

**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«ТЕХНОТОН»
(ООО «ТЕХНОТОН»)**

УТВЕРЖДАЮ

Директор ООО
«ТЕХНОТОН»

«04» мая 2023 г.



О.Е. Подколзина



**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

«Специалист по управлению персоналом»

72 академических часов

Рязань 2023 г.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

Цель реализации программы: Развитие и формирование у слушателей профессиональных компетенций, необходимых для профессиональной деятельности в области управления и документационного обеспечения управления персоналом.

Требования к поступающему: для обучения на программу слушателю Освоению программы допускаются:

Лица, имеющие высшее образование – бакалавриат, специалитет или среднее профессиональное образование - программы подготовки специалистов среднего звена.

Трудоемкость обучения: 72 ч.

Срок обучения: 9 дней.

Форма обучения: заочная

Реализация программы с использованием ДОТ (дистанционных образовательных технологий)

II. ХАРАКТЕРИСТИКА (ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ) КВАЛИФИКАЦИИ

а) Область профессиональной деятельности слушателя, прошедшего обучение по программе повышения квалификации для выполнения вида профессиональной деятельности «Специалист по управлению персоналом» включает: ведение организационной и распорядительной документации по персоналу, ведение документации по учету и движению кадров, администрирование процессов и документооборота по учету и движению кадров, представлению документов по персоналу в государственные органы, сбор информации о потребностях организации в персонале, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала, организацию и проведение оценки персонала, организацию и проведение аттестации персонала, администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала, организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организацию обучения персонала, организацию адаптации и

стажировки персонала, разработку и реализацию системы стратегического управления персоналом организации.

б) Связь дополнительной профессиональной программы с профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом»

Наименование программы	Наименование выбранного профессионального стандарта, ОТФ	
«Специалист по управлению персоналом»	Профессиональный стандарт Специалист по управлению персоналом	Уровень квалификации ОТФ
Вид профессиональной деятельности: Управление персоналом организации		
Обобщенные трудовые функции (ОТФ)		
Документационное обеспечение работы с персоналом		5
Деятельность по обеспечению персоналом		6
Деятельность по оценке и аттестации персонала		6
Деятельность по развитию персонала		6
Деятельность по организации труда и оплаты персонала		6
Деятельность по организации корпоративной социальной политики		6
Операционное управление персоналом и подразделением организации		7
Стратегическое управление персоналом организации		7

в) Слушатель, успешно завершивший обучение по данной программе, должен решать следующие профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности:

1. Разработка и оформление документации по персоналу (первичной, учетной, плановой, по социальному обеспечению, организационной, распорядительной)
2. Регистрация, учет и текущее хранение организационной и распорядительной документации по персоналу
3. Необходимые умения: разрабатывать проекты организационных и распорядительных документов по персоналу
4. Оформление документы в соответствии с требованиями гражданского, трудового законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации

5. Учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях
6. Организация хранения документов в соответствии с требованиями трудового, архивного законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации

III. РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Выпускник по дополнительной профессиональной программе «Специалист по управлению персоналом» в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целями образовательной программы должен обладать следующими основными профессиональными компетенциями (ПК):

Перечень профессиональных компетенций, необходимых для получения квалификации (удовлетворение требованиям квалификационных характеристик)

Цель (планируемые результаты обучения) – овладение профессиональными компетенциями, необходимыми для обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации.	
1. Характеристика профессиональной деятельности выпускника	
Выпускник готовится к следующим видам деятельности:	
<ul style="list-style-type: none"> - организационно-управленческая и экономическая; - информационно-аналитическая; - социально-психологическая. 	
Уровень квалификации 5-7	
2. Планируемые результаты обучения	
Выпускник должен обладать профессиональными компетенциями, соответствующими видам деятельности:	
ВД 1	организационно-управленческая и экономическая деятельность:
ПК-1	знает основы разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основы стратегического управления персоналом, основы формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основы управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике
ПК-2	знает основы кадрового планирования и контроллинга, основы маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умеет применять их на практике

ПК-3	знает основы разработки и внедрения требований к должностям, критерии подбора и расстановки персонала, основы найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владеет методами деловой оценки персонала при найме и умеет применять их на практике
ПК-4	знает основы социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципы формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умеет применять их на практике
ПК-6	знает основы профессионального развития персонала, процессы обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организацию работы с кадровым резервом, виды, формы и методы обучения персонала и умеет применять их на практике
ПК-7	знает цели, задачи и виды аттестации и другие виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умеет разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владеет навыками проведения аттестации, а также другими видами текущей деловой оценки различных категорий персонала
ПК-8	знает принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядок применения дисциплинарных взысканий, владеет навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умеет применять их на практике
ПК-10	знает Трудовой кодекс РФ и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, знает процедуры приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом РФ и владеет навыками оформления сопровождающей документации
ПК-11	владеет навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)
ПК-12	знает основы разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основы разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации
ПК-13	умеет вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, знает основы кадровой статистики, владеет навыками составления кадровой отчетности, а также навыками ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами, умеет обеспечить защиту персональных данных сотрудников
ВД 2	информационно-аналитическая деятельность:
ПК-15	владеет навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умеет рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации

ПК-16	владеет навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умеет применять их на практике
ПК-17	знает основы разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных, стандартов в области управления персоналом, умеет составлять описания и распределять функции и функциональные обязанности сотрудников, а также функции подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции, положения о подразделениях)
ПК-19	владеет навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала
ПК-20	умеет оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владеет навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала
ПК-23	знает основы подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации и умеет использовать их на практике
ПК-24	способен применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации
ВД 3	социально-психологическая деятельность:
ПК-30	знает основы возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе, владеет навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации и умеет применять их на практике
ПК-32	владеет навыками диагностики организационной культуры и умеет применять их на практике, умеет обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации
ВД 4	проектная деятельность:
ПК-34	знает основы организационного проектирования системы и технологии управления персоналом, владеет методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умеет осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования
Выпускник должен обладать общими (общекультурными) компетенциями (ОК) и общепрофессиональными компетенциями (ОПК)	
ОК-4	способен использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности
ОК-6	способен работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОК-7	способен к самоорганизации и самообразованию
ОПК-2	Знает Кодекс об административных правонарушениях РФ, Уголовный кодекс РФ и иные федеральные законы в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства и иные акты, содержащие нормы трудового права, Гражданского кодекса РФ в части, относящейся к деятельности кадровой службы

ОПК-6	владеет культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; способен отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения
ОПК-7	готов к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владеет навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других
ОПК-9	способен осуществлять деловое общение (публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации)

IV СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

4.1 Учебный план

Наименование разделов и дисциплин	Всего часов	В том числе:		Форма контроля
		лекции	Практ. занятия	
2	3	4	5	6
МОДУЛЬ 1. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом».	5	5	0	тестирование
МОДУЛЬ 2. Система управления персоналом	12	10	2	тестирование
МОДУЛЬ 3. Обеспечение персоналом: подбор и отбор персонала	9	5	4	тестирование
МОДУЛЬ 4. Оценка и аттестация персонала	11	7	4	тестирование
МОДУЛЬ 5. Обучение и развитие персонала	13	8	5	тестирование
МОДУЛЬ 6. Мотивация персонала	10	7	3	тестирование
МОДУЛЬ 7. Корпоративная культура и внутренние коммуникации	10	8	2	тестирование
Итоговая аттестация по курсу	2			тестирование
Всего часов:	70	50	20	2

4.2. Календарный учебный график

Планируемая периодичность реализации программы в течение 14 дней

Трудоемкость обучения: 72 ч.

Срок обучения: 9 дней.

Форма обучения: заочная

Реализация программы с использованием ДОТ (дистанционных образовательных технологий)

Режим обучения: не более 40 часов в неделю

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Всего часов	Учебные недели			Форма контроля
			I	II	III	
1.	МОДУЛЬ 1. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом».	5	2	2	1	тестирование
2.	МОДУЛЬ 2. Система управления персоналом	12	5	5	2	тестирование
3	МОДУЛЬ 3. Обеспечение персоналом: подбор и отбор персонала	9	4	4	1	тестирование
4.	МОДУЛЬ 4. Оценка и аттестация персонала	11	5	4	2	тестирование
5.	МОДУЛЬ 5. Обучение и развитие персонала	13	6	4	2	тестирование
6.	МОДУЛЬ 6. Мотивация персонала	10	4	4	2	тестирование
7.	МОДУЛЬ 7. Корпоративная культура и внутренние коммуникации	10	4	4	2	тестирование
	Итоговая аттестация по курсу	2			2	тестирование
	Итого	72	40	27	14	

4.3. Дисциплинарное содержание программы

1. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»

Тема 1.1. Требования профессиональных стандартов

Понятие и область применения профстандартов. Содержание профессиональных стандартов. Требования к квалификации. Показатели уровней квалификации. Квалификационные уровни. Соответствие названия

должностей профстандартам. Обязательность применения в организации. Порядок действий для обеспечения выполнения требований профстандартов в организации.

Тема 1.2. Основные элементы профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»

Основная цель профессиональной деятельности. Функциональная карта данного вида профессиональной деятельности. Требования к квалификации по уровням. Перечень должностей и профессий, относящихся к данной группе. Требования к образованию и обучению. Требования к опыту практической работы. Трудовые функции данной группы по квалификационным уровням: трудовые действия, необходимые умения, необходимые знания.

1. Система управления персоналом

Тема 2.1. Предмет и понятие «управление персоналом»

Понятие «Управление персоналом». Исторические подходы к управлению людьми. Содержание управления персоналом в современной трактовке.

Тема 2.2. Управление персоналом как система. Составляющие системы управления персоналом и их взаимовлияние и взаимодействие

Понятие «система». Основные функциональные блоки системы управления персоналом. Традиционные функции. Новые функции. Требования к формированию системы управления персоналом. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом. Уровни управления. Методы управления персоналом.

Тема 2.3. Процесс управления персоналом («дорожная карта»)

Схема процесса управления персоналом. Видение. Миссия. Стратегия компании. Виды стратегий. Стратегия управления персоналом. Зависимость стратегии управления персоналом от задач компании.

Тема 2.4. Стадии развития компании и соответствующие им функции управления персоналом

Модель жизненного цикла Адизеса. Основная идея модели. Параметры жизнедеятельности организации по теории Адизеса. Рекомендации по работе с моделью жизненного цикла организации. Кривая жизненного цикла организации. Стадии развития. Естественные и аномальные проблемы и

ошибки для каждой стадии. Функции управления персоналом на разных этапах развития организации.

Тема 2.5. Кадровые риски и особенности управления кадровыми рисками в компании

Понятие «риск». Вероятность риска. Понятие «управление рисками». Риски и персонал. Понятие «кадровые риски». Факторы, влияющие на возникновение кадровых рисков. Классификация рискованных случаев. Кадровая безопасность. Виды рисков в системе управления персоналом. Кадровые решения и их последствия в реализации кадровой политики. Утрата человеческого капитала как неблагоприятное последствие принятия неверных кадровых решений. Причины, следствия и результаты. Риски утраты человеческого капитала. Виды рисков, причины. Риски утраты материальных активов. Информационные риски. Репутационные риски. Риски нарушения законодательства. Риски опасных действий человека.

