

**Общество с ограниченной ответственностью
Институт практической психологии Павла Ракова**

«УТВЕРЖДАЮ»

**Генеральный директор
ООО «Институт Павла Ракова»**

К.С.Евсеева



Программа профессиональной переподготовки

«Управление человеческими ресурсами»

Москва 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ	3
1.1. Цель и задачи реализации программы	3
2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН	9
3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК	10
4. Рабочая программа	12
Модуль «Погружение в образовательный процесс»	12
Модуль №1. Основы социальной психологии и психологии управления	14
Модуль №2. Социально-психологические процессы в организации	19
Модуль №3. Формы и технологии работы с человеческими ресурсами в организации. Поиск и подбор сотрудников	27
Модуль: Принципы и правила работы с разными типами команд и сотрудников	35
Модуль 4. Путь сотрудника в организации. Управление развитием персонала	37
Модуль 5. Формирование мотивационной среды	42
Модуль 6. Внутренний маркетинг и бренд работодателя	43
Модуль 7. Нормативно-правовое регулирование и документация	47
Модуль 8. Сильный руководитель. Лидерство и мягкие навыки	52
Модуль 9. Стресс, выгорание и конфликты	62
Модуль 10. Финансовый менеджмент и аналитика	67
Модуль 11. Управление корпоративными кризисами	67
5. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ	70
5.1. Кадровые условия	70
5.2. Материально-технические условия реализации программы	70
5.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение реализации программы	71
6. Литература	72
7. Организация образовательного процесса и способы обучения	76
7.1. Календарный учебный график	76
7.2. Способы обучения	76
7.3. Соотношения объема занятий, проводимых путем непосредственного взаимодействия педагога с обучающимися	76
8. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ	76
8.1. Текущий контроль успеваемости	77
8.2. Промежуточная аттестация	77
9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ	78
Приложение 1	79

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Цель и задачи реализации программы

Целью реализации дополнительной профессиональной образовательной программы является формирование и совершенствование профессиональных компетенций слушателей, необходимых для эффективного осуществления ими профессиональной деятельности в области управления человеческими ресурсами организаций.

Задачами реализации программы являются:

Образовательные задачи:

- Обучить основам социальной психологии и психологии управления;
- Сформировать практические навыки формирования команд и коллективов с учетом ключевых аспектов психологии управления и психологии личности;
- Обучить основам разработки, реализации и оценки стратегий подбора, найма, адаптации и обучения персонала;
- Сформировать практические навыки в области разработки программ материальной и нематериальной мотивации персонала и оценки их эффективности;
- Сформировать практические навыки расчета бюджета и оценки эффективности программ найма, обучения и развития персонала;
- Обучить основам формирования бренда работодателя, формирования организационных структур управления и корпоративной культуры;
- Обучить основам подбора, разработки, реализации и оценки программ и инструментов работы с профессиональным выгоранием сотрудников, а также основам разработки программы благополучия сотрудников;
- Сформировать практические навыки в области управления и прогнозирования конфликтных ситуаций;
- Сформировать знания в области нормативного и правового регулирования деятельности в области управления человеческими ресурсами;
- Выявить способность к нахождению организационно-управленческих решений в нестандартных ситуациях и нести за них ответственность;
- Сформировать знания и практические навыки в области управления корпоративными кризисами.

Воспитательные задачи:

- Воспитать стремление к самостоятельному поиску информации;

- Развитие творческих способностей;
- Повышение общего уровня культуры;
- Формирование ответственного отношения к профессии.

Развивающие задачи:

- Развитие аналитических способностей и критического мышления;
- Стимулирование развития креативности;
- Стимулирование стремления к самосовершенствованию и профессиональному росту.

2. Планируемые результаты обучения

Общие компетенции:

ОК-1. Способность формулировать цели и задачи своей профессиональной деятельности, выбирать средства и инструменты для их достижения, оценивать эффективность принятых решений.

ОК-2. Умение анализировать проблемы и находить решения в условиях неопределенности и многозадачности, проявлять инициативу и адаптироваться к изменениям внешней среды.

ОК-3. Владение методами анализа и обработки информации, необходимыми для принятия обоснованных управленческих решений.

ОК-4. Навык эффективной коммуникации, ведения переговоров и построения конструктивных взаимоотношений с коллегами, руководителями и подчиненными.

ОК-5. Готовность нести ответственность за принятые решения и поступки, обеспечивать выполнение порученных заданий и соблюдать установленные сроки исполнения.

ОК-6. Способность планировать свою деятельность, грамотно распределять ресурсы и управлять временем, обеспечивая высокую продуктивность и качество выполняемых работ.

ОК-7. Понимание принципов этики делового общения, соблюдение установленных правил поведения и морали в профессиональной среде.

ОК-8. Постоянная готовность к профессиональному развитию, освоению инновационных подходов и технологий управления персоналом, повышение личной и профессиональной конкурентоспособности.

ОК-9. Проактивность в принятии ответственности за собственные карьерные перспективы, умение выстраивать собственную траекторию личностного роста и развития.

Профессиональные компетенции:

ПК-1. Способность проводить стратегическое планирование и реализацию мероприятий по подбору, обучению, оценке и развитию персонала, учитывая специфику отрасли и бизнеса.

ПК-2. Опыт разработки и внедрения мотивационных схем и вознаграждений, обеспечивающих эффективное стимулирование сотрудников и удержание талантов.

ПК-3. Знание основ правового регулирования трудовых отношений, умение правильно оформлять документацию и разрешать конфликты в рамках действующего трудового законодательства.

ПК-4. Освоение методов и инструментов объективной оценки компетенций и достижений сотрудников, включая проведение аттестаций и оценочных процедур.

ПК-5. Навык планирования, реализации и контроля внутренних тренингов и образовательных программ для повышения квалификации персонала, обеспечение качества предоставляемых услуг.

ПК-6. Умение вести переговоры и координировать взаимодействие с различными подразделениями компании и внешними партнерами по вопросам управления персоналом.

ПК-7. Способность выявлять потребности в обучении и развитии персонала, формировать индивидуальные планы профессионального роста сотрудников и контролировать их исполнение.

ПК-8. Компетенция в разработке и внедрении современной системы оплаты труда, связанной с результатами и вкладом каждого сотрудника в достижение целей организации.

ПК-9. Практический опыт формирования кадрового резерва и преемственности руководящих должностей, работа с талантливыми специалистами.

ПК-10. Использование цифровых технологий и информационных систем для автоматизации процессов управления персоналом, повышения прозрачности и оперативности принимаемых решений.

В результате освоения программы обучающийся должен:

знать:

- Ключевые теории, подходы, принципы социальной психологии и психологии управления;
- Технологии, способы и инструменты подбора и найма персонала;
- Нормативно-правовые основы найма, увольнения, перевода сотрудников;

- Нормы и особенности жизненного цикла коллектива;
- Основы эффективной коммуникации в коллективе;
- Правила установления норм и правил в коллективе;
- Ключевые организационные структуры управления и управленческие стили;
- Технологии управления персоналом;
- Правила и принципы анализа рынка труда;
- Особенности найма удаленных сотрудников, правила и принципы взаимодействия с удаленными и проектными командами;
- Принципы и правила организации онбординга, стажировки и аттестации сотрудников;
- Правила и принципы формирования системы корпоративного обучения и развития карьеры;
- Инструменты, механизмы и технологии материальной и нематериальной мотивации сотрудников;
- Технологии, правила, принципы формирования имиджа и бренда работодателя;
- Инструменты, технологии и принципы управления конфликтами;
- Особенности и правила разработки программы благополучия сотрудников;
- Стратегии и методы управления корпоративными кризисами.

уметь:

- Разрабатывать, реализовывать и оценивать стратегии подбора, найма, адаптации и обучения персонала под задачи и ключевые цели бизнеса или предприятия;
- Использовать знания в области социальной психологии и психологии управления для решения стратегических задач; формировать команды и коллективы с учетом ключевых аспектов психологии управления и психологии личности;
- Формировать команды разного типа и управлять ими, работать с разными типами сотрудников, включая представителей разных поколений;
- Разрабатывать и корректировать программы материальной и нематериальной мотивации персонала, оценивать их эффективность;
- Прогнозировать, анализировать ключевые бизнес-процессы, вырабатывать тактику и стратегию в условиях кризиса;
- Рассчитывать бюджет и оценивать эффективность HR-мероприятий;

- Формировать бренд работодателя, выстраивать организационные структуры, влиять на создание и трансформацию корпоративной культуры;
- Подбирать и реализовывать наиболее эффективные программы и инструменты работы с профессиональным выгоранием и стрессом на рабочем месте, а также разрабатывать программы благополучия сотрудников;
- Управлять конфликтными ситуациями, прогнозировать и работать с их последствиями;
- Осуществлять формальные процедуры управления человеческими ресурсами на основании нормативно-правовых актов и важнейших правил документационного обеспечения.

владеть:

- Технологиями управления человеческими ресурсами;
- Инструментами, методиками и принципами найма, подбора, адаптации, развития и обучения сотрудников;
- Инструментами и методиками формирования мотивационной среды в компании и программ благополучия сотрудников;
- Навыками управления конфликтными ситуациями и реализации антикризисных мероприятий;
- Навыками ведения переговоров, проведения собеседований, ведения профессиональных коммуникаций и делегирования;
- Методикой планирования профессионального развития;

3. **Программа имеет социально-гуманитарную направленность**, поскольку направлена на социальное и правовое развитие личности обучающегося.

4. **Адресатом программы** являются совершеннолетние лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование; лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

5. **Нормативно-правовые основания разработки программы**

Нормативную правовую основу разработки программы составляют:

Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

Приказ Минпросвещения России от 27.07.2022 N 629 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам»;

Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 N 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими

образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

6. **Категория слушателей:** совершеннолетние лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование; лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

7. **Трудоемкость обучения:** 260 академических часов, включая все учебные самостоятельные работы обучающегося. Программа рассчитана на 4 месяца.

8. **Форма обучения:** заочная, с исключительным применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

9. **Документ об обучении:** по итогам освоения программы обучающийся получает Диплом о профессиональной переподготовке по форме, утвержденной образовательной организацией

2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей)	Всего часов	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	Погружение в образовательный процесс	10	2	4	4
2	Модуль 1. Основы социальной психологии и психологии управления	30	4	10	16
3	Модуль 2. Социально-психологические процессы в организации	30	4	12	14
4	Модуль 3. Формы и технологии работы с HR: поиск и подбор сотрудников	30	5	10	15
5	Модуль 4. Путь сотрудника в организации. Управление развитием персонала	30	5	10	15
6	Модуль 5. Формирование мотивационной среды в компании	20	3	8	9
7	Модуль 6. Внутренний маркетинг и формирование бренда работодателя	20	3	8	9
8	Модуль 7. Нормативно-правовое регулирование HR-деятельности	20	3	8	9
9	Модуль 8. Сильный руководитель. Лидерство и «мягкие» навыки	20	3	8	9
10	Модуль 9. Стресс и профессиональное выгорание. Конфликты на рабочем месте. Управление благополучием сотрудников	15	2	6	7
11	Модуль 10. Финансовый менеджмент и аналитика	10	2	4	4
12	Модуль 11. Управление корпоративными кризисами. Организационные изменения	15	2	6	7
13	Завершение образовательной программы	10	2	4	4
	Итого	260	40	98	122

3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Раздел	Всего часов	Недели																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Модуль «Погружение в образовательный процесс»	10	5	5																
Модуль №1. Основы социальной психологии и психологии управления	30			10	10	10													
Модуль №2. Социально-психологические процессы в организации	30				10	15	5												
Модуль №3. Формы и технологии работы с человеческими ресурсами в организации. Поиск и подбор сотрудников	30						5	10	15										
Модуль №4. Путь сотрудника в организации. Управление развитием персонала	30							10	5	15									
Модуль №5. Формирование мотивационной среды в компании	20								5	10	5								
Модуль №6. Внутренний маркетинг и формирование бренда работодателя	20									10	10								
Модуль №7. Нормативно-правовое регулирование HR-деятельности.	20										5	15							

4. Рабочая программа

Модуль «Погружение в образовательный процесс»

1) Урок «Образовательный процесс»

Предметные результаты освоения:

- Знание и понимание особенностей и регламента образовательного процесса;
- Понимание основных целей и задач образовательного процесса.
- Осведомленность о современных технологиях и инструментах, используемых в обучении.

Метапредметные результаты:

- Способность выбирать подходящие каналы коммуникации и формы взаимодействия в зависимости от ситуации.
- Развитие способности к структурированию изученного материала, выделения главного и установления связи между различными элементами содержания.

2) Урок «Ключи к мотивации и продуктивному обучению онлайн»

Практическое занятие

Представим для начала, что вы давно хотели вырастить красивый цветок. Вырастить своими руками, холить его и лелеять. Это ваша большая мечта.

Чтобы подступиться к этой мечте, можно действовать по-разному. Например:

1. Вы сначала займетесь поиском информации о правилах выращивания этого цветка и ухода за ним;
2. После этого вам потребуется подходящий горшок;
3. Далее вам следует взять почву, семена или ростки, которые нужно будет посадить в эту почву;
4. После этого вам систематически потребуется ухаживать за растущим цветком: использовать удобрения, убирать вредителей, поливать, убирать лишнее; оставлять растение на солнце или в тени в зависимости от его потребностей.

А теперь представим, что тот самый цветок - это любая ваша цель, для достижения которой одним из инструментов является обучение.

1. Правила ухода за цветком - это правила, компетенции, навыки, инструменты, которыми важно обладать;
2. Подходящий горшок - это образовательная программа;
3. Почва - это ваши стартовые условия, а именно знания, компетенции, накопленный опыт, а семена и ростки - это новые знания, навыки, которые закладываются обучением (почва и семена в этом контексте неразрывно связаны и определяют результаты обучения);
4. Уход за вашим цветком - это то, как вы будете использовать эти знания, будете ли повторять материал, закреплять его на практике и работать с ним, чтобы семена непременно проросли и приближали вас к желаемым результатам.

Осмыслив представленную аналогию, предлагаем вам ответить на следующие вопросы:

1. Как вы считаете, каким образом некоторые результаты обучения могут быть обусловлены сочетанием стартовых условий и новых приобретаемых знаний? Можно использовать свои примеры;
2. Что, на ваш взгляд, может вам помешать в освоении образовательной программы и выступить тем самым "вредителем" и как вы могли бы этому противостоять?
3. Что, на ваш взгляд, напротив, может стать для вас помощником в прохождении обучения (тем самым удобрением)?

Обратите внимание и на стороны вашей личности: ведь какие-то качества нам помогают, какие-то иногда мешают.

Рекомендуем к прочтению:

Лора Вандеркам, «Чувство Штиля».

Эта книга отличается от ряда пособий по тайм-менеджменту: она про осознанное восприятие времени, про разрушение ряда стереотипов, а также о том, как бережно хранить свои воспоминания, которые позволяют нам ощущать время совсем иначе.

Автор делится своими наблюдениями и советами, основанными на реальных примерах и исследованиях, о том, как перестать чувствовать себя перегруженным делами и начать наслаждаться жизнью. Книга направлена на улучшение восприятия времени и достижение гармонии между работой и личной жизнью.

Вполне возможно, что каждый из вас найдет там что-то полезное для себя. По крайней мере почву для важных рассуждений книга точно создаст.

Предметные результаты освоения:

- Понимание механизмов мотивации обучающихся в дистанционном формате и факторов, влияющих на эффективность онлайн-обучения;
- Способность подбирать оптимальные мотивационные приемы и методики стимулирования активной вовлеченности в учебный процесс онлайн;
- Овладение техниками самоорганизации и самомотивации в ходе дистанционного обучения, использование цифровых инструментов и ресурсов для достижения лучших результатов;
- Формирование готовности применять полученные знания и навыки в реальных ситуациях дистанционного обучения;
- Осознание критериев успешной самостоятельной работы в виртуальной среде и способов самооценки прогресса и достигнутых результатов.

Метапредметные результаты:

- Способность самостоятельно ставить образовательные цели;
- Развитие навыка планирования собственной учебной деятельности, выделения этапов и сроков выполнения заданий;
- Способность анализировать ошибки и вносить изменения в стратегию собственного обучения;
- Способность оценивать собственную деятельность, отслеживать прогресс и выявлять зоны дальнейшего развития;
- Освоит навыки активного взаимодействия с однокурсниками и преподавателем в онлайн-пространстве;
- Способность выбирать подходящие каналы коммуникации и формы взаимодействия в зависимости от ситуации;
- Принятие ответственности за собственное обучение: готовность нести ответственность за результаты.

Модуль №1. Основы социальной психологии и психологии управления

Урок 1.1. Теоретические основы социальной психологии

Тема 1: «Определение социальной психологии: ее предмет и методы исследования»

Тема 2: «Как развивалась социальная психология как наука в историческом контексте. Основные подходы социальной психологии»

Тема 3: «Ключевые понятия социальной психологии: социальные группы, взаимодействия, роли».

Тема 4: «Теории и феномены различных аспектов социального поведения».

Практическое занятие

По результатам изучения материалов уроков проанализируйте влияние основных подходов и феноменов социальной психологии на повседневное поведение человека. Выберите одну ситуацию из вашей собственной жизни, где были задействованы принципы социальной психологии. Например, это может быть ситуация общения с друзьями, коллегами, членами семьи или незнакомцами.

1. Опишите ситуацию кратко

2. **Конформизм:** рассмотрите групповое давление и массовые явления, такие как заражение эмоциями, подражание лидеру, присутствующие в данной ситуации, в чем и как это проявлялось;

Теория социального научения: оцените, как участники ситуации изучают новые модели поведения посредством наблюдения и копирования действий других членов коллектива. В чем выражается это наблюдение и копирование (жесты, тон голоса, мимика);

Теория атрибуции: подумайте, как индивиды сравнивают свое поведение с действиями других членов группы и адаптируются к общепринятым социальным стандартам,

формируемым организацией или группой.

Диффузия ответственности: в каких поведенческих проявлениях она отражалась, что могло стать причиной.

По итогам анализа сделайте общие выводы о том, как понимание принципов социальной психологии помогает лучше разбираться в ситуациях и влиять на качество ваших социальных взаимодействий.

Предметные результаты:

- Знание основных принципов социальной психологии, её предмета и методов исследования;
- Формирование представления о процессах исторического становления социальной психологии как науки и понимания различий между основными подходами.
- Освоение ключевых понятий социальной психологии, включая понятие социальных групп, взаимодействий и ролей.
- Способность описать теории и феномены, объясняющие различные аспекты социального поведения.
- Способность применять базовые концепции социальной психологии для анализа конкретных жизненных ситуаций.
- Освоение этапов исторического развития социальной психологии.
- Способность объяснить отличия между основными школами и направлениями социальной психологии.
- Способность объяснить ключевые термины: феномен конформизма, социальное научение, теория атрибуции и диффузия ответственности.
- Способность аргументировать выбор определённой теории для объяснения конкретной жизненной ситуации.
- Способность применять понятия и явления социальной психологии к реальной практике.

Метапредметные результаты:

- Способность самостоятельно ставить цель и определять задачи для изучения социальных процессов и практик, связанных с собственными жизненными ситуациями.
- Способность планировать порядок действий для анализа и интерпретации социальных ситуаций.
- Способность контролировать и оценивать собственный прогресс в понимании основ социальной психологии.
- Развитие навыка аргументации.
- Развитие навыка применять абстрактные категории и понятия социальной психологии для анализа конкретных примеров из жизни.
- Развитие способности к рефлексии.
- Развитие ценностных ориентаций, направленных на активное и ответственное участие в общественной жизни.

Урок 1.2. Основы психологии управления

- Тема 1: Определение психологии управления и этапы ее развития
Тема 2: Ключевые законы и принципы психологии управления
Тема 3: Функции и уровни управления
Тема 4: Отличие манипуляции от управления
Тема 5: Взаимосвязь социальной психологии и психологии управления

Практическое занятие

Задание №1. Познакомившись с ключевыми подходами и концепциями психологии управления, которые сегодня лежат в основе ряда управленческих процессов, целей и направлений управленческой деятельности, постарайтесь проанализировать:

1. Какой из представленных подходов импонирует вам в наибольшей степени и почему? Какие из них вы считаете наиболее перспективными и результативными? Аргументируйте свой ответ.
2. Приведите не менее трех примеров реальных ситуаций, в которых можно найти проявление положений обозначенных концепций и подходов.

Задание №2. Представьте себя в роли автора-исследователя в области психологии управления, которому предстоит разработать собственный подход или выдвинуть свою теорию. Опираясь на ваш текущий профессиональный опыт, знания и положения урока, известные вам принципы управления, попробуйте сформулировать не менее трех ключевых позиций вашего собственного подхода в теории управления: на что бы он опирался и какой была бы его центральная идея. Аргументируйте свой ответ.

Задание №3. Изучив статью о манипуляциях в управлении, поделитесь, с какими приемами и способами манипуляций вы, вероятно, сталкивались?

Предметные результаты:

- Знания о сущности психологии управления, способность выделить этапы её развития и охарактеризовать вклад различных исследователей;
- Способность демонстрировать знание ключевых законов и принципов психологии управления, понимание их значения для практической деятельности менеджера;
- Способность понимать и анализировать функции и уровни управления;
- Способность различать сущность манипулирования и истинного управления;
- Умение раскрывать связь социальной психологии и психологии управления, приводит аргументы о взаимозависимости двух дисциплин;
- Умение применить знания психологии управления для анализа реальных управленческих ситуаций, высказывая обоснованную позицию по поводу перспективности отдельных подходов;
- Способность создать концепцию или описать собственную идею подхода в психологии управления, обосновав предложенные идеи примерами и принципами известных теорий;
- Осведомлённость о методах манипуляций в управлении, способность распознавать случаи их применения и предлагать меры противодействия.

Метапредметные результаты:

- Развитие навыка планирования и исследования;

- Развитие способности к самоконтролю и объективной оценке собственной деятельности и разработок.
- Развитие навыка аргументации;
- Развитие способности к формированию классификаций и обобщению, абстрагированию и проведению аналогий;
- Развитие навыка критического мышления благодаря оценке и анализу существующих подходов и разработка собственных идей на основе полученных знаний.

Урок 1.3. Модели управления

Тема 1: Понятие моделей управления

Тема 2: Типы моделей управления и их характеристики

Тема 3: Принципы и закономерности формирования моделей управления в организациях

Практическое занятие:

Цель занятия: сформировать представление о понятии моделей управления, ознакомиться с типами моделей управления и их характеристиками, изучить принципы и закономерности формирования моделей управления в организациях.

Задание №1. После просмотра видео-урока попробуйте проанализировать управленческую ситуацию на вашей текущей или прошлой работе. Какой модели и почему, на ваш взгляд, больше всего соответствует управление в вашей компании?

Задание №2.

Составить таблицу сравнения концептуальных и реальных моделей управления.

Привести примеры ситуаций, когда концепция отличается от ее практического воплощения.

Предметные результаты:

1. Определение и понимание базовых терминов и понятий («модели управления», «концептуальная модель», «реальные условия»).
2. Знание классификации видов моделей управления.
3. Овладение методиками выявления и описания характерных черт различных моделей управления.
4. Получение представления о факторах, влияющих на выбор модели управления в конкретной организации.
5. Развитие способности самостоятельно анализировать управленческие ситуации на примере собственной профессиональной деятельности.
6. Закрепление умения сравнивать теоретические концепции и реальные управленческие процессы в компаниях.

Метапредметные результаты:

1. Способность систематизировать материал и представлять его структурированно.
2. Повышение аналитического мышления путем самостоятельного исследования и интерпретации наблюдаемого опыта.
3. Развитие критического осмысления собственного рабочего окружения и способности видеть сильные и слабые стороны используемых моделей управления.
4. Становление самостоятельности в формировании выводов относительно соответствия теории и практики управления.

5. Совершенствование коммуникативных навыков в ходе дискуссии и защиты собственных взглядов.
6. Укрепление исследовательских способностей через изучение тематической литературы и видео-материалов.

Урок 1.4. Психология личности. Закономерности развития и становления личности

Тема 1: Психология личности: основные понятия

Тема 2: Значение психологии личности в практике деятельности специалистов по управлению персоналом

Тема 3: Закономерности развития и становления личности существуют

Тема 4: Ключевые теории и модели развития личности

Тема 5: Методы и инструменты оценки личности

Практическое занятие

Подготовьте эссе по одной выбранной вами теории личности (Фрейд, Маслоу, Эриксон, Роджерс и др.). Конспект должен содержать название теории, автора, основные положения и влияние на практику управления персоналом.

Онлайн-занятие. Ролевое моделирование в группах. Разделиться на группы по 3–4 человека и обсудить роль личностных качеств сотрудников в успешности их профессиональной деятельности. Как личные качества и особенности личности влияют на групповую динамику. Представьте свои аргументированные выводы группе.

Предметные результаты:

1. Знать основные термины и категории психологии личности (личность, темперамент, характер, индивидуально-психологические свойства).
2. Описывать значение изучения психологии личности для деятельности специалиста по управлению персоналом.
3. Характеризовать этапы и факторы, определяющие развитие и становление личности человека.
4. Понимать различия и сходства основных психологических теорий личности (психоанализ, гуманизм, бихевиоризм и др.) и владеть ключевыми положениями известных авторов (Зигмунд Фрейд, Абрахам Маслоу, Карл Юнг, Эрик Эриксон и др.).
5. Использовать базовые методики и инструменты оценки личности (опросники, анкеты, тестирования).
6. Применять знания о психологии личности для улучшения взаимодействия в рабочей группе и оптимизации рабочих процессов.

Метапредметные результаты:

1. Уметь анализировать и обобщать научную информацию, извлекая необходимые данные из специализированных источников.
2. Демонстрировать способность публично выражать собственное мнение и защищать позицию в ходе обсуждений и презентаций.
3. Работать в команде, демонстрируя уважение к мнениям коллег и участвуя в конструктивной критике идей.
4. Развивать навыки аргументации и убедительности высказываемых точек зрения.
5. Оттачивать навык рефлексивного мышления и самооценки, осознавая личную значимость приобретённых знаний.

6. Осваивать приёмы саморегуляции и эмоционального самоконтроля, необходимые в стрессовых ситуациях и межличностных конфликтах.

Модуль №2. Социально-психологические процессы в организации

Урок 2.1. Основы и закономерности формирования и функционирования коллектива. Взаимодействие групп

Тема 1: Ключевые понятия: коллектив, группа, команда

Тема 2: Основные модели формирования групп, психологические аспекты и жизненный цикл коллектива

Тема 3: Ключевые процессы взаимодействия внутри коллектива и риски, которые стоит учитывать

Практическое занятие:

Углубленное знакомство с ключевыми понятиями коллектива, команды и группы, рассмотрение основных моделей формирования коллективов, изучение психологических аспектов и жизненных циклов коллектива, а также исследование рисков, связанных с взаимодействием внутри коллектива.

Групповая работа

1. Разделиться на небольшие группы (3–4 участника).
2. Каждая группа получает карточку с одним термином («коллектив», «группа», «команда»). Необходимо определить точное понятие термина, привести два примера проявления термина в деловой обстановке, выделить основные признаки.
3. Презентация результатов группой перед классом.

Изучение моделей формирования групп и жизненного цикла коллектива (работа в парах)

1. Каждый участник выбирает одну из предложенных моделей формирования коллектива (например, модель Брюса Такмана, спиральная динамика Грейвза, модель формирования лидерства Курта Левина).
2. Кратко описать выбранную модель (фазы, стадии, механизмы).
3. Обсудить возможные сценарии успешного прохождения этапов жизненного цикла коллектива.
4. Выступить перед группой, представляя свою модель и подчеркивая особенности своего подхода.

Исследование процессов взаимодействия и рисков (кейс-анализ)

1. Группа делится на подгруппы по четыре человека.
2. Каждой подгруппе предлагается сценарий ситуации, отражающий реальную проблему во взаимодействии членов коллектива (например, отсутствие доверия, конкуренция среди сотрудников, разногласия в стиле руководства).
3. Участники должны выявить проблемные зоны, предложить способы преодоления препятствий, обозначить потенциальные риски.
4. Группы представляют свои находки остальным участникам, комментируя используемые методы разрешения конфликта.

Рефлексия и обратная связь

Каждый участник записывает личное впечатление от занятия, отмечая новое знание или полезную технику, которую он планирует применить в будущем. Преподаватель подводит итоги занятия, акцентируя внимание на главных выводах и результатах.

Индивидуальное практическое занятие

1. Пройти тест Белбина «Командные роли»:
<https://testograd.com/test/test-belbina-komandnye-rolj/>

2. Анализ моделей формирования коллективов. Выберите одну из моделей формирования групп (например, модель Брюса Такмана). Сделайте подробный разбор модели, включив описание стадий формирования коллектива, психологических механизмов и ваши личные рекомендации по повышению эффективности работы на каждом этапе жизненного цикла.

На ваш взгляд, всегда ли команды двигаются в рамках описанного жизненного цикла?

Кейс-практика

Кейс №1. Прочитайте предоставленный случай из практики управления командой. Постройте детальную диагностику сложившейся ситуации и предложите пути исправления существующих недостатков.

Руководителю проектной группы поступила жалоба от нескольких сотрудников о недостаточной информированности о целях проекта и путях их достижения. Некоторые члены команды испытывают неуверенность и разочарование, так как неясна структура ответственности и распределения обязанностей. Руководитель заметил снижение общей продуктивности и рост числа ошибок. Определите, какие аспекты функционирования коллектива и на каком этапе жизненного цикла могли стать причиной указанных проблем, и предложите решение.

Кейс №2. Прочитайте кейс ниже и постарайтесь проанализировать, на какой стадии жизненного цикла находится описанная компания. Аргументируйте свой ответ.

Компания «Делимобиль» начала свою работу в России в 2015 г., а уже осенью 2021 г. подала регистрационные документы для выхода на Нью-Йоркскую фондовую биржу. Сообщается, что IPO позволит компании получить более 350 млн долл. В настоящее время автопарк компании на территории России насчитывает более 16 тыс. автомобилей.
(источник: <https://rb.ru/news/delimobil-podala-dokumenty/>)

Предметные результаты:

1. Знать ключевые понятия и термины, характеризующие процессы формирования и функционирования коллектива (например, коллектив, группа, команда, жизненные циклы коллектива).
2. Уметь классифицировать и анализировать модели формирования коллективов, используя научные подходы (такие как модель Такмана, модель Тейлора, социальная идентичность Тайфеля).
3. Овладеть способами выявления психологических аспектов и риск-факторов, возникающих в процессе взаимодействия членов коллектива.

4. Уметь диагностировать состояния коллектива и подбирать подходящие техники управления на основе полученной информации.
5. Применять полученные знания и навыки для проектирования оптимального взаимодействия и повышения эффективности группы в профессиональной деятельности.

Метапредметные результаты:

1. Уметь анализировать и обобщать научную информацию, извлекая необходимые данные из специализированных источников.
2. Формулировать и отстаивать свое мнение в публичных выступлениях и дискуссиях, приводя аргументы и доказательства.
3. Организовывать работу в команде, принимая активное участие в групповом взаимодействии и обмениваясь опытом с коллегами.
4. Владеть навыками самостоятельной постановки учебных задач и самокоррекции учебной деятельности.
5. Осуществлять рефлексивный анализ проделанной работы, осознавая успехи и направления дальнейшего личного и профессионального развития.

Урок 2.2. Основы эффективной коммуникации в коллективе. Управленческое общение

Тема 1: Отличительные черты эффективной коммуникации

Тема 2: Модели управленческого общения

Тема 3: Ключевые коммуникационные проблемы и методы их устранения

Практическое занятие

Задание №1. Анализ личного стиля общения. Опишите свой стиль общения в коллективе. Какие приемы коммуникации вы используете чаще всего? Насколько ваши привычки соответствуют критериям эффективной коммуникации?

Задание №2. Диагностика барьеров коммуникации. Проведите мини-исследование на рабочем месте: отметьте ситуации, когда возникали недопонимания или сбои в передаче информации. Почему это произошло? Что можно было сделать иначе?

Задание №3. Из предложенных техник/ приемов отметьте те, которые являются неэффективными и аргументируйте свой ответ.

1. Активное слушание: задавать уточняющие вопросы и переформулировать сказанное сотрудником
2. Оценочные «вы»-сообщения: «Вы всегда опаздываете на встречи»
3. Использование «я»-сообщений: «Мне важно получить отчет вовремя, чтобы успеть проанализировать данные»
4. Постоянные прерывания: перебивать сотрудника в разгар его выступления
5. Четко сформулированные задачи с конкретными дедлайнами
6. Общие формулировки без сроков и критериев: «Сделайте красиво»
7. Обратная связь «плюс-минус-интересно»: сначала отмечаете сильные стороны, потом недостатки, потом идеи
8. Игнорирование вопросов и комментариев команды
9. Уточнение ожиданий: «Каких результатов вы добьётесь к концу недели?»
10. Использование угроз и давления: «Если вы не сделаете это к пятнице, будут санкции»

Самодиагностика управленческого стиля. Воспользуйтесь методом SWOT-анализа для оценки своего текущего стиля общения как менеджера. Какие сильные и слабые стороны обнаружили? Какими возможностями и угрозами обладает ваш стиль общения?

Создание кейса. Придумайте или выберите реальный кейс из практики, связанный с проблемой коммуникации в коллективе. Разработайте пошаговый алгоритм устранения проблемы, начиная с диагностики и заканчивая профилактическими мерами.

Игровое упражнение. Примерьте на себя роль посредника в разрешении спора между двумя участниками коллектива. Покажите, как именно вы будете строить коммуникацию для урегулирования конфликта.

«Мини-проект «Эффективная презентация». Разработайте структуру идеальной устной презентации, обращаясь к аудитории (коллегам, клиентам, руководству). Обратите особое внимание на структуру речи, вербальные и невербальные компоненты, технические моменты подачи информации.

Предметные результаты:

1. Овладение понятиями «эффективная коммуникация», «барьеры коммуникации», «стили управленческого общения».
2. Знание и понимание разных моделей управленческого общения (демократическом, авторитарном, либеральном), способность выделять их плюсы и минусы.
3. Умение последовательно реализовать шаги эффективного управленческого общения (постановка проблемы → поиск решения → контроль выполнения).
4. Способность выявлять ключевые проблемы коммуникации в коллективе и предлагать эффективные методы их устранения.
5. Способность подготовить и провести грамотную устную презентацию, уделяя внимание структуре речи, средствам выразительности и техническому сопровождению.

Метапредметные результаты:

1. Способность анализировать личный стиль общения, выявлять слабые места и планировать улучшение навыков коммуникации.
2. Навыки анализа научных статей и фильмов, оценки достоинств и недостатков разных стилей управленческого общения.
3. Умение проектировать решения коммуникационных проблем и создавать идеальную структуру устной презентации.
4. Навык сотрудничества в игровых упражнениях, освоение ролей посредника в урегулировании споров.
5. Развитие навыков работы с информацией, поиска необходимой научной литературы и извлечения полезных сведений.

Урок 2.3. Командные процессы: установление норм и правил

Тема 1: Типы норм в рабочих коллективах и зоны ответственности при их разработке и внедрении

Тема 2: Этапы нормирования в коллективе

Тема 3: Принципы взаимосвязи норм с организационной культурой компании

Практическое занятие

Задание №1. Типы норм: составьте классификацию норм, действующих в вашем рабочем коллективе (формальные, неформальные, поведенческие нормы). Для каждого типа норм

укажите область применения. Как вы считаете, все ли нормы являются необходимыми или некоторые из них давно себя изжили?

Задание №2. Этапы нормирования: разработайте алгоритм поэтапного введения новой нормы в коллективе. Включите пункты анализа потребностей, консультации с заинтересованными сторонами, пилотного запуска и мониторинга исполнения. Не забудьте аргументировать, для чего именно нужна эта норма.

Задание №3. Матрица соответствия: разделите организацию, в которой вы работаете или работали ранее на сектора (например, маркетинг, производство, продажи) и охарактеризуйте преобладающую норму в каждом секторе. Затем установите корреляцию между нормами и элементами корпоративной культуры (ценности, миссия, видение). Аргументируйте свой ответ.

Исследовательская работа: познакомьтесь с нормативными актами и кодексами трех крупных российских компаний (Сбербанк, Газпром, Яндекс). Определите ключевые ценности и нормы, заложенные в документах, и сделайте вывод о степени интеграции норм и культуры.

Предложение улучшений: подумайте над предложениями по совершенствованию организационной культуры и норм в своей компании. Аргументируйте необходимость предлагаемых изменений и предполагаемые выгоды.

Предметные результаты:

1. Знать основные типы норм в рабочих коллективах и понимать различия между ними.
2. Уметь определять зоны ответственности участников коллектива при разработке и внедрении норм.
3. Описывать этапы процесса нормирования и способы эффективного внедрения норм в рабочем коллективе.
4. Понимать принципы взаимосвязи норм с корпоративной культурой организации и уметь анализировать влияние корпоративных ценностей на нормы поведения сотрудников.
5. Различать нормативное поведение сотрудников от отклонений и предлагать меры для коррекции негативных проявлений.

Метапредметные результаты:

1. Формирование умения ставить цели: формулировка целей нормирования в зависимости от специфики деятельности команды.
2. Развитие коммуникативных компетенций: умение эффективно взаимодействовать с коллегами в процессе обсуждения и согласования норм.
3. Самостоятельность принятия решений: способность выбирать оптимальные нормы исходя из особенностей рабочей среды и конкретных задач команды.
4. Анализ и рефлексия: критическое осмысление существующих норм и предложений по их улучшению, развитие способности объективно оценивать собственные постулаты и поведение коллег.
5. Организационные компетенции: понимание роли руководителя и сотрудника в процессах разработки и соблюдения норм, принятие мер по повышению эффективности командной работы.

Урок 2.4. Организационные структуры управления

Тема 1: Определение роли организационных структур

Тема 2: Ключевые типы организационных структур и области их применения

Тема 3: Критерии к пересмотру организационной структуры и релевантных инструментов

Практическое занятие

Задание №1. Решение кейса. Рассмотрите ситуацию, когда крупная производственная организация испытывает трудности в координации действий различных подразделений, замедляется принятие управленческих решений, сотрудники часто конфликтуют друг с другом. Разработайте рекомендации по изменению существующей организационной структуры, чтобы повысить эффективность работы компании.

Задание №2: Моделирование изменения структуры. Разработайте сценарий, при котором крупной компании, у которой линейная структура управления, необходимо пересмотреть свою организационную структуру ввиду выхода на международный рынок и увеличения числа филиалов. Представьте себе возможные инструменты и подходы, которые могли бы обеспечить успешный переход к новой структуре и укажите, какая структура может быть наиболее предпочтительна.

Задание №3: Анализ рисков. Проанализируйте риски, возникающие при изменении организационной структуры. Подготовьте список возможных последствий, положительных и отрицательных сторон изменений, а также рекомендации по минимизации негативных эффектов при смене компаниями организационных структур.

Задание №4: Анализ собственной компании

Изучите структуру своей организации или любой другой известной вам компании. Определите тип её организационной структуры (линейная, функциональная, матричная и др.). Опишите плюсы и минусы данной структуры применительно к вашей ситуации. Если компания неизвестна, выберите известную российскую компанию и проведите аналогичный анализ.

Задание №5: Разработка новой структуры

Представьте себя руководителем небольшой компании. Ваша задача — создать новую организационную структуру для бизнеса, ориентированного на производство бытовой техники. Обоснуйте выбор типа структуры, укажите критерии, которыми руководствовались при принятии решения.

Задание №6: Игра-кейс «Организация будущего»

Группа делится на подгруппы, каждая из которых представляет собой команду консультантов по реорганизации компаний. Каждая команда получает описание конкретной компании с проблемами в управлении и должна предложить оптимальный вариант организационной структуры, учитывая условия рынка, масштабы бизнеса и внутренние проблемы организации.

Предметные результаты:

1. Знание основных типов организационных структур.

2. Осведомленность о преимуществах и недостатках каждого типа структуры, их применимости в разных условиях функционирования организаций.
3. Способность определить роль организационной структуры в обеспечении эффективности и управляемости компании.
4. Владение критериями оценки необходимости пересмотра существующей организационной структуры (изменение внешней среды, изменение стратегических целей, появление новых технологий).
5. Навыки выбора соответствующих инструментов для анализа текущего состояния организационной структуры и выявления проблемных зон.
6. Практический опыт построения моделей организационных структур в рамках реальных бизнес-задач.
7. Понимание влияния организационной культуры и внутренних процессов на устойчивость выбранной структуры.
8. Подготовленность к решению комплексных задач связанных с изменением и совершенствованием организационных структур предприятий.

Метапредметные результаты:

1. Критическое мышление: оценка преимуществ и недостатков различных организационных структур и обоснованность своего выбора при моделировании структуры предприятия.
2. Коммуникативные навыки: участие в групповых дискуссиях по вопросам проектирования эффективных организационных структур, аргументация собственного мнения.
3. Аналитические способности: проведение SWOT-анализа или иных методов диагностики существующего положения дел в компании для обоснования предлагаемых изменений.
4. Творческое решение нестандартных ситуаций: разработка инновационных подходов к построению организационных структур с учётом индивидуальных характеристик конкретного бизнеса.
5. Информационная грамотность: работа с различными источниками информации для сбора необходимых сведений о функционировании современных организационных структур.
6. Саморазвитие и самооценка: осознание значимости полученных знаний и умений для профессионального роста и карьерного развития.

Урок 2.5. Место и роль руководителя. Руководитель как субъект управления. Стили управления

Тема 1: Ключевые различия руководителя и лидера

Тема 2: Базовые теории лидерства и стили управления

Тема 3: Особенности реализации и выбора стиля управления в зависимости от условий

Практическое занятие

Задание №1: Сравнить и противопоставить

Напишите эссе-размышление объемом примерно две страницы текста формата А4. Тематика эссе: сравнительный анализ понятий «руководитель» и «лидер». Раскройте сходство и различие ролей, функций и качеств, необходимых каждому типу специалиста. Подтвердите ваши мысли примерами известных российских руководителей и лидеров.

Задание №2: Анализ стилей управления

Проведите исследование стилей управления среди ваших знакомых менеджеров среднего звена или членов семьи, работающих руководителями. Составьте отчет по результатам

исследования, включив описания наблюдаемого стиля руководства, выявление сильных и слабых сторон такого подхода, советы по развитию определенных навыков.

Задание №3: Выбор оптимального стиля управления

Вам предстоит выбрать стиль управления для компании, работающей в сфере информационных технологий. Компания молодая, быстро развивается, активно внедряет инновации. Выработайте стратегию управления, подходящую для такой динамичной среды, обосновав ваш выбор известными теориями лидерства и управления.

Задание №4: Ролевая игра

Создается ситуация, когда группа разбивается на три команды. Одна команда играет роль молодых специалистов, вторая — опытных профессионалов, третья — нового начальника отдела. Команды получают разные инструкции относительно стиля управления и взаимодействия внутри группы. Задача каждой команды — выработать эффективные формы сотрудничества, учитывая индивидуальные особенности и предпочтения коллег.

Задание №5. Рекомендуем пройти тестирование Типы личности (MBTI): <https://www.16personalities.com/ru/test-lichnosti>

Вы можете поделиться результатами тестирования в специальном окошке или поставить прочерк.

Задание №6. Прочитайте отрывок ниже и ответьте на вопросы: *Так, известный американский психолог и социолог Дейл Карнеги пишет, что в 1930-е годы в мире было два управляющих с жалованием в размере 1 миллион долларов в год: Уолтер Крайслер и Чарльз Шваб. По тем временам это были немыслимые деньги. Почему же сталелитейный магнат Эндрю Карнеги (однофамилец Дейла Карнеги) платил своему генеральному управляющему Швабу свыше 3,6 тысяч долларов в день? Потому что Шваб гений? Нет. Потому что он знал больше других о производстве стали? Ничего подобного. Сам Шваб так объяснял свои управленческие и деловые успехи: «Самым ценным своим качеством я считаю умение вызывать у людей энтузиазм и развивать то, что есть лучшего в человеке, с помощью признания его достоинств и поощрения. Ничто другое так сильно не бьет по честолюбию человека, как критика со стороны начальников. Я никогда не критикую. Я верю в действенность поощрений человека на работе. Поэтому мне очень хочется хвалить людей, и я терпеть не могу их бранить. Если мне что-то нравится, то я чистосердечен в своей оценке и щедр на похвалу». Фактически главным достоинством Шваба было умение создать в возглавляемом коллективе такую обстановку, при которой все подчиненные работали с ним с удовольствием. А при таких условиях потенциал человека раскрывается и реализуется максимально.*

- 1) Какому стилю лидерства наиболее соответствует подход Чарльза Шваба, описанный в отрывке и почему?
- 2) Каким образом поощрение и признание достоинств сотрудников, а не критика, влияет на мотивацию и результативность команды?
- 3) Как вы думаете, какие элементы в практике Шваба (регулярная похвала, акцент на сильных сторонах, «чистосердечность» оценки) можно перенять современному руководителю для повышения лояльности и вовлечённости сотрудников?
- 4) Согласны ли вы лично с позицией Шваба? Аргументируйте свой ответ.

Предметные результаты:

1. Знание ключевых терминов и понятий («руководитель», «лидер», «субъект управления», «стиль управления»).
2. Понимание природы лидерства и различий между лидером и руководителем.
3. Владение классификациями стилей управления (авторитарный, демократический, либеральный и другие).

4. Ознакомление с базовыми теориями лидерства (теория великих личностей, ситуационное лидерство, поведенческие теории и т.п.).
5. Умение выделять факторы, определяющие выбор стиля управления в организациях разного профиля.
6. Овладение принципами анализа условий труда и обстановки, влияющими на выбор соответствующего стиля управления.
7. Понимание принципов соответствия стиля управления особенностям отдельных работников и групп сотрудников.
8. Развитие навыков постановки задач сотрудникам с использованием различных стилей управления.
9. Владение методами оценки эффективности стиля управления руководителя в конкретных обстоятельствах.

Метапредметные результаты:

1. Регулятивные умения: планировать процесс выработки решения о выборе стиля управления и учитывать последствия принятого решения.
2. Коммуникативные умения: конструктивно вести диалоги с сотрудниками по поводу вопросов распределения полномочий и делегирования обязанностей.
3. Познавательные умения: систематизировать знания о качествах личности, способствующих эффективному управлению людьми.
4. Оценочные умения: проводить самооценку собственных личностных качеств и возможностей для достижения успеха в роли руководителя.
5. Эмоционально-волевые компетенции: управление собственными эмоциями и поведением в стрессовых ситуациях, возникающих в ходе руководства командой.
6. Мотивационные компетенции: мотивация подчинённых на достижение общих целей путём использования различных стилей управления.
7. Этико-нормативная компетенция: соблюдение этических норм и стандартов управления персоналом в организации.

Модуль №3. Формы и технологии работы с человеческими ресурсами в организации. Поиск и подбор сотрудников

Урок 3.1. Современные технологии управления персоналом

Тема 1. Что такое технологии управления персоналом

Тема 2. Какие ключевые направления кадровой политики реализуются в организациях;

Тема 3. Какие принципы необходимо учитывать и какие ошибки могут быть допущены;

Тема 4. Как на технологии управления персоналом и реализацию ключевых HR-функций влияют различные категории сотрудников.

Практическое занятие

1. Кейс-анализ

- Прочитайте описание гипотетической компании «ТехПро». Опишите, какие из перечисленных в тексте приёмов (онбординг-портал, LMS-система, чат-бот для FAQ, система электронных оценок KPI) можно отнести к технологиям управления персоналом.
- Под каждым приёмом приведите 1–2 преимущества для компании и 1–2 возможных ограничения или риски внедрения.

2. Разработка фреймворка кадровой политики

- Представьте, что вы — HR-директор среднего ИТ-стартапа (50–70 сотрудников). Определите три ключевые направления кадровой политики (например, найм и адаптация, обучение и развитие, удержание и мотивация).

- Для каждого направления сформулируйте:
 - Цель (что хотите достичь?)
 - 2–3 конкретных мероприятия (технологии или процессы).
 - Критерии эффективности (какие метрики будете измерять?).
- 3. **Групповая дискуссия «Баланс интересов»**
 - Разбейтесь на три группы. Каждая группа получает по одному направлению кадровой политики (наём, развитие, удержание).
 - Обсудите: какие потенциальные конфликты могут возникнуть между интересами бизнеса и сотрудников в вашем направлении?
 - Представьте выводы в формате «проблема – возможный компромисс – технологическое решение».
- 4. **Сегментирование аудитории**
 - Разработайте таблицу-матрицу (4–6 категорий сотрудников: стажёры, молодые специалисты, менеджеры среднего звена, топ-менеджеры и т. п.) по следующим признакам:
 - информационные потребности;
 - предпочтительные каналы коммуникации;
 - мотивационные факторы.
 - Под каждой категорией предложите 1–2 технологии или инструмента (CRM-модули, специализированные курсы, геймификация), которые будут наиболее эффективны.

Предметные результаты

1. **Понимание понятия HR-технологий:** учащиеся смогут дать чёткое определение современных технологий управления персоналом и привести примеры их применений.
2. **Знание ключевых направлений кадровой политики:** учащиеся смогут перечислить и обосновать основные направления (набор и адаптация, обучение и развитие, мотивация и удержание).
3. **Овладение принципами построения HR-процессов:** учащиеся определяют и объясняют основные принципы (комплексность, системность, ориентированность на бизнес-цели) и выявляют типичные ошибки внедрения.
4. **Анализ влияния категорий сотрудников:** учащиеся умеют классифицировать сотрудников по категориям (стажёры, специалисты, менеджеры, топ-менеджеры) и обосновывать, какие технологии и инструменты подходят для каждой группы.
5. **Разработка HR-решений:** учащиеся способны спроектировать простую технологию или процесс (онбординг, система оценки) под конкретную задачу организации.

Метапредметные результаты

1. Критическое мышление.
2. Коммуникативные навыки.
3. Навыки работы в команде.
4. Информационно-цифровая грамотность.
5. Проектная компетентность.
6. Самостоятельность и ответственность.

Урок 3.2. Тактики и стратегии управления персоналом организации. Типы сотрудников

Тема 1. Что такое управление персоналом в организации

Тема 2. Обзор ключевых понятий: тактика, стратегия. Чем отличаются тактика и стратегