая аттестация</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6/Экзамен</b>
	<b>ИТОГО:</b>	<b>256</b>	<b>70</b>	<b>108</b>	<b>62</b>	<b>16</b>



**2.3. Календарный учебный график\***  
**дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки**  
**«Управление персоналом»**

**Общая трудоемкость – 256 академических часов**

**Форма обучения – очная**

Наименование модулей (курсов)	Неделя	Объем учебной нагрузки, ч.	Виды занятий (количество часов)				
			Лекция	Практ. и семинарские занятия	СРС	Тест	Итоговый контроль
Менеджмент персонала современной организации	1-3	74	16	36	20	2	Зачет
Правовые основы в управлении персоналом	4-6	74	20	32	20	2	Зачет
Современные инструменты организации труда персонала	7-8	38	12	16	8	2	Зачет
Управление карьерой и развитие персонала	8-9	38	12	16	8	2	Зачет
Управление социальным развитием организации	10	26	10	8	6	2	Зачет
Итоговая аттестация	6	6	-	-	-	-	Экзамен

*\*Календарный учебный график составляется для программ профессиональной переподготовки и представляет собой график учебного процесса, устанавливающий последовательность и продолжительность теоретического обучения, экзаменационных сессий, практик, стажировок, итоговой аттестации*

## 2.4. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ (РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНЫХ ПРЕДМЕТОВ, КУРСОВ, ДИСЦИПЛИН (МОДУЛЕЙ))

### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

#### Модуль 1. «Менеджмент персонала современной организации»

Данный модуль затрагивает теоретические и практические вопросы в области управления персоналом современных организаций. В рамках данной программы слушатели знакомятся с основными современными технологиями менеджмента в области управления персоналом, научатся использовать эффективные инструменты в кадровой работе, освоят практики эффективной разработки и реализации кадровой политики и стратегии.

**Цель модуля (результаты обучения)** По окончании обучения на данном модуле слушатели будут способны:

Планировать и организовывать деятельность по управлению персоналом организации на основе правовых основ Российской Федерации и требований рынка труда.

Разрабатывать стратегические проекты в области своей функциональной деятельности с использованием современных моделей и практик менеджмента.

Проектировать программы по развитию персонала, включающие мероприятия по обучению персонала с использованием эффективных методов и инструментов.

Учитывать в организационной работе особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения, их социальную ответственность перед обществом.

#### Содержание:

№, наименование темы	Содержание лекций	Наименование практических (семинарских занятий)	Виды СРС
Тема 1.1. Концепция управления персоналом организации	Концепция управления персоналом. Методология управления персоналом. Классификация персонала. Понятие системы управления персоналом: состав и структура	Решение кейсов, разбор расчетных заданий, тестирование	Изучение теоретических материалов, самостоятельный разбор кейсовых ситуаций по теме

<b>Тема 1.2.</b> Разработка кадровой политики и стратегии в управлении персоналом	Методы исследования системы управления персоналом. Разработка кадровой политики и стратегии, методы эффективной реализации	Решение кейсов, разбор расчетных заданий, тестирование	Изучение теоретических материалов, самостоятельный разбор практических ситуаций по теме
<b>Тема 1.3.</b> Современные инструменты в проектировании системы управления персоналом	Программный подход к проектированию системы управления персоналом. Принятие решений в области управления персоналом. Управление знаниями. Современные модели и инструменты в кадровой работе	Решение кейсов, разбор расчетных заданий, контрольное тестирование	Изучение теоретических материалов, самостоятельный разбор практических и кейсовых ситуаций по теме

### *Практические задания модуля*

#### **Примеры практических заданий**

**Задание 1.** Определите примерный перечень критериев оценки результативности труда по некоторым должностям руководителей и специалистов.

<b>Должности</b>		<b>Критерии оценки результативности труда</b>
Руководитель-предприятия		
Финансовый директор		
Главный бухгалтер		
Главный экономист		
Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера)		
Руководители службы управления персоналом Менеджер по персоналу		

**Задание 2.** На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость изделия, ч изделие 1 изделие 2	0,8 0,3	0,5 0,4
Производственная программа, шт изделие 1 изделие 2	1000 1200	1000 1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч изделие 1	100 170	150 120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

### *Методические указания*

Формула для расчета численности производственного персонала по методу трудоемкости:

$$Ч_{пер} = T_{np} / T_{нф},$$

где  $T_{нф}$  — полезный фонд одного работника;  $T_{np}$  — время, необходимое для выполнения производственной программы.

$$T_{np} = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{н.п.i}) / K_v,$$

где  $n$  — количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

$N_i$  — количество изделий  $i$ -й номенклатурной позиции;

$T_i$  — трудоемкость процесса изготовления изделия  $i$ -й номенклатурной позиции;

$T_{н.п.i}$  — время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий  $i$ -й номенклатурной позиции;

$K_v$  — коэффициент выполнения норм времени.

Численность производственного персонала рассчитывается по имеющимся исходным данным в такой последовательности:

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

$$T_1 = N_1 T_1 \quad \text{и} \quad T_2 = N_2 T_2.$$

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий:

$$T_{\text{общ}} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{\text{н.п.1}} + T_{\text{н.п.2}}.$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{\text{пр}} = T_{\text{общ}} / K_B.$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$$Ч_{\text{пер}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{нф}}.$$

### **Примеры кейсовых заданий** **«Методы и способы разрешения конфликтных ситуаций»**

#### **Задание:**

1. Определите стадию развития конфликта.
2. Определите группу методов, которые необходимо использовать при разрешении конкретной конфликтной ситуации 2 (для фиксации правильных ответов используйте бланк).
3. Исходя из группы методов, выбранных вами, предложите конкретные меры по разрешению конфликта.

**Ситуация 1.** Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

**Ситуация 2.** Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную — молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите её в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

**Ситуация 3.** Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница

принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

**Ситуация 4.** Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю.

### *Задания для самостоятельной работы*

В самостоятельные работы входит теоретическое изучение материала курса и закрепление заданий с практических занятий.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

### **Модуль 2. «Правовые основы в управлении персоналом»**

Данный модуль затрагивает теоретические и практические вопросы в области применения российского законодательства при регулировании трудовых правоотношений. В рамках данной программы слушатели познакомятся с основными положениями трудового права и смежным с ним областями права, научатся использовать нормы права для регулирования трудовых отношений, освоят практики эффективной организации документационного обеспечения учета и движения персонала организации.

**Цель модуля (результаты обучения)** По окончании обучения на данном модуле слушатели будут способны:

Планировать и организовывать деятельность по управлению персоналом организации на основе правовых основ Российской Федерации и требований рынка труда.

Подготавливать документы по учету и движению персонала организации.

Оценивать потребности организации в персонале, определять инструменты современных цифровых технологий по подбору и отбору кадров.

Формировать регламенты и программы стимулирования с учетом требований законодательства и рыночной среды.

### Содержание:

№, наименование темы	Содержание лекций	Наименование практических (семинарских занятий)	Виды СРС
<b>Тема 2.1.</b> Трудовое право	Нормативно правовые акты, определяющие нормы трудового права РФ. Порядок оформления отчетности в государственные органы	Решение кейсов, тестирование	Изучение теоретических материалов, самостоятельный разбор кейсовых ситуаций по теме
<b>Тема 2.2.</b> Документационное обеспечение работы с персоналом	Ведение и разработка документации по учету и движению персонала Администрирование процессов и документооборота по учету и движению персонала	Решение кейсов, тестирование	Изучение теоретических материалов, самостоятельный разбор практических ситуаций по теме
<b>Тема 2.3.</b> Цифровая среда менеджера по персоналу	Программное обеспечение специалиста по управлению персоналом. Социальная информационная среда в управлении персоналом	Решение кейсов, контрольное тестирование	Изучение теоретических материалов, самостоятельный разбор практических и кейсовых ситуаций по теме

### Перечень заданий и/или контрольных вопросов

#### *Практические задания модуля*

#### Примеры практических заданий

**Задание 1.** Отметьте в экземпляре трудового договора выявленные ошибки, недостающие сведения и условия.

ТРУДОВОЙ ДОГОВОР № \_\_\_\_\_

г. Салехард

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

ООО «\_\_\_\_\_», именуемое в дальнейшем «Работодатель», в лице Генерального директора \_\_\_\_\_, действующего на основании Устава, с одной стороны, и  
Гражданка РФ \_\_\_\_\_, именуемая в дальнейшем «Работник», с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:

**1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА**

- 1.1. Работодатель поручает, а Работник принимает на себя выполнение трудовых обязанностей в должности заместителя главного бухгалтера.
- 1.2. Работа по настоящему договору является для Работника основной.
- 1.3. Местом работы Работника является: г. Красноярск.
- 1.4. Работнику установлен испытательный срок 3 (три) месяца.

**2. СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА**

- 2.1. Работник должен приступить к выполнению своих трудовых обязанностей с «08» октября 2019 г.
- 2.2. Настоящий договор заключен на неопределенный срок.

**3. УСЛОВИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКА**

- 3.1. За выполнение трудовых обязанностей Работнику устанавливается должностной оклад в размере \_\_\_\_\_ рублей 00 копеек в месяц, включая НДФЛ.
- 3.2. В случае выполнения Работником наряду со своей основной работой дополнительной работы по другой должности или исполнения обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы Работнику производится доплата в размере, установленном дополнительным соглашением сторон.
- 3.3. Заработная плата Работнику выплачивается путем перечисления на счет Работника в банке.
- 3.4. Из заработной платы Работника могут производиться удержания в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

**4. ОТПУСК. РЕЖИМ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ И ВРЕМЕНИ ОТДЫХА**

- 4.1. Работнику устанавливается пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями – суббота и воскресенье. Время работы согласно Правилам внутреннего трудового распорядка.
- 4.2. Работнику предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью не менее 28 календарных дней.  
Право на использование отпуска за первый год работы возникает у Работника по истечении шести месяцев его непрерывной работы у данного Работодателя. По соглашению сторон оплачиваемый отпуск Работнику может быть предоставлен и до истечения шести месяцев. Отпуск за второй и последующие годы работы может предоставляться в любое время рабочего года в соответствии с графиком отпусков.
- 4.3. По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам Работнику на основании его письменного заявления может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы продолжительностью, установленной трудовым законодательством Российской Федерации.

**5. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ РАБОТНИКА**

- 5.1. Работник имеет право на:
  - 5.1.1. Изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами.
  - 5.1.2. Предоставление работы, обусловленной настоящим трудовым договором, а также рабочего места, соответствующего государственным нормативным требованиям охраны труда.
  - 5.1.3. Полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте.



5.1.4. Обеспечение рабочего места оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения им трудовых обязанностей.

5.1.5. Своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы.

5.1.6. Отдых, т.е. соблюдение ежедневной продолжительности рабочего времени, предоставление перерывов для отдыха и питания, еженедельных выходных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков в соответствии с настоящим трудовым договором и трудовым законодательством РФ.

5.1.7. Работник имеет и иные права, предусмотренные трудовым законодательством РФ, Правилами внутреннего трудового распорядка и иными локальными нормативными актами.

5.2. Работник обязан:

5.2.1. Добросовестно исполнять трудовую функцию согласно должностной инструкции.

5.2.2. При осуществлении трудовой функции действовать в соответствии с законодательством РФ, Правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, условиями настоящего трудового договора.

5.2.3. Соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка, иные локальные нормативные акты, в том числе приказы (распоряжения) Работодателя, инструкции, правила и т.д.

5.2.4. Не разглашать конфиденциальную (коммерческую, техническую, персональную) информацию, ставшую ему известной в процессе осуществления своей трудовой функции.

5.2.5. Соблюдать требования по охране труда, технике безопасности, пожарной безопасности и производственной санитарии. При возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества, незамедлительно сообщать о случившемся Работодателю или непосредственному руководителю. В случае отсутствия угрозы для жизни и здоровья Работника принимать меры по устранению причин и условий, препятствующих нормальному выполнению работы.

5.2.6. Бережно относиться к имуществу Работодателя (в том числе к имуществу третьих лиц, находящемуся у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества) и других работников и при необходимости принимать меры для предотвращения ущерба имуществу.

5.2.7. Соблюдать установленный Работодателем порядок хранения документов, материальных и денежных ценностей.

5.2.8. Исполнять иные обязанности, не предусмотренные настоящим трудовым договором, но вытекающие из существа и цели деятельности структурного подразделения, для достижения максимального эффекта.

5.3. Работник, принимает на себя материальную ответственность за недостачу вверенного ему Работодателем имущества, а также за ущерб, возникший у Работодателя в результате возмещения им ущерба иным лицам, и в связи с изложенным обязуется:

а) бережно относиться к переданному ему для осуществления возложенных на него функций (обязанностей) имуществу Работодателя и принимать меры к предотвращению ущерба;

б) своевременно сообщать Работодателю либо непосредственному руководителю обо всех обстоятельствах, угрожающих обеспечению сохранности вверенного ему имущества;

в) вести учет, составлять и представлять в установленном порядке товарно-денежные и другие отчеты о движении и остатках вверенного ему имущества;

г) участвовать в проведении инвентаризации, ревизии, иной проверке сохранности и состояния вверенного ему имущества;

5.4. Работник обязуется не разглашать информацию, составляющую коммерческую тайну Организации и клиентов Организации, ставшую ему известной в процессе работы у Работодателя в течение действия трудового договора, а также в течение 3 (Трех) лет по истечении срока его действия.

Работник предупрежден о том, что в случае нарушения данного требования понесет ответственность в соответствии с действующим законодательством.

С Перечнем информации, составляющей коммерческую тайну Организации, Работник ознакомлен.

Для сохранения информации, составляющей коммерческую тайну Организации, Работник обязуется:

- использовать только ту информацию, составляющую коммерческую тайну, которая необходима для выполнения своих трудовых обязанностей;

- знать, кому из сотрудников Организации разрешено работать с информацией, составляющей коммерческую тайну, к которой он допущен, и в каком объеме эти сведения могут быть доведены до данных сотрудников;

- при составлении документов с информацией, составляющей коммерческую тайну, ограничиваться минимальной, действительно необходимой в документе информацией; определять количество экземпляров документов в строгом соответствии с действительной служебной необходимостью и не допускать рассылки их адресатам, к которым они не имеют отношения;

- сдать документы, содержащие информацию, составляющую коммерческую тайну, генеральному директору Организации или лицу, ответственному за хранение указанных документов, в соответствии с приказом Работодателя во время отпуска, командировки, при увольнении;

- незамедлительно сообщать об утрате, недостатке документов, содержащих информацию, составляющую коммерческую тайну, своему непосредственному руководителю или генеральному директору Организации;

- по первому требованию генерального директора Организации предъявлять для проверки все числящиеся за собой носители информации, составляющей коммерческую тайну Организации, представить устные или письменные объяснения в случае невозможности предъявить востребованный документ;

- сообщать генеральному директору Организации обо всех попытках посторонних лиц или организаций получить информацию, составляющую коммерческую тайну.

Работник уведомлен, что ему запрещается:

- сообщать устно или письменно кому бы то ни было информацию, составляющую коммерческую тайну Организации, если это не вызвано выполнением трудовых обязанностей;

- использовать документы, содержащие информацию, составляющую коммерческую тайну Организации, в корыстных целях в качестве конкурентного действия соперничающих юридических лиц;

- выполнять работу с документами, содержащими сведения, составляющие коммерческую тайну Организации, на дому;

- выносить документы, содержащие информацию, составляющую коммерческую тайну Организации, из помещений Организации, снимать с них копии или производить выписки без письменного разрешения генерального директора Организации, а также осуществлять копирование информации, составляющей коммерческую тайну, в электронном виде;

- вести служебные междугородные или международные переговоры по незащищенным каналам связи по вопросам, содержащим информацию, составляющую коммерческую тайну Организации;

- использовать документы, содержащие информацию, составляющую коммерческую тайну Организации, в целях раскрытия ее в средствах массовой информации.

- отправлять информацию содержащую коммерческую тайну на свою личную электронную почту или на почту иных лиц, не согласованных с руководителем.

5.5. Работник не несет материальной ответственности, если ущерб причинен не по его вине.

5.6. Невключение в трудовой договор каких-либо из прав и (или) обязанностей работника, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами, не может рассматриваться как отказ от реализации этих прав или исполнения этих обязанностей.

## 6. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ РАБОТОДАТЕЛЯ

6.1. Работодатель обязан:

6.1.1. Соблюдать законы и иные нормативные правовые акты, локальные нормативные акты, условия настоящего договора.

6.1.2. Предоставлять Работнику работу, обусловленную настоящим договором.

6.1.3. Обеспечивать Работника оборудованием, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения им трудовых обязанностей.

6.1.4. Выплачивать в полном размере причитающуюся Работнику заработную плату.

6.1.5. Обеспечивать бытовые нужды Работника, связанные с исполнением им трудовых обязанностей.

6.1.6. Исполнять иные обязанности, установленные действующим законодательством Российской Федерации.

6.2. Работодатель имеет право:

6.2.1. Поощрять Работника за добросовестный эффективный труд.

6.2.2. Требовать от Работника исполнения трудовых обязанностей, определенных в настоящем договоре, бережного отношения к имуществу Работодателя и других работников, соблюдения Правил внутреннего трудового распорядка.

6.2.3. Привлекать Работника к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном действующим законодательством Российской Федерации.

6.2.4. Принимать локальные нормативные акты.

6.2.5. Проводить в соответствии с Положением об аттестации аттестацию Работника с целью выявления реального уровня профессиональной компетенции Работника.

6.2.6. Проводить в соответствии с Положением об оценке эффективности труда оценку эффективности деятельности Работника.

6.2.7. Осуществлять иные права, предусмотренные действующим законодательством Российской Федерации, локальными нормативными актами.

## 7. СОЦИАЛЬНОЕ СТРАХОВАНИЕ РАБОТНИКА

7.1. Работник подлежит социальному страхованию в порядке и на условиях, установленных действующим законодательством Российской Федерации.

## 8. ГАРАНТИИ И КОМПЕНСАЦИИ

8.1. На период действия настоящего договора на Работника распространяются все гарантии и компенсации, предусмотренные трудовым законодательством Российской Федерации, локальными актами Работодателя и настоящим Договором.

**Задание 2.** Какие ошибки допущены в представленных экземплярах приказов и распоряжений предприятий.

Общество с ограниченной  
ответственностью  
«Сириус»  
(ООО «Сириус»)

РАСПОРЯЖЕНИЕ

21.01.2021 № 246  
г. Новосибирск

Об организации юбилейных мероприятий

В целях подготовки к празднованию 10-летия Общества:  
Директору департамента маркетинга Смирновой А.С. в срок до 15.02.2021 предоставить проект плана официальных мероприятий по празднованию юбилея.  
Заместителю директора по административно-хозяйственным вопросам в срок до 20.01.2021 обеспечить заключение договора с компанией по организации выездного обслуживания мероприятий.  
Контроль за исполнением распоряжения оставляю за собой.

Заместитель директора  
по маркетингу и продажам *Коваленок* А.В. Коваленок

Акционерное общество «Корабльстрой»  
(АО «Корабльстрой»)

---

ул. Свободы, д. 3, г. Рязань, 123456, Тел. 8 (800) 123-45-68, info@KS.com, www.KS.com

ПРИКАЗ

02.02.2021 № 05-АХД  
г. Рязань

В целях оптимизации работы с документами, усиления исполнительской дисциплины ПРИКАЗЫВАЮ:  
Внести изменения в Инструкцию по делопроизводству АО «Корабльстрой» (далее — Инструкция), утвержденную приказом от 01.12.2020 № 106п, дополнить разделом 6 «Контроль исполнительской дисциплины» в соответствии с приложением к приказу.  
2. Помощнику директора Лакомкиной М.А. в срок до 02.03.2021 разместить актуальную редакцию Инструкции на портале Общества.  
3. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Директор *Полевой* В.В. Полевой

## Примеры кейсовых заданий:

1. Наталья обратилась в суд с иском к работодателю о восстановлении в должности и о взыскании заработной платы за вынужденный прогул. Согласно обстоятельствам дела при приеме на работу сотрудница не была поставлена в известность о том, что она принята на работу временно, на период отпуска по уходу за ребенком Ивановой И.И. В приказе о приеме на работу срок трудового договора не оговаривался, и она посчитала, что принята на постоянную работу. Запись в трудовой книжке о приеме на работу была сделана на основании приказа о приеме, но при увольнении администрацией была сделана дополнительная запись о временном характере работы. Изучив все обстоятельства дела, суд удовлетворил исковые требования. **Правомерно ли решение суда и почему?**

2. Анна была допущена директором завода к работе в качестве лаборанта.

До начала работы она сдала в отдел кадров заявление о приеме на работу с резолюцией бригадира, не возражавшего против ее оформления на работу, и трудовую книжку. С ней был проведен инструктаж по технике безопасности.

Проработав 3 дня, Анна предъявила справку о трехмесячной беременности и потребовала предоставления ей легкой работы, не связанной с лабораторией.

После этого администрация не допустила ее к работе и выдала ей трудовую книжку, сославшись на отсутствие письменного договора о приеме на работу.

**Анна обратилась в суд с исковым заявлением о восстановлении на работе и об оплате вынужденного прогула. Как должен поступить суд?**

### *Задания для самостоятельной работы*

В самостоятельные работы входит теоретическое изучение материала курса и закрепление заданий с практических занятий.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

### Модуль 3. «Современные инструменты организации труда персонала»

Данный модуль затрагивает теоретические и практические вопросы в области организации труда персонала. В рамках данной программы слушатели знакомятся с планированием кадрового состава предприятия, научатся использовать современные методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, освоят практики эффективной реализации кадровой политики.

**Цель модуля (результаты обучения)** По окончании обучения на данном модуле слушатели будут способны:

Разрабатывать стратегические проекты в области своей функциональной деятельности с использованием современных моделей и практик менеджмента.

Подготавливать документы по учету и движению персонала организации.

Оценивать потребности организации в персонале, определять инструменты современных цифровых технологий по подбору и отбору кадров.

Формировать регламенты и программы стимулирования с учетом требований законодательства и рыночной среды.

### Содержание:

№, наименование темы	Содержание лекций	Наименование практических (семинарских занятий)	Виды СРС
<b>Тема 3.1.</b> Рынок труда: поиск и отбор персонала	Планирование потребности в персонале. Методы расчета количества работников и руководителей. Прием персонала. Организация набора, отбора и адаптации персонала	Решение кейсов, разбор расчетных заданий	Изучение теоретических материалов, самостоятельный разбор кейсовых ситуаций по теме
<b>Тема 3.2.</b> Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	Мотивация персонала – теоретические подходы. Факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию. Методы стимулирования. Процесс управления оплатой работника. Методы оценки работы. Разработка программ стимулирования труда	Решение кейсов, разбор практических заданий, тестовые вопросы	Изучение теоретических материалов, самостоятельный разбор практических ситуаций по теме

## Перечень заданий и/или контрольных вопросов

### Примеры практический заданий:

#### *Задание 1*

1. Определить для себя предполагаемую должность по Вашей специальности.
2. Осуществить сбор информации, необходимой для написания должностной инструкции.
3. Написать должностную инструкцию для выбранного Вами должностного поста.

#### *Задание 2*

1. Определить ошибки руководства при стимулировании сотрудников.
2. Определить тип мотивированности сотрудников в каждой из ситуаций.
3. Обсудить в группах используемые системы мотивирования в каждой из четырех ситуаций: - выявить методы стимулирования, применяемые на производстве в каждой ситуации, и запишите их в таблицу (2-й столбец); - определить ошибки руководства, допущенные при стимулировании сотрудников, и запишите их в таблицу (3-й столбец); - определить тип мотивированности сотрудников в каждой ситуации и запишите его в таблицу (4-й столбец); - принять управленческое решение по изменению ситуации на предприятиях, которое повысит мотивацию сотрудников (5 столбец).

№ п/п	Методы стимулирования сотрудников на производстве	Описание ошибок, допущенных руководителем при мотивировании	Тип мотивированности сотрудников	Управленческое решение по изменению ситуации на предприятиях для повышения мотивации сотрудников

#### *Ситуация 1.*

Компания занимается продажами. Имеет очень большой штат торговых представителей. А вот возможностей для карьерного роста очень мало, и эта тема не особо обсуждается в компании. Признаю, что эти сотрудники зарабатывают хорошие деньги (если хорошо работают, конечно). Но вот парадокс: 60 % из них не задерживаются там дольше, чем на год. Почему?

Я опросила нескольких «звёздных» сотрудников, покинувших компанию.

И получила один ответ: ты можешь быть супер-продавцом или быть в числе отстающих. Кроме зарплаты не изменится ничего. И через год, и через

два, и через пять ты будешь тем же самым торговым представителем, с тем же набором обязанностей, полномочий, ответственности.

### ***Ситуация 2.***

В компании X общение между подчиненными и руководителем сводится к следующему: «Получи задание, выполняй, срок тебе два месяца. Сделал раньше? Получи другой проект! На выполнение два месяца».

В течение двух месяцев команда уделяет семь недель соревнованиям по увлекательной компьютерной игре Counter Strike и две недели выполнению задания. Все проекты сдаются в срок. Всегда. Вопрос сотрудникам: за два месяца Вы можете выполнить несколько проектов, почему сдаете только один? Ответ: «На задание дают два месяца. Пробовали сдавать раньше – от руководства слова доброго не услышишь, никто не похвалит и руку не пожмёт. Только новой работой загрузят. Так зачем напрягаться?».

### ***Задание***

На основании приведенной ниже «Политики оплаты и стимулирования работников» разработать «Политику оплаты работы в выходные и праздничные дни». *«Политика оплаты и стимулирования работников»* Цель Цель — привести в соответствие Директивы по Политике оплаты и стимулирования и практическое понимание Работодателем – Работником вопросов оплаты и стимулирования в Компании.

#### *Объем*

1. Политика распространяется на всех работников, работающих в Компании на постоянной основе.

2. Временные работники, работники, занятые, неполный рабочий день, по договору подряда или трудовому соглашению не подпадают под действие этой политики.

#### *Политика*

1. Базовая ставка, о которой была достигнута взаимная договоренность, в рублевом эквиваленте указывается в Трудовом договоре.

2. Размер вознаграждения зависит от квалификации, образования, стажа работы и уровня выполнения работ. Базовая ставка будет пересматриваться раз в год согласно Директивам по Политике оплаты и стимулирования Работников Компании и рекомендациям, данным руководителем работника, после прохождения ежегодной аттестации Работников.

3. Уровень базовой ставки не подлежит пересмотру в связи с политикой налогообложения Правительства Российской Федерации.

4. Увеличение премий или базовой ставки не может быть обещано работнику заранее, включая обещания, даваемые при приеме на работу.

5. Компания не признает договоров о передаче оплаты работ или залогах, заключенных Работником. Компания будет производить выплату компенсаций исключительно Работнику, что автоматически освобождает

Работодателя от каких-либо обязательств по выплатам третьим сторонам. Это положение применимо даже в тех случаях, когда такие договоры были заключены работником до подписания Трудового договора с Компанией.

6. На период нетрудоспособности Работника или декретного отпуска компания выплачивает работнику компенсацию полностью или согласно действующему трудовому законодательству.

7. Вознаграждение может быть выплачено работнику при выходе на пенсию в соответствующем году в размере, определяемом руководством Компании, с учетом его вклада в деятельность компании.

8. Компания выплачивает вознаграждение своим постоянным работникам в 5, 10, 15, 20, 25, 30 и 35-летние юбилеи непрерывной работы в Компании.

### *Процедуры*

1. Процедуры для выплат базовой ставки и премий регламентированы действующей Политикой оплаты и стимулирования работников и трудовым договором.

2. Компания выплачивает 31 декабря каждого года ежегодное добавление к оплате работы, эквивалентное базовой ставке за один месяц всем работникам, проработавшим в компании 12 месяцев.

3. Официально зарегистрированным работникам, которые не отработали срок 12 месяцев, будет выплачиваться ежегодное добавление к оплате работы на основании доли продолжительности взаимоотношений между работодателем и работником.

4. Работники, уволенные за неподобающее поведение или ушедшие из компании по собственному желанию и перешедшие на работу в стороннюю организацию или же оставившие работу в компании без надлежащего уведомления, не имеют права на выплату ежегодной добавки к оплате работы или премии.

5. Работникам, переведенным в дочернюю фирму компании, будет выплачиваться ежегодная добавка к оплате работы на основе процентного соотношения. Компенсационный пакет такого работника будет полностью регулироваться процедурами и политикой следующего работодателя – компании.

6. Другие выплаты, такие, как командировочные и т.п., будут устанавливаться компанией и работником индивидуально и регулироваться согласно действующим правилам и процедурам компании.

7. Выплаты премий и других вознаграждений производятся по решению руководства компании согласно политике компании относительно премий и вознаграждений, указанной в информационно-справочном документе «Цели, Ценности и Политика Компании», а также в положении «Общие условия трудовой деятельности», т.е. работник не имеет права требовать выплаты таких даже в случаях, если выплаты этих вознаграждений производились и до этого.



8. Работник обязуется возместить сумму вознаграждения или премии, выплаченную по ошибке, даже если вопрос о неправильной выплате вознаграждения не был поднят. Ответственность Руководство компании и подразделение человеческих ресурсов несут ответственность за внедрение данной политики.

### *Задания для самостоятельной работы*

В самостоятельные работы входит теоретическое изучение материала курса и закрепление заданий с практических занятий.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

### **Модуль 4. «Управление карьерой и развитие персонала»**

Модуль ориентирован на формирование теоретических представлений и выработку практических навыков в части проектирования, построения и эффективного управления профессиональной карьерой. С этой целью слушателями будут освоены современные стратегии и инструменты развития персонала, а также методы и процедуры оценки и аттестации персонала.

Отдельное внимание будет уделено технологиям обучения, повышения квалификации работников и формирования кадрового резерва.

**Цель модуля (результаты обучения)** По окончании обучения на данном модуле слушатели будут способны:

Разрабатывать стратегические проекты в области своей функциональной деятельности с использованием современных моделей и практик менеджмента.

Подготавливать документы по учету и движению персонала организации.

Подготавливать проведение аттестации персонала с учетом развития кадрового потенциала.

Проектировать программы по развитию персонала, включающие мероприятия по обучению персонала с использованием эффективных методов и инструментов.

### **Содержание:**

<b>№, наименование темы</b>	<b>Содержание лекций</b>	<b>Наименование практических (семинарских занятий)</b>	<b>Виды СРС</b>
<b>Тема 4.1.</b> Инструменты построения профессиональной карьеры	Профессиональная карьера: понятие, виды, цели. Теории и концепции построения карьеры: социально-	Выполнение практических заданий, тестирование	Изучение теоретических материалов, самостоятельное выполнение

	когнитивная теория, профессиональная «Я-концепция» и проч. Инструменты управления карьерой: ИПР и ИПК, карьерограммы, кадровый резерв		практических заданий по теме
<b>Тема 4.2.</b> Организация аттестации персонала	Аттестация персонала: понятие, цели, виды, порядок организации и документальное сопровождение	Решение ситуационных задач, выполнение практических заданий, тестирование	Изучение теоретических материалов, самостоятельный разбор практических ситуаций по теме
<b>Тема 4.3.</b> Технологии обучения персонала	Технологии обучения на рабочем месте: персональное наставничество (коучинг), внутренняя ротация, «делегирование» и проч. Технологии обучения с отрывом от производства: лекции, тренинги, кейс стади, деловые игры и т.д.	Решение кейсов, контрольное тестирование	Изучение теоретических материалов, самостоятельный разбор практических и кейсовых ситуаций по теме

## Перечень заданий и/или контрольных вопросов

### *Практические задания модуля*

#### Примеры практических заданий

**Задание 1:** Заполнить таблицу «Преимущества и недостатки различных методов обучения».

**Задание 2:** Разработайте примерную программу корпоративного тренинга по теме «Управления карьерой».

## Примеры кейсовых заданий (ситуационных задач) «Организация оценки и аттестации персонала»

**Задание 1:** Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей – сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

**Вопросы:** 1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?

2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

Факторы, оценки	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	45	28	35
Стаж работы	25	5	15
Число организаций, в которых работал кандидат	4	8	11
Образование	средне-специальное	высшее	среднее
Специальность	слесарь-водопроводчик	инженер-механик	–
Служба в ВС	да	нет	да
Семейное положение	женат, 2 детей	холост	разведен, 3 детей
Место рождения	г. Москва	г. Волочаевка Московской области	г. Тамбов

**Задание 2:** Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет.

Результаты опроса показали: - 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы; - 50 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией; - 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; - 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму; - 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада; - 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; - 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

**Вопросы:** 1. О чем говорят результаты опроса? 2. В чем причины сложившейся ситуации? 3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

**«Технологии обучения персонала» Задание:** Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании.

По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались «инструктажем на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны, от инженеров-механиков до хирургов.

**Вопросы:** 1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы? 2. Посоветуйте последовательность действий о подготовке и реализации программы обучения? 3. Как оценить эффективность данной программы обучения? 4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

### ***Задания для самостоятельной работы***

В самостоятельные работы входит теоретическое изучение материала курса и закрепление заданий с практических занятий.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

### Модуль 4. «Управление социальным развитием организации»

Данный модуль затрагивает теоретические и практические вопросы в области корпоративной социальной ответственности современных организаций. В рамках данной программы слушатели знакомятся с основными нормативно-правовыми документами в сфере социальной ответственности в отношении персонала, с наиболее эффективными социальными инструментами, методами разработки социальной политики.

**Цель модуля (результаты обучения)** По окончании обучения на данном модуле слушатели будут способны:

Разрабатывать и реализовывать корпоративную социальную политику на основе социального инструментария с учетом требований и потребностей персонала организации.

Учитывать в организационной работе особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения, их социальную ответственность перед обществом.

#### Содержание:

№, наименование темы	Содержание лекций	Наименование практических (семинарских занятий)	Виды СРС
<b>Тема 5.1.</b> Социологический инструментарий	Методы социологических исследований в организации. Критерии и уровни удовлетворенности персонала. Материальные и нематериальные формы мотивации персонала. Корпоративный кодекс	Решение ситуационных задач, кейсов, тестирование	Изучение теоретических материалов, самостоятельный разбор практических и кейсовых ситуаций по теме
<b>Тема 5.2.</b> Реализация корпоративной социальной политики	Понятие корпоративной социальной политики: содержание и структура. Методы анализа социальных корпоративных программ.	Решение ситуационных задач, кейсов, тестирование	Изучение теоретических материалов, самостоятельный разбор практических и кейсовых ситуаций по теме

	Эффективность программ. Закупочные процедуры. Документационное сопровождение социальной политики		
--	--	--	--

## Перечень заданий и/или контрольных вопросов

### *Практические задания модуля*

#### Примеры практических заданий

**Задание 1.** Используя общую методику социального программирования, рассмотренную на лекционном занятии, составьте *инновационную программу*, способствующую повышению уровня жизни работников реального предприятия.

**Задание 2.** В отчетный период чистый маржинальный доход социально ответственной компании составил 10 млн рублей. Заработная плата работников начислена в сумме 2 млн рублей, вознаграждение собственника капитала согласовано в сумме 340 рублей. В плановом периоде планируется израсходовать на инновационное развитие компании не менее 5 млн рублей.

1) Необходимо определить допустимую величину расходов на социальную деятельность компании и их целевое использование по четырем наиболее важным из возможных направлений. 2) Используя метод парных сравнений, выберите наиболее важные для организации направления. Аргументируйте свой выбор. Осуществите данную работу индивидуально и в группе.

Возможные направления: 1. Приобретение жилья работникам. 2. Обучение работников. 3. Улучшение условий их труда. 4. Благотворительная помощь детскому дому. 5. Фандрайзинг развития научно-исследовательской базы государственного университета города. 6. Спонсорская помощь администрации в организации Дня города. 7. Финансирование благоустройства городского парка. 8. Меценатство в организации вернисажа талантливого художника. 9. Бесплатное предоставление услуг компании малообеспеченным семьям. 10. Участие в долевым финансировании строительства храма.

#### Примеры кейсовых заданий

**Кейс «Мотивирование работников металлобазы»** Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем

приватизированного предприятия «Подмосковная металлобаза», оно находилось в хорошем финансовом положении. База продавала свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20 % в год. Люди ценили продукцию металлобазы за ее качество. Однако П. Романов вскоре заметил, что работники базы не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, при выдаче заказы, маркировки разных видов продукции; допускались ошибки в размерах арматуры при резке; элементный (химический) состав проката был нарушен; работники неумышленно портили готовую продукцию. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Чтобы повысить мотивированность и обязательства работников базы, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло качество продукции, а сами работники делали это на своих участках.

Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, что думают покупатели о предлагаемом ассортименте.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для продукции, которая наиболее склонна к потере товарного вида. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на базе, провести обследование клиентов, чтобы узнать, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты: «разделенное участие в результатах работы металлобазы». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и претворялась в жизнь группой работников металлобазы, представлявших его

отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине и по соблюдению техники безопасности.

Группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это необходимо, и за увольнение своих коллег. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим: - люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина — в руководстве; - люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их; - сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения; - любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания; - любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы; - результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

**Ответьте на вопросы:** 1. Как Вы можете охарактеризовать существующую на металлобазе систему вознаграждения? 2. Опишите преимущества и недостатки действующей мотивационной политики. 3. Объясните успех мотивационной политики, предложенной П. Романовым, с точки зрения трудовой мотивации.

### ***Задания для самостоятельной работы***

В самостоятельные работы входит изучение теоретическое изучение материала курса и закрепление заданий с практических занятий.



## 2.5. Оценочные материалы

### Примерные тесты проверки уровня знаний на промежуточной аттестации

#### Модуль 1. Менеджмент персонала современной организации

1. Отметьте неверный вариант. Эффективность работы предприятия зависит от трех важнейших условий:
  - a) благоприятной деловой окружающей среды;
  - b) правильной стратегии;
  - c) наличия свободных финансовых средств;
  - d) качества человеческих (особенно управленческих) ресурсов.
2. Отметьте неверный вариант. «Большая пятерка» основополагающих характеристик личности выглядит следующим образом:
  - a) добросовестность;
  - b) экстраверсия;
  - c) доброжелательность;
  - d) эмоциональная устойчивость;
  - e) лидерство;
  - f) восприимчивость к опыту.
3. Верно ли утверждение: «Основные отличия западной и азиатской модели управления лежат в области особенностей управления личностью, учета национального характера и поведения основного объекта управления — человека, а также специфики человеческих отношений»?
  - a) да;
  - b) нет.
4. (Вставить правильный ответ) — это набор стандартов и критериев, которым следуют в своей жизни и деятельности человек, группа людей (коллектив), нация, класс или общество в целом.
  - a) традиции;
  - b) система ценностей;
  - c) обычаи;
  - d) национальные особенности.
5. Верно ли утверждение: «Зачастую, вопросы лидерства, деловых коммуникаций, мотивации работников, методов и способов принятия решений могут быть успешно решены без учета особенностей деловой культуры»?
  - a) да;
  - b) нет.
6. Характеристика какой «причины» вступления в группу приведена: «Зачастую то, чего не может выполнить отдельный человек, легко

осуществляется усилиями группы?»?

- a) безопасность;
- b) престиж;
- c) самоуважение;
- d) обеспечение потребностей;
- e) сила;
- f) достижение целей.

7. Считается, что наиболее точные решения принимаются группой численностью:

- a) 0-5;
- b) 5-11;
- c) 11-15.

8. Какова роль лидера на этапе «функционирование» при формировании команды (модель Такмена и Дженсена)?

- a) обеспечивать формирование норм и механизмов, способствующих эффективной работе команды. Согласовывать устремления каждого члена команды с общими целями и ценностями. Способствовать сплочению команды;
- b) информировать членов команды о предстоящих переменах. Оценивать проделанную ими в команде работу и то, чему они научились.  
Поощрять членов команды к тому, чтобы они в дальнейшем не теряли связи друг с другом и поддерживали отношения;
- c) регулярно оценивать эффективность работы команды и результаты её деятельности. Предоставлять членам команды обратную связь. Делегировать дополнительные полномочия членам команды. Обсуждать с членами команды предложения по улучшению её деятельности.

## **Модуль 2. Правовые основы в управлении персоналом**

1. Какие реквизиты обязательны для приказа (распоряжения) из указанных ниже?

- a) Наименование организации.
- b) Справочная информация.
- c) Вид документа.
- d) Печать.
- e) Дата.
- f) Номер.
- g) Подпись.
- h) Место составления.

2. На каком из нижеперечисленных документов обязательно ставится печать?

- a) Гарантийное письмо.
  - b) Служебная записка.
  - c) Справка.
  - d) Протокол.
  - e) Заявление.
  - f) Сопроводительное письмо.
3. Какие виды ответственности предусмотрены за нарушение трудового законодательства?
- a) Дисциплинарной.
  - b) Административной.
  - c) Уголовной.
  - d) Гражданско-правовой.
  - e) Материальной.
  - f) Все перечисленные выше.
4. Какие локально-нормативные акты являются обязательными для организации?
- a) Положение о персональных данных.
  - b) Должностная инструкция.
  - c) Штатное расписание.
  - d) Положение о добровольном медицинском страховании.
  - e) График отпусков.
  - f) Положение об оплате труда.
  - g) Правила внутреннего трудового распорядка.
5. Какие документы обязательно предъявляются работником при приеме на работу для оформления трудового договора, согласно статьи 65 ТК РФ?
- a) Паспорт.
  - b) ИНН.
  - c) СНИЛС.
  - d) Военный билет/Удостоверение призывника.
  - e) Трудовая книжка.
  - f) Свидетельство о заключении/расторжении брака.
  - g) Документ об образовании.
  - h) Свидетельство о рождении ребенка.
  - i) Справка о наличии судимости.
6. С какими документами необходимо ознакомить работника при приеме на работу?
- a) ПВТР.
  - b) Должностная инструкция.
  - c) Штатное расписание.
  - d) График отпусков.
  - e) Положение об оплате труда.
  - f) Коллективный договор.

### Модуль 3. Современные инструменты организации труда персонала

1. Мотив — это...
  - а) осознаваемые и неосознаваемые нужды человека, необходимые для развития личности;
  - б) создание внутренних психологических побуждений к деятельности;
  - в) побуждение к выполнению деятельности, поступкам, в основе которых лежат потребности человека;
  - г) стремление добиваться своих интересов в ущерб другому.
2. Стимулирование — это.
  - а) создание внутренних психологических побуждений к деятельности;
  - б) совокупность мотивов, побуждающих к активности и определяющих её направленность;
  - в) внешние и внутренние факторы, побуждающие работника к труду;
  - г) стремление оказать влияние на других.
3. Задача содержательных теорий мотивации:
  - а) установить потребности работников и определить, как и в каких пропорциях применять внутренние и внешние вознаграждения;
  - б) установить вероятность наступления ожидаемого результата при мотивирующей роли потребностей и различной возможной степени удовлетворения.
4. Нормативная мотивация представляет собой:
  - а) воздействие на личность работника с целью изменения его системы ценностей и тем самым формирования желательной системы трудовых мотивов;
  - б) способ, базирующийся на угрозе ухудшения удовлетворения определенных потребностей работников в случае невыполнения ими требований субъекта управления.
5. Изучать мотивацию поведения человека помогает:
  - а) коммуникативные способности;
  - б) объяснение поведения человека;
  - в) демократический стиль управления;
  - г) нравственные идеалы.
6. Выберите стадию снижения мотивации:
  - а) растерянность;
  - б) принятие значимого стимула;
  - в) актуализация мотивов;
  - г) компромисс.
7. Внутренняя мотивация — это...
  - а) понимание своей трудовой значимости;
  - б) стремление к неудаче; в) наказания, штрафы;

- г) выбор средств удовлетворения.
8. Повышение мотивации путем изменения и совершенствования организации работы — это.
- а) экономические методы;
  - б) целевой метод;
  - в) метод проектирования и перепроектирования работы («обогащение труда»);
  - г) метод соучастия.

#### **Модуль 4. Управление карьерой и развитие персонала**

1. В чем заключается цель развития персонала и человеческих ресурсов?
- а) обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития;
  - б) обеспечение организации необходимой рабочей силой с минимальными издержками и в минимальные сроки;
  - в) обеспечение организации работниками, которые не смогут ее покинуть в связи с узкой специализацией и направленностью работы;
  - г) обеспечение организации преданными работниками, главное для которых — корпоративный дух и коллективные достижения, воспитание преданного работника.
2. Внедрение различных технологий обучения персонала, в первую очередь, связано с издержками. Но в чем заключается выгода инвестиций в повышение квалификации сотрудников?
- а) повышение конкурентоспособности компании за счет более профессиональных действий ее сотрудников;
  - б) повышение сплоченности команды во время тренингов и семинаров;
  - в) усиление имиджа компании, в которой работают высококвалифицированные кадры.
3. Главными задачами обучения для такой целевой группы, как руководители с опытом работы, является (при необходимости отметить несколько):
- а) методика принятия решений;
  - б) теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специализации;
  - в) повышение квалификации для углубления знаний по специальности;
  - г) развитие перспективного видения;
  - д) совершенствование отработки поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров.
4. Для изложения и передачи большого объема теоретических и методических знаний в сжатые сроки наилучшим образом подходит:
- а) деловая игра;
  - б) семинар;

- в) лекция;
  - г) наставничество.
5. Иногда сотрудники по различным причинам отказываются от участия в семинарах, тренингах, которые оплачивает руководство компании. Каким образом можно изменить сложившуюся ситуацию наиболее эффективно?
- а) директивным путем, т.е. руководителю следует издать приказ об участии в обучении сотрудников подразделения или направлении на учебу отдельных специалистов;
  - б) демократическим путем, т.е. следует выяснить причины отказа и найти компромиссное решение;
  - в) путем сочетания интересов сторон, а именно сохранив за сотрудником заработную плату на период обучения.
6. Исходя из каких критериев можно оценить программу обучения на уровне организации?
- а) степень привлекательности для сотрудников, прошедших курс обучения;
  - б) последующие позитивные изменения той или иной организационной функции;
  - в) стоимость затрат, связанные с обучением персонала, с количественными результатами работы сотрудников.
7. К методам обучения в форме «вне рабочего места» относятся (при необходимости указать несколько методов):
- а) лекция;
  - б) наставничество;
  - в) стажировки;
  - г) консультирование;
  - д) семинары.
8. К преимуществам обучения вне рабочего места относятся:
- а) доступность и интенсивность обучения;
  - б) обмен мнениями и опытом с сотрудниками других организаций во время учебного процесса;
  - в) более эффективное освоение учебного материала в связи с освобождением от основной работы на период обучения.
9. К преимуществам обучения на рабочем месте относятся (выберите несколько преимуществ):
- а) содержание учебных программ непосредственно увязано со спецификой деятельности компании;
  - б) участники обучения встречаются только с работниками этой же организации;
  - в) могут использоваться современные учебные тренажеры, моделирующие производственные ситуации;
  - г) может быть экономически более выгодным.
10. Как оценить результативность учебной программы, семинара:

- а) по отзывам тренера, ведущего семинар;
  - б) по отзывам участников семинара;
  - в) по отзывам руководителя участников семинара;
  - г) по применимости полученных знаний, умений на практике;
  - д) по затраченным на обучение ресурсам.
11. Какой метод из ниже перечисленных применяется для определения потребностей в обучении конкретного человека?
- а) анализ работы;
  - б) аттестация;
  - в) выделение индивидуальных целей работы из множества общих целей организации.
12. На какие две категории можно разделить методы обучения?
- а) с учетом потребностей предприятия, без учета потребностей предприятия;
  - б) без отрыва от производства, с отрывом от производства;
  - в) полное обучение, неполное обучение;
  - г) специализированное, универсальное.
13. На основании какой объективной информации можно выявить потребность в обучении персонала (выберите несколько видов информации)?
- а) мнения непосредственного руководителя о работе подчиненного;
  - б) краткосрочных и долгосрочных планов компании;
  - в) пожелания самого работника;
  - г) результатов аттестации персонала.
14. Начальным этапом организации процесса обучения персонала является:
- а) определение целей обучения;
  - б) формирование бюджета обучения;
  - в) определение потребностей в обучении
  - г) выбор форм и методов обучения.
15. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):
- а) разработка стратегии управления персоналом;
  - б) работа с кадровым резервом;
  - в) переподготовка и повышение квалификации работников;
  - г) планирование и контроль деловой карьеры;
  - д) планирование и прогнозирование персонала;
  - е) организация трудовых отношений.

## **Модуль 5. Управление социальным развитием организации**

1. Содержание понятия «ответственность»:
- а) Проявление чувства долга в реализации социальной активности.
  - б) Возможность координации совместной деятельности.
  - с) Мотивационный стимул при осуществлении деятельности.

- d) Готовность человека отвечать за свои действия.
2. ... — это организационное положение, обеспечивающее дисциплинированность и максимально эффективное отношение человека к его обязанностям.
- a) Ответственность.
  - b) Обязанность.
  - c) Должностные полномочия.
  - d) Устав организации.
3. Приведите примеры организационных статусов:
- a) Наказание.
  - b) Поощрение.
  - c) Выговор.
  - d) Реструктуризация полномочий.
  - e) Отстранение от должности.
4. Источники ответственности в организации:
- a) Уровень образования.
  - b) Чувство долга.
  - c) Организационная культура.
  - d) Результаты деятельности человека.
6. Различают следующие виды ответственности:
- a) Материальная.
  - b) Внутренняя.
  - c) Корпоративная.
  - d) Закономерная.
  - e) Незначительная.
7. К какому виду ответственности будет относиться следующая ситуация: Мастер участка, проявляя либеральный стиль управления, допустил нарушение срока выполнения работ по ремонту оборудования.
- a) Экономическая.
  - b) Социально-психологическая.
  - c) Организационная.
  - d) Политическая.
8. . — это группа людей, сформированная на долгосрочной основе для выполнения определенной сознательно координируемой деятельности и достижения общей цели
- a) Организация.
  - b) Социальная группа.
  - c) Коллектив.
  - d) Структурное подразделение.
9. Рабочий придумал приспособление, которое позволяет работать в полтора раза быстрее, но прячет это приспособление в своей тумбочке. Он демонстрирует:
- a) Экономическую безответственность.



- b) Социально-психологическую безответственность.
  - c) Организационную безответственность.
10. Что относится к проявлениям организационной ответственности?
- a) Выговор.
  - b) Отстранение от должности.
  - c) Лишение премии.
  - d) Увольнение.
  - e) Взаимоуважение.

### **Примерные перечень вопросов проверки уровня знаний на итоговой аттестации**

1. Концепция управления персоналом.
2. Методология управления персоналом.
3. Классификация персонала.
4. Понятие системы управления персоналом: состав и структура.
5. Методы исследования системы управления персоналом.
6. Разработка кадровой политики и стратегии, методы эффективной реализации.
7. Программный подход к проектированию системы управления персоналом.
8. Принятие решений в области управления персоналом.
9. Управление знаниями.
10. Современные модели и инструменты в кадровой работе.
11. Нормативно правовые акты, определяющие нормы трудового права РФ.
12. Порядок оформления отчетности в государственные органы.
13. Ведение и разработка документации по учету и движению персонала.
14. Администрирование процессов и документооборота по учету и движению персонала.
15. Программное обеспечение специалиста по управлению персоналом.
16. Социальная информационная среда в управлении персоналом.
17. Планирование потребности в персонале.
18. Методы расчета количества работников и руководителей.
19. Прием персонала.
20. Организация набора, отбора и адаптации персонала
21. Мотивация персонала – теоретические подходы.
22. Факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию.
23. Методы стимулирования.
24. Процесс управления оплатой работника.
25. Методы оценки работы.
26. Разработка программ стимулирования труда.

27. Методы социологических исследований в организации.
28. Критерии и уровни удовлетворенности персонала.
29. Материальные и нематериальные формы мотивации персонала.
30. Профессиональная карьера: понятие, виды, цели.
31. Теории и концепции построения карьеры: социально-когнитивная теория, профессиональная «Я-концепция» и проч.
32. Инструменты управления карьерой: ИПР и ИПК, карьерограммы, кадровый резерв.
33. Аттестация персонала: понятие, цели, виды, порядок организации и документальное сопровождение.
34. Технологии обучения на рабочем месте: персональное наставничество (коучинг), внутренняя ротация, «делегирование» и проч.
35. Технологии обучения с отрывом от производства: лекции, тренинги, кейс-стадии, деловые игры и т.д.
36. Корпоративный кодекс.
37. Понятие корпоративной социальной политики: содержание и структура.
38. Методы анализа социальных корпоративных программ.
39. Эффективность программ.
40. Закупочные процедуры.
41. Документационное сопровождение социальной политики.
42. Состав службы управления персоналом на предприятии.
43. Типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная.
44. Планирование потребности в персонале.
45. Понятие и источники подбора персонала.
46. Отбор и наем персонала.
47. Этапы отбора претендентов на вакантную должность
48. Технология подбора персонала.
49. Порядок проведения собеседования при отборе
50. Оценочное интервью.
51. Сущность и виды адаптации персонала.
52. Планирование и организация работы с кадровым резервом.
53. Индивидуальное планирование деловой карьеры.
54. Организация труда на предприятии: понятие и содержание
55. Промышленно-производственный и непромышленный персонал.
56. Разделение и кооперация труда на предприятии.
57. Виды и границы разделения труда.
58. Факторы производственной среды, влияющие на работоспособность
59. Установление целесообразных режимов труда и отдыха.
60. Обеспечение безопасности труда и поддержания здоровья сотрудников.

61. Несчастные случаи на рабочем месте.
62. Мотивация к труду работников организации. Стимулирование персонала.
63. Оплата труда как основной принцип мотивации.
64. Составные элементы оплаты труда.
65. Системы оплаты труда
66. Система вознаграждения персонала организации.
67. Виды дополнительной заработной платы: доплаты и надбавки
68. Материальное и нематериальное (моральное) стимулирование персонала.
69. Дисциплинарные взыскания.
70. Виды и формы подготовки кадров.
71. Методы обучения персонала.
72. Виды профессионального обучения.
73. Задачи и виды профориентации персонала.
74. Требования к переподготовке сотрудников.
75. Повышение квалификации и его отличие от других видов обучения.
76. Способы выявления потребностей в обучении.
77. Сущность и понятие конфликта.
78. Стили поведения в конфликтных ситуациях.
79. Методы управления конфликтами в коллективе.
80. Переговорный процесс между работодателем и профсоюзом.
81. Трудовые споры.
82. Насилие на рабочем месте.
83. Основные подходы к оценке эффективности управления персоналом.
84. Затраты, на совершенствование системы и технологии управления персонала.
85. Сущность и структура затрат предприятия на персонал.
86. Методы оценки деятельности сотрудников.

## **Формы аттестации**

### **Промежуточная аттестация**

Промежуточная аттестация – это установление уровня достижения результатов освоения изучаемых тем, модулей курса, предусмотренных программой, учебными планами.

Промежуточная аттестация предусматривает проверку знаний после завершения изучения тем или модулей и проводится в форме зачета (тестового контроля).

Промежуточная аттестация подтверждается оценками: «зачтено», «не зачтено».

Обучающиеся, не прошедшие промежуточную аттестацию, могут пройти ее повторно (не более 2 раз) в срок, установленный Учебным центром. Перенос сроков сдачи промежуточной аттестации или предоставление обучающимся возможности сдачи промежуточной аттестации по индивидуальному графику допускается при наличии уважительных причин.

### **Критерии (шкалы) оценивания промежуточной аттестации**

При проведении проверки знаний обучаемых в ходе промежуточной аттестации применяются следующие критерии (шкалы) оценивания:

Оценка *«зачтено»* выставляется, если обучающийся после изучения программного материала, по результатам прохождения теста набрал более 65 % баллов.

Оценка *«не зачтено»* выставляется, если обучающийся после изучения программного материала, по результатам прохождения теста набрал менее 65% баллов.

### **Итоговая аттестация**

Итоговая аттестация (экзамен) – это форма оценки степени и уровня освоения слушателями программы, которая направлена на установление освоения профессиональных компетенций. Итоговая аттестация является обязательной для обучающихся, завершающих обучение.

К итоговой аттестации допускаются лица, выполнившие требования, предусмотренные образовательной программой дополнительного профессионального образования, а также успешно выполнившие учебный план.

Экзамен включает в себя проверку знаний в пределах квалификационных требований.

Итоговая аттестация (экзамен) проходит в форме экзамена.

Обучающимся, непрошедшим итоговую аттестацию по уважительной причине (по медицинским показаниям или в других исключительных случаях (документально подтвержденных)), предоставляется возможность пройти итоговую аттестацию без отчисления из учебного центра, в соответствии с медицинским заключением или другим документом, предъявленным обучающимся, или с восстановлением на дату проведения аттестации.

Во время итоговой аттестации обучающиеся должны показать свою способность и умение, опираясь на полученные знания и сформированные умения, профессиональные компетенции.

### **Критерии (шкалы) оценивания итоговой аттестации**

По результатам итоговых испытаний слушатели оцениваются на «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

**оценку «отлично»** заслуживает обучающийся, показавший полное освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций),

всестороннее и глубокое изучение литературы, публикаций; умение выполнять задания с привнесением собственного видения проблемы, собственного варианта решения практической задачи, проявивший творческие способности в понимании и применении на практике содержания обучения;

**оценку «хорошо»** заслуживает обучающийся, показавший освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), предусмотренных программой, изучивших литературу, рекомендованную программой, способный к самостоятельному пополнению и обновлению знаний в ходе дальнейшего обучения и профессиональной деятельности;

**оценку «удовлетворительно»** заслуживает обучающийся, показавший частичное освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), предусмотренных программой, сформированность не в полной мере новых компетенций и профессиональных умений для осуществления профессиональной деятельности, знакомый с литературой, публикациями по программе;

**оценку «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, не показавшему освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), предусмотренных программой, допустившему серьезные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий.

## **2.6. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ**

### **Условия реализации программы**

Организационно-педагогические условия реализации образовательной программы обеспечивают ее реализацию в полном объеме, качество подготовки обучающихся, соответствие применяемых форм, средств, методов обучения и воспитания возрастным, психофизическим особенностям, склонностям, способностям, интересам и потребностям обучающихся.

Сведения о программе обучения: форма обучения – очная (с отрывом от работы)

Основными формам организации учебного:

- групповая, индивидуальная;
- форма организации аудиторных занятия: учебное занятие, практическая работа. Чаще всего используется фронтальная работа. Она предполагает одновременное выполнение общих заданий всеми обучающимися для достижения ими общей познавательной задачи;
- форма практических занятий: практические задания.

Наполняемость учебной группы – до 6 человек.

Лицам, успешно освоившим программу и прошедшим проверку знаний, выдается документ – Диплом о профессиональной переподготовке.

Лицам, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть программы, выдается справка об обучении.

Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

### **Материально-техническое и информационное обеспечение образовательного процесса при реализации программы**

Обучающая организация располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов учебной деятельности обучающихся, предусмотренных учебным планом, с учетом дополнительной программы повышения квалификации. Имеется заключение о соответствии требованиям Роспотребнадзора.

Теоретическое обучение проводится в оборудованных учебных кабинетах, отвечающих материально-техническим и информационно-методическим требованиям. Оборудование учебного кабинета: посадочные места по количеству обучающихся; рабочее место преподавателя; учебная доска. Технические средства обучения: ноутбук, принтер.

*Учебный кабинет: стол письменный (4шт.), стул (7 шт.), флипчарт (1 шт.), маркеры (3 шт.), ноутбук (1 шт.), принтер (1шт.), шкаф для методической литературы (1 шт.), тумба для канцелярских принадлежностей с ящиками (1 шт.), кулер для воды (1 шт.), наглядные пособия, плакаты, демонстрационные материалы.*

### **Требования к кадровому обеспечению образовательного процесса**

Реализация дополнительной профессиональной программы обеспечивается научно-педагогическими работниками организации, а также лицами, привлекаемыми к реализации программы на условиях гражданско-правового договора.

Особые условия допуска к работе - отсутствие ограничений на занятие педагогической деятельностью, установленных законодательством Российской Федерации.

Реализация программы профессиональной переподготовки обеспечивается научно-педагогическими кадрами, имеющими, как правило, базовое образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, и систематически занимающимися научной и научно-методической деятельностью. К образовательному процессу могут привлекаться преподаватели из числа специалистов профильных организаций, предприятий и учреждений.

## 2.7. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

### ***Нормативно-правовые акты:***

Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // Собрание законодательства РФ, 04.08.2014, N 31, ст. 4398.

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 07.01.2002. № 1 (ч. 1). Ст. 3.

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ // Собрание законодательства РФ, 05.12.1994, N 32, ст. 3301.

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 29.07.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2018) // Собрание законодательства РФ, 29.01.1996, N 5, ст. 410.

Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ // Собрание законодательства РФ, 17.06.1996, N 25, ст. 2954.

Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ // «Собрание законодательства Российской Федерации» от 7 января 2002 г. N 1 (часть I).

Федеральный закон от 27 июля 2006 г. N 149-ФЗ "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" (с изменениями и дополнениями).

Закон РФ от 21 июля 1993 г. N 5485-1 "О государственной тайне" (с изменениями и дополнениями).

Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ (с изменениями и дополнениями).

### ***Основная:***

Аксенова, Е. А. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ, 2017. 560 с.

Кибанов, А. Я. Управление персоналом : учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. Москва : РИОР, 2020. 288 с. (Высшее образование).

Кафидов, В. В. Современные концепции управления : учебник / В. В. Кафидов. Москва : КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА, 2020. 442 с.

Мазилкина, Е. И. Менеджмент : учебное пособие / Е.И. Мазилкина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. 197 с. (Среднее профессиональное образование).

Управление персоналом : учебное пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. 3-е изд. Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. 280 с.

Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева ; под ред. И.Б. Дураковой. Москва : ИНФРА-М, 2023. 570 с. (Высшее образование).

Управление персоналом : учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. Москва : ИНФРА-М, 2020. 238 с. (Высшее образование: Бакалавриат).

***Дополнительная:***

Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом: Технологии: учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. Москва: Юнити-Дана, 2015. 192 с.

Афонасова, М.А. Экономика предприятия: учебное пособие / М.А. Афонасова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). Томск: Эль Контент, 2014. 146 с.

Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2019. 208 с.: ил. (Учебные издания для бакалавров).

Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В. Дейнека. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2017. 288 с.: ил. (Учебные издания для бакалавров).

Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. Москва: Дашков и Ко, 2014. 392 с.: табл. - («Учебные издания для бакалавров»).

Патласов, О.Ю. Маркетинг персонала: учебник / О.Ю. Патласов. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2016. 384 с.: табл., граф., схем., ил. (Учебные издания для бакалавров).

Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / О. Жигилий, А. Глотова, Э. Борчанинова и др.; ред. М. Савина. 5-е изд. Москва: Альпина Паблишерз, 2016. 279 с.

Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк. 3-е изд. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2016. 280 с.: ил. Библиогр.

Управление персоналом: учебное пособие / П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В.Д. Мостова и др.; ред. П.Э. Шлендер. Москва: ЮнитиДана, 2012. 320 с.

### **Информационно-библиотечное обеспечение учебного процесса**

– eLIBRARY.RU (Российский информационный портал области науки, технологии, медицины образования, содержащий рефераты и полные тексты более 13 млн. научных статей и публикаций. На платформе eLIBRARY.RU



доступны электронные версии более 2000 российских научно-технических журналов, в том числе более 1000 журналов в открытом доступе) // <http://elibrary.ru/defaultx.asp>

– Электронная библиотечная система «ЭБС Book.ru» (базовая версия) // <https://www.book.ru/>

– Электронная библиотечная система Znanium.com (основная коллекция) // <http://znanium.com>

– Электронная библиотечная система издательства «Лань» (классические научные труды) // <http://e.lanbook.com>

– Национальная электронная библиотека (НЭБ) // <http://нэб.рф>.

– Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки // <http://diss.rsl.ru/?menu=disscatalog/>

– Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» // <http://cyberleninka.ru>

– Электронная библиотека "Консультант студента" // <http://www.studentlibrary.ru/>