Тема 2.6. Кадровая политика: цели, направления, инструменты реализации

Понятия «кадровая политика». Широкое и узкое толкование. Понятие «кадровая стратегия». Цели и назначение кадровой политики. Типы кадровой политики. Классификация по двум принципам. Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики. Факторы, влияющие на формирование и развитие кадровой политики. Направления кадровой политики (по Крымову А.А.). Взаимосвязь кадровой политики с кадровыми процессами. Составляющие кадровой политики. Этапы разработки кадровой политики. Оценка кадровой политики. Матрица SWOT-анализа.

Тема 2.7. Служба управления персоналом: цели, функции, структура, состав

Изменение роли специалиста по управлению персоналом в современной бизнес-среде. Оценка эффективности специалиста по управлению персоналом, сегодня и завтра. Состав и структура службы управления персоналом. Организационная структура системы управления персоналом. Оценка службы управления персоналом: выбор критериев и показателей.

Тема 2.8. Аудит системы управления персоналом в компании

Цели проведение аудита. Направления оценки. Таблица.

3. Обеспечение персоналом: подбор и отбор персонала

Тема 3.1. Подбор персонала как бизнес-процесс. Этапы процесса подбора.

Цель системы подбора персонала. Два подхода к подбору.

Востребованность систематизации бизнес-процессов в современных условиях. Основные сигналы к необходимости начала систематизации бизнес-процессов. Схема процесса подбора персонала в компании. Схема этапов процесса подбора. Перечень документов, обязательных для стандартизации (структура документооборота по подбору).

Тема 3.2. Методы определения потребности в персонале

Этапы проведения работ по определению потребности в персонале. Определение качественной потребности в персонале. Составление матриц бизнес-процессов. Определение нормативов работы. Фотография рабочего времени. Определение количественной потребности в персонале.

Тема 3.3. Job description (описание вакансии): от анализа деятельности к формулированию критериев отбора. Формирование профиля должности.

Памятка при составлении профиля. Карта требований к кандидатам. Профиль должности. Обязательные и желательные составляющие профиля.

Тема 3.4. Использование различных источников при подборе персонала. Сравнительный анализ внешнего и внутреннего подбора.

2 группы источников поиска сотрудников. Внешний поиск. Внутренний поиск. Методы. Преимущества и недостатки. Взаимодействие с кадровыми агентствами. Варианты целесообразности обращения в агентство.

Тема 3.5. Методы оценки кандидатов. Преимущества и недостатки. Анализ резюме.

Методы оценки. Виды оценки (основные группы методов). Важнейшие критерии методов оценки. Требования к рекрутеру для получения максимально надежных результатов при отборе. Цель анализа резюме. Ключевые критерии анализа. Таблица сводного анализа.

Тема 3.6. Интервью. Виды и стили, особенности проведения. Подготовка к интервью. Структура. Анализ и интерпретация полученной информации.

«Золотое» правило интервью. Виды оценочный интервью.

Структурированное собеседование. Главный принцип структурированного интервью. Технология отборочного интервью. Вопросы для интервью. Стрессовые вопросы. Ситуационное интервью (case-интервью). Принцип построения ситуационного интервью. Группы кейсов. Примеры кейсов и логика ответов. Оценка по компетенциям. Понятие компетенция. Виды компетенций. Модель компетенций. Ключевые принципы построения модели компетенций. Группы компетенций. Компетенции руководителя. Построение оценочной шкалы. Уровни развития компетенции. Проективные вопросы. Психометрический тест. Метапрограммы в подборе персонала. Понятие метапрограмм. Алгоритм метапрограммного интервью. Метапрограммный профиль» («LAV-профиль»). Принятие решения о найме или отказе кандидату. Три критерия.

Тема 3.7. Выходное интервью. Анкета и беседа Цели, задачи, принципы проведения.

Понятие «выходное интервью». Задачи выходного интервью. Подготовка к выходному интервью. Ключевые моменты выходного собеседования. Перечень примерных вопросов. Пример анкеты при увольнении.

4. Оценка и аттестация персонала

Тема 4.1. Цели оценки персонала.

Понятие «оценка» персонала. Оценка – не функция, а управленческий инструмент. Цели оценки. Задачи оценки.

Тема 4.2. Оценка и аттестация: сходство и различие.

Понятие «аттестация». Ключевые элементы аттестации. Систематичность. Формализованность. Нормативная база. Результаты.

Тема 4.3. Основные принципы оценки.

Субъекты оценки. Формальные и неформальные субъекты оценки. Объект оценки. Предмет оценки. Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки. Критерии оценки. Понятие «критерий оценки». Группы критериев оценки. Оценка результатов труда. Прямые показатели. Косвенные показатели. Перечень показателей оценки результатов труда по некоторым должностям. Этапы оценки. Требования к технологии оценки.

Тема 4.4. Комплексный подход к оценке персонала в компании.

Фокус оценки персонала на различных стадиях развития компании. Место в системе управления персоналом. Шесть шагов к эффективности системы оценки.

Тема 4.5. Выбор методов оценки.

Этапы работ по выбору метода оценки. Методы оценки. Надежность и валидность разных методов. Классификация методов. Методы оценки потенциала работника. Методы оценки результатов работы. Методы индивидуальной оценки. Методы групповой оценки. Современные методы оценки деятельности. Оценка исполнения. Технология управления по целям. Процедура управления по целям. Assessment center. Технология экспертных оценок. Оценка по компетенциям. Виды компетенций. Пирамида компетентности. Модель компетенций. Ключевые принципы построения модели компетенций. Инструментарий для оценки компетенций. Матрица компетенций. Процедура ассесмент-центра. Технология оценки «360 градусов». Ключевые показатели эффективности (KPI). Виды KPI's. Эффективность и неэффективность системы.

Тема 4.6. Планирование и организация оценочной кампании. Внедрение системы оценки в организации.

Процедура организации оценки персонала. Последовательность этапов. Информационная поддержка внедрения системы. Годовой цикл оценки персонала.

Тема 4.7. Правовая поддержка и юридическое оформление результатов оценки.

Документальное оформление системы оценки. Документальное оформление аттестации. Подготовка сотрудников. Пример положения об оценке персонала. Принятие управленческих решений по результатам оценки. Аутсорсинг персонала.

5. Обучение и развитие персонала

Тема 5.1. Адаптация сотрудников. Цели процесса адаптации. Виды и основные стадии адаптации

Понятие адаптации. Адаптация – часть системы управления персоналом. Цели системы адаптации. Формы адаптации. Виды адаптации. Основные стадии. Взаимные ожидания сотрудника и организации. Факторы успешности адаптации. Сроки адаптации.

**Тема 5.2. Принципы формирования программ адаптации в компании.
Оценка эффективности.**

Оптимальное соотношение затрат на поиск к затратам на адаптацию. Управление процессом адаптации. Этапы процесса адаптации в компании. Программа адаптации персонала. Содержание программы. Планирование адаптации сотрудника с непосредственным руководителем. Выбор наставника. Качества наставника. Оценка эффективности наставника. Система мотивации наставника. Введение в должность и задачи наставника. Стандарты работы наставника. Оценка эффективности. Аттестация по результатам испытательного срока. Процедура оценки. Шаблоны документов.

Тема 5.3. Цели и задачи обучения и развития персонала.

Развитие персонала – комплекс мероприятий. Взаимосвязь развития персонала с другими направлениями работы с персоналом. Бизнес-процесс обучения и развития персонала. Цели построения системы обучения в компании. Цели обучения с точки зрения работодателя. Цели обучения с позиции работника. Пять причин, по которым сотрудник может несоответствовать должности. Зависимость построения системы обучения от стадии развития компании.

Тема 5.4. Виды обучения. Внутреннее и внешнее обучение.

Виды обучения. Концепции обучения. Предмет обучения. Формы обучения. Обучение на рабочем месте. Обучение вне рабочего места. Методы обучения.

Тема 5.5. Основные принципы обучения. Лестница компетентности. Особенности обучения взрослых.

Андрагогика – наука об обучении взрослых. Основные положения андрагогики. Основные принципы науки. Категории для обучения взрослых. Пять этапов научения – лестница компетентности.

Тема 5.6. Основные этапы построения системы обучения и развития в компании.

Циклический подход к построению системы обучения. Схема планирования обучения персонала. Основные этапы построения системы обучения в компании. Диагностика потребности в обучении. Тематический план по обучению сотрудников. Уровневая модель обучения. Выбор и утверждение провайдеров обучения (внутренних и внешних). Каскадное

обучение. Планирование расходов на обучение. Прямые и сопутствующие затраты. Сводная таблица расходов на обучение. Защита бюджета.

Тема 5.7. Оценка эффективности обучения.

«Идеальная» схема оценки результативности обучения. Методы оценки результатов обучения. Показатели при количественном методе. Способы качественной оценки результатов обучения. Оценка эффективности проведения тренинга. Четырехуровневая модель Киркпатрика. Пример Анкеты оценки программы обучения. Пример Анкеты оценки сотрудника после прохождения программы обучения. Ошибки при обучении персонала.

Тема 5.8. Планирование и развитие профессиональной карьеры сотрудников.

Определение карьеры. Типы карьер по их направленности. Типы карьер в связи с ключевыми изменениями. Выявления групп сотрудников для карьерного развития. Категории оценки. Важность системы мониторинга карьерного процесса сотрудников.

Тема 5.9. Работа с кадровым резервом, группами развития, управление талантами.

Процесс работы с подчиненным по его развитию. Кадровый резерв. Основные этапы работы с кадровым резервом. Целевые группы резервистов. Компетенции резервистов на позиции руководителей подразделений. Пример создания Академии талантов в организации.

6. Мотивация персонала

Тема 6.1. Принципы, обеспечивающие основу для создания эффективной системы мотивации и оплаты труда.

Три основных вопроса, которые решает система мотивации. Задачи системы мотивации. Основные принципы компенсационной политики. Внешние и внутренние факторы, влияющие на эффективность системы мотивации и оплаты труда. Структура системы мотивации. Взаимосвязь с другими системами.

Тема 6.2. Теории мотивации.

Потребности как основа для создания эффективной системы мотивации. Основные понятия: потребность, мотив, мотивация как процесс, мотивация как механизм. Классификация потребностей. Теории мотивации. Характеристики теорий трудовой мотивации. Теория потребностей Маслоу. Двухфакторная теория Герцберга. Типологическая модель мотивации

Герчикова. Теория поколений. Диагностика мотивации. Анкета для интервью «Индивидуальный подход к мотивированию». Мотивационный профиль. Метод анализа важности и удовлетворенности потребностей трудовой деятельности. Метод парных сравнений.

Тема 6.3. Разработка системы мотивации.

Схема процесса разработки системы мотивации в компании. Этапы разработки. Пример инструментов исследования факторов мотивации.

Тема 6.4. Материальная мотивация. Составляющие компенсационной системы. Варианты компенсационных выплат.

Структура совокупных доходов. Системы оплаты труда. Алгоритм действий, необходимых для построения оптимального компенсационного пакета. Оценка должностей. Качественные и количественные методы оценки. Оценка должностей сотрудников балльно-факторным методом. Пример компенсируемых факторов и их уровней. Типичные ошибки при создании системы материальной мотивации.

Тема 6.5. Социальная составляющая системы компенсаций: компенсации и льготы.

Компенсации, льготы и социальные гарантии, предусмотренные ТК РФ и обязательные к выплате. Возможные социальные льготы (по усмотрению работодателя).

Тема 6.6. Нематериальная мотивация персонала. Основные принципы. Составляющие. Моральная мотивация. Учет психологических факторов.

Виды нематериальной мотивации. Пять возможностей нематериальной мотивации. Быстрый эффект повышения мотивации. Факторы демотивации персонала. Варианты систем нематериальной мотивации. Рекомендуемые в России формы дополнительных компенсаций работникам. Система бенефитов. Соответствие иерархической структуре компании. Соответствие системе грейдов. Формирование пакета, исходя из принципа кафетерия. Монетаризация льгот. Нематериальные методы мотивации. Инструкция – шпаргалка по мотивации персонала.

Тема 6.7. Оценка эффективности системы мотивации.

Параметры для оценки эффективности системы мотивации. Виды затрат. Экономическая и социальная эффективность мотивации. Результат.

Приемлемые уровни результативности. Стимулированные уровни результативности.

7. Корпоративная культура и внутренние коммуникации персонала

Тема 7.1. Современная трактовка понятия «корпоративная культура»

Понятие «корпоративная культура». Цели поддержания или изменения корпоративной культуры. «Хорошая» и «плохая» культура. Параметры «хорошей» культуры. Фазы ориентации компании. Важность управления корпоративной культурой.

Тема 7.2. Зоны влияния корпоративной культуры

Факторы, определяющие корпоративную культуру. Зависимость между культурой и поведением. На что влияет корпоративная культура. Взаимодействие с другими подсистемами управления персоналом. Кто управляет корпоративной культурой.

Тема 7.3. Типы корпоративной культуры Элементы.

Объективные и субъективные факторы, от которых зависит корпоративная культура. Классификации корпоративных культур. 2 фактора, различающие виды культур. Виды корпоративных культур по Камерон и Куинн. Реакция на изменения в компаниях с разными типами корпоративных культур. Историческое происхождение компании как фактор формирования разных типов корпоративных культур - типология Крымова А.А. Типология Ханди. Классификация разновидностей корпоративных культур по Бэку Коуэну. Модель межличностных взаимоотношений. Модель «Риск – Отдача». Четыре типа культур в зависимости от требования окружающей среды и фокуса стратегии. Элементы корпоративной культуры.

Тема 7.4. Диагностика корпоративной культуры. Способы анализа. Методология создания.

Сложность анализа корпоративной культуры. Возможные точки анализа. Видимые сигналы. Вопросы для анализа. Три «среза» корпоративной культуры. Когда нужно менять культуру? Последовательность шагов для изменения культуры. Четыре сферы внимания для создания определенной корпоративной культуры.

Тема 7.5. Принципы и этапы формирования и управления корпоративной культурой компании. Внедрение корпоративной культуры. Работа с сопротивлениями. Управление изменениями.

Основные этапы работы по формированию и развитию корпоративной культуры. Принцип «сверху-вниз». Алгоритм создания и управления корпоративной культурой. Главный результат успешной работы по формированию и развитию корпоративной культуры. Ключевые составляющие приверженности.

Тема 7.6. Система внутренних коммуникаций. Задачи и возможности. Каналы и инструменты коммуникации.

PR – связи с общественностью. Виды PR. Задачи внешнего и внутреннего PR. Система внутренних коммуникация как инструмент. Виды мероприятий в системе внутреннего PR. Каналы коммуникации. Инструменты коммуникации. Система внутреннего PR. Основные этапы создания системы. Оценка эффективности.

V. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

Материально-технические условия реализации программы «Специалист по управлению персоналом»

Обучение проходит на информационно-образовательной платформе ООО «Технотон». Перед началом обучения на основании предоставленных документов, слушателю выдаются индивидуально данные для входа на информационно-образовательную платформу.

Теоретическая часть занятий проводится дистанционным методом обучения посредством видеолекций, текстовых лекций, слайд-презентаций. Самостоятельное обучение организовано при помощи информационных технологий, направлено на формирование умения самостоятельно искать, анализировать и планировать, с максимальным привлечением актуальных современных технологий.

Итоговая аттестация проводится в форме электронного тестирования. Минимальные требования к оснащению: доступ в интернет, компьютер.

VI. ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Итоговая аттестация по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Специалист по управлению персоналом» проводится в форме электронного тестирования на информационно-образовательной платформе ООО «Технотон».

Оценка качества освоения программы.

Итоговая аттестация по программе повышения квалификации должна выявлять подготовку в соответствии с требованиями квалификационной характеристики и профессионального стандарта.

Обучающийся допускается к итоговой аттестации после изучения дисциплин в объеме, предусмотренном учебным планом. Лица, освоившие программу повышения квалификации и успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают документ о дополнительном профессиональном образовании – удостоверение о повышении квалификации.

Оценка качества освоения программы осуществляется по результатам тестирования

включает 30 вопросов, по несколько вариантов ответов, нужно выбрать 1 правильный ответ.

Оценка результатов:

100-91% - «5» - отлично,

90-81% - «4» - хорошо,

80-70% - «3» -

удовлетворительно, 69% и

менее – не зачтено.

Оценочные материалы

Вопросы итогового теста

1. Дайте определение понятию «профессиональный стандарт»

А) характеристика действий работника, необходимых работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности

Б) характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности

В) описание наименования должностей, требуемых работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности

Г) все вышеперечисленное

Ответ: А

2. Сколько уровней квалификации выделено в системе профстандартов

А) 4

Б) 7

В) 9

Г) не выделено

Ответ: В

3. Дайте определение понятию «управление персоналом»

А) область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование.

Б) область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом

В) область знаний и практической деятельности, направленная на стимулирование работников к эффективной деятельности

Г) все вышеперечисленное

Ответ: А

4. Кадровая политика – это...

А) общий характер действий, направленных на создание здоровых и безопасных условий труда на рабочих местах в организации.

Б) общие ориентиры для действий и принятия решений относительно персонала, которые обеспечивают оптимальное достижение целей предприятия (организации)

В) мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера

Г) совокупность способов первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности, связанных с персоналом организации.

Ответ: Б

5. Система управления персоналом - это ...

А) это совокупность методов и функций управления качеством, а также реализующего их управленческого персонала, объединенного в форме организационной структуры.

Б) часть общей системы управления (менеджмента) организации, обеспечивающая управление рисками в области охраны здоровья и безопасности труда, связанными с деятельностью организации.

В) совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Г) все вышеперечисленное

Ответ: В

6. Концепция развития организации включает в себя:

А) Производственную концепцию — развитие производства, изучение рынка, совершенствование товара и т.п.

Б) Финансовую концепцию — доходы и расходы фирмы, использование и получение денежных средств.

В) Социальную концепцию — перспективы развития коллектива вообще и персонала в частности, что отражается в кадровой политике фирмы.

Г) Все выше перечисленное

Ответ: Г

7. Кадровое планирование имеет уровни:

а) стратегическое планирование;б)

тактическое планирование;

в) оперативное планирование;г)

все выше перечисленное.

Ответ: Г

8. Этап проведения аттестации заключается:

А) в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители, рассмотрении и заслушивании всех материалов, заслушиваются аттестуемые и их руководители и др.;

Б) в проведении с целью выработки обоснованных рекомендаций по использованию работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте;

В) в издание приказа о проведении аттестации и утверждается состав аттестационной комиссии, разрабатывается положение об аттестации, составляется список сотрудников, подлежащих аттестации, подготавливаются оценочные листы, аттестационные листы и др.;

Г) нет правильного ответа.

Ответ: А

9. На каком этапе аттестации издаются приказ о ее проведении и утверждается состав аттестационной комиссии, разрабатывается положение об аттестации, составляется список сотрудников, подлежащих аттестации, подготавливаются оценочные листы, аттестационные листы и др.:

а) подготовительный этап;

б) этап оценки сотрудника и его трудовой деятельности; в) этап проведения аттестации;

г) этап принятия решений по результатам аттестации.

Ответ: А

10. Внутренние источники привлечения персонала имеют недостатки:

а) ограничение возможности для выбора кадров;

б) возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя;

в) появление панибратства при решении деловых вопросов, т.к. претендент на должность руководителя был наравне с коллегами.

г) все выше перечисленное.

Ответ: Г

11. Какая программа адаптации затрагивает вопросы по общему представлению об организации, оплата труда в организации, дополнительные льготы, охрана труда и техника безопасности, служба быта и др.:

а) общая программа адаптации;

б) специализированная программа адаптации;

в) не специализированная программа адаптации; г) нет правильного ответа.

Ответ: А

12. Внешние источники привлечения персонала имеют преимущества:

- а) более широкие возможности выбора;
- б) прием на работу покрывает абсолютную потребность в персонале;в)
- появление новых импульсов для развития организации;
- г) все выше перечисленное.

Ответ: А

13. Кадровое планирование эффективно тогда, когда оно интегрировано в общий процесс:

- а) кадрового контроллинга;
- б) стратегии управления персоналом;в)
- планирования организации;
- г) нет правильного ответа.

Ответ: Б

14. Вся система работы с персоналом в крупных компаниях приспособлена к пожизненному найму в:

- а) США
- б) Японии;в)
- России;
- г) все выше перечисленное.

Ответ: Б

15. К числу факторов, определяющих условия труда, относятся:

- а) санитарно-гигиенических;б)
- эстетических;
- в) психофизиологических и социально-психических;г) все
- выше перечисленное.

Ответ: А

16. Менеджер по персоналу проработал в организации со дня ее основания, и его назначили зам. директором службы по управлению персоналом – это карьера:

- а) внутриорганизационная специализированная вертикальная;
- б) внутриорганизационная неспециализированная горизонтальная;в)
- межорганизационная специализированная скрытая;
- г) нет правильного ответа.

Ответ: А

17. Требования к персоналу выражаются в параметрах:

- а) способности;б)
свойства;
 - в) мотивационные установки;г)
- все выше перечисленное.

Ответ: Г

18. К пассивным путям покрытия потребности в персонале относятся:

- а) организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двухсторонних договоров;
- б) организация представляет заявки по вакансиям в местные межрегиональные службы занятости (биржи труда);
- в) организация ожидает претендентов после проведения рекламной кампании местного характера;
- г) нет правильного ответа.

Ответ: В

19. Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда – это:

- а) профессиональная ориентация;б)
адаптация;
- в) отбор персонала;
- г) профессиональное воспитание.

Ответ: Б

20. При каком виде адаптации работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре:

- а) экономическая адаптация;
- б) организационно-административная адаптация;в)
социально-психологическая адаптация;
- г) санитарно-гигиеническая адаптация.

Ответ: Б

21. При каком виде адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями:

- а) экономическая адаптация;
- б) организационно-административная адаптация;
- в) социально-психологическая адаптация;
- г) санитарно-гигиеническая адаптация.

Ответ: В

22. Какая концепция обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту:

- а) концепция специализированного обучения;
- б) концепция многопрофильного обучения;
- в) концепция обучения, ориентированного на личность;
- г) нет правильного ответа.

Ответ: А

23. Какая концепция обучения имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности:

- а) концепция специализированного обучения;
- б) концепция многопрофильного обучения;
- в) концепция обучения, ориентированного на личность;
- г) нет правильного ответа.

Ответ: В

24. Методы обучения персонала вне рабочего места:

- а) производственный инструктаж;
- б) программированные курсы обучения;
- в) смена рабочего места;
- г) использование работников в качестве ассистентов, стажеров.

Ответ: Б

25. Методы обучения персонала на рабочем месте:

- а) смена рабочего места (ротация);
- б) программированные курсы обучения;

- в) деловые игры;
- г) конференции, семинары.

Ответ: А

26. Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения - это:

- а) деловые игры; б) чтение лекций;
- в) конференции и семинары; г) нет правильного ответа.

Ответ: А

27. Какой вид аттестации персонала является обязательным для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза три года для специалистов и других служащих:

- а) очередная аттестация;
- б) аттестация по истечении испытательного срока; в) аттестация при продвижении по службе;
- г) аттестация при переводе в другое структурное подразделение.

Ответ: А

28. Формы бланков, применяемых при проведении аттестации работников организации:

- а) характеристика;
- б) аттестационный лист; в) протокол;
- г) все выше перечисленное.

Ответ: А

29. Мотивация – это:

А) совокупность форм и методов обеспечения и повышения материальной заинтересованности работников в достижении определенных индивидуальных и коллективных результатов.

Б) совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека действовать специфическим, целенаправленным образом; процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации или личных целей.

В) способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью.

Г) стимулирование, направленное на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудовозатрат.

Ответ: Б

30. Перечислите основные характеристики поколения Y (1983-2000 гг. рождения)

А) Изменения, оптимизм, общительность, уверенность в себе творчество, фриланс, немедленное вознаграждение, техническая и компьютерная компетентность.

Б) Изменения, выбор, равноправие, индивидуализм, надежда на себя, глобальная информированность, обучение в течение всей жизни, техническая и компьютерная компетентность.

В) Оптимизм, здоровье, ориентация на команду, личностный рост, стремление быть лучшим, личное вознаграждение и статус.

Г) Честь, закон и порядок, соблюдение правил, преданность, уважение к должности и статусу, жертвенность, терпение, экономность.

Ответ: А

31. Стимулирование, которое осуществляется путем применения различных форм и систем зарплаты и премирования это:

а) материальное стимулирование;б)

внешнее мотивирование;

в) моральное стимулирование;г)

нет правильного ответа.

Ответ: А

32. Какие качества оцениваются при отборе персонала:

а) коммуникативные и организаторские способности;б)

внешний вид и манеры поведения;

в) здоровье и работоспособность;г) все

выше перечисленное.

Ответ: Г

33. Вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как продвижение наиболее зримо:

- а) межорганизационная;
- б) внутриорганизационная;
- в) горизонтальная;
- г) вертикальная.

Ответ: Г

34. К активным путям покрытия потребности в персонале относятся:

- а) организация представляет заявки по вакансиям в местные и межрегиональные службы занятости (биржи труда);
- б) организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в СМИ;
- в) организация ожидает претендентов после проведения рекламной кампании местного характера;
- г) нет правильного ответа.

Ответ: Б

35. Комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей и др., а также исходя из целей, потребностей, возможностей социально-экономических условий организации – это:

- а) управление деловой карьерой;
- б) управление трудовой адаптацией;
- в) управление профориентацией;
- г) нет правильного ответа.

Ответ: А

36. К внутренним источникам найма персонала относятся:

- а) клиенты и поставщики;
- б) работники данной организации;
- в) пришедшие из агентств по трудоустройству;
- г) студенты выпускных курсов.

Ответ: Б

37. Внешние источники привлечения персонала имеют преимущества:

- а) более высокие затраты на привлечение кадров;
- б) ухудшение социально-психологического климата в организации; в) появление новых импульсов для развития организации;
- г) плохое знание организации.

Ответ: В

38. Основная задача при найме на работу персонала заключается: а) в удовлетворение спроса на работников в качественном отношении; б) в удовлетворение спроса на работников в количественном отношении;

- в) в удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении;
- г) нет правильного ответа.

Ответ: В

39. Какие цели преследует работник для удовлетворения своих потребностей, как участник трудового процесса:

- а) монетарная цель;
- б) социально-психологическая цель; в) цель самореализации человека;
- г) все выше перечисленное.

Ответ: Г

40. Личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев – это:

- а) персонал;
- б) рабочая сила;
- в) человеческие ресурсы; г) нет правильного ответа.

Ответ: В

Критерии оценивания

Оценка «отлично» выставляется слушателю в случае 90-100% правильных ответов теста.

Оценка «хорошо» выставляется слушателю в случае, 80-89% правильных ответов теста.

Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю в случае 65-79% правильных ответов теста

Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю в случае менее 65% правильных ответов теста.

VI. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

1. Адизес И.К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. Пер с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2011 – 199 с. Электронная книга.
2. Адизес И.К. Стили менеджмента - эффективные и неэффективные. Пер с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009 – 199 с. Электронная книга.
3. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации/ Пер. с англ. Поднауч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2012 – 384 с. Электронная книга.
4. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала.
5. Богин И. 101 совет по мотивации / Илья Богин. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 132 с. Электронная книга
6. Дюков И.И. Управление конкурентоспособностью компании. Учебное пособие. СПб.: 2011. Электронная книга.
7. Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации / Светлана Иванова. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 238 с. Электронная книга
8. Иванова С. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / Светлана Иванова. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 173 с. Электронная книга
9. Иванова С. Личная эффективность на 100%: Сбросить балласт, найти себя, достичь цели / Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 208 с. Электронная книга
10. Иванова С. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство / Светлана Иванова. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 155 с. Электронная книга
11. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Светлана Иванова, Дмитрий

- Болдогоев, Эмма Борчанинова, Анна Глотова, Оксана Жигилий. — 3-е изд.
— М.: Альпина Паблишерз, 2011. — 280 с. Электронная книга
- 12.Иванова С. Типовые поведенческие сценарии и эффективная коммуникация. Статья
- 13.Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова.
— 6-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2011 — 288 с. — (Серия «Бизнес на100%»).
Электронная книга
- 14.Искусство поддержания мотивации. Электронная статья. Из книги Адама Гранта «Брать или отдавать». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011
- 15.Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов
- 16.Кобьёлл К. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен / Клаус Кобьёлл; Пер. с нем.
— 5-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 190 с. (Серия «Коротко и по делу»).
Электронная книга
- 17.Соломатин А. Мотиватор: Религия предпринимателя Паблишер, 2011. — 199 с.
Электронная книга
- 18.Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. Изд-во "Питер", 2006
- 19.Чарльз Вудраф. Центры развития и оценки. Определение и оценка компетенций. Изд-во
"Нірро", 2005
- 20.Вязигин А. Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг. Изд-во
"Вершина", 2005
- 21.Вязигин А. Оценка персонала высшего и среднего звена. Изд-во "Вершина", 2006
- 22.Дюран Ж., Нуайе Д., Бриджит Сиван и др. Аттестация персонала – путь к
взаимопониманию. Изд-во "Претекст", 2005
- 23.Мартин Кляйнманн. Ассесмент-Центр. Современные технологии оценки персонала.
Изд-во "Гуманитарный центр", 2004
- 24.М.В. Красностанова, Н.В. Осетрова, Н.В. Самара. Assessment Center для руководителей.
Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы Изд-во "Вершина", 2007
- 25.Крымов А. Вы - управляющий персоналом. Изд-во "Вершина", 2006
- 26.Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. Аудит и контроллинг персонала. М., Альфа- Пресс, 2006
- 27.Хьюберт К. Рамперсад, Кари Туоминен. Универсальная системапоказателей для оценки
личной и корпоративной эффективности. Изд-во "Альпина Бизнес Букс", 2006
- 28.Чемеков В. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. Изд-во
"Вершина", 2007

- 29.Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практическое пособие. - М.: ИНФРА-М, 1997.
- 30.Молл Е.Г. Организационное поведение: учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 1998.
- 31.Рюттингер, Р. Культура предпринимательства // Пер. с нем. - М.: ЭКОНОМ, 1992. - С.240.
- 32.Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры. // СПб.: Питер, - 2001.
- 33.Спивак В.А. Корпоративная культура. // Теория и практика. - СПб.: Питер, 2001 -С. 546
- 34.Алла Вучкович-Стадник. «Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения», Издательство «ЭКСМО»
- 35.Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. Изд-во "Питер", 2006
- 36.Чарльз Вудраф. Центры развития и оценки. Определение и оценка компетенций. Изд-во "Нипро", 2005
- 37.Дюран Ж., Нуайе Д., Бриджит Сиван и др. Аттестация персонала – путь к взаимопониманию. Изд-во "Претекст", 2005
- 38.Мартин Кляйнманн. Ассесмент-Центр. Современные технологии оценки персонала. Изд-во "Гуманитарный центр", 2004
- 39.М.В. Красностанова, Н.В. Осетрова, Н.В. Самара. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы Изд-во "Вершина", 2007
- 40.Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. Аудит и контроллинг персонала. М., Альфа- Пресс, 2006
- 41.Хьюберт К. Рамперсад, Кари Туоминен. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности. Изд-во "Альпина Бизнес Букс", 2006
- 42.Чемеков В. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. Изд-во "Вершина", 2007
- 43.Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практическое пособие. - М.: ИНФРА-М, 1997.
- 44.Молл, Е. Г. Организационное поведение: учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 1998.
- 45.Макеева В. Г. Культура предпринимательства //: учеб. пособие. - М.:ИНФРА-М, 2002. - С. 218.
- 46.Биологическая кибернетика / Под ред. А.Б. Когана. — М., Высшая школа. 1977.— 407с.

47. Волгин Н.А., Николаев С.В. Доходы работника и результативность производства: Проблемы, реалии, перспективы. - М.: Универсум, 1994. — 274 с.
48. Гвишиани Д.М. Организация и управление. — М., МГТУ им. Н.Э. Баумана. 1998.-332с.
49. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер.с англ.— М.:Технол. школа бизнеса, 1994. — 191 с.
50. Дятлов С.А. Рабочая сила в системе рыночных отношений. — СПб.: СПбУЭФ, 1992. -116с.
51. Котелова Ю.В. Очерки по психологии труда. —М., МГУ. 1986. — 120 с. 52.Кравченко А.И. Прикладная социология и менеджмент. —М., МГУ. 1995. —208 с.
53. Мильнер Б.З. Теория организаций. —М., Инфра-М. 1998,- 335 с. 54.Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организациями. - М., Инфра М. 1996. -254 с.
55. Мюнстерберг Г. Основы психотехники, в 2-х частях. - М., 1922-1924. 56.Носкова О.Г. История психологии труда в России. —М., МГУ. 1997. — 304 с.
57. Тейлор Ф. Научная организация труда. —М., 1924.
58. Шрейдер Ю.А., Шаров А.А. Системы и модели. -М.: Радио и связь. 1982. -151 с.
59. Ари де Гиус «Живая компания» — СПб.: Стокгольмская школа экономики,2005. — 286с.
60. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. — СПб.: Питер, 2002. —256 с.
61. Волгин Н.А, Волгина О.Н. Оплата труда: японский опыт и российская практика. — М.2000. — 508с.
62. Фрайленгер К., Фишер И. Управление изменениями в организации. — М.: Книгописная палата, 2002. — 264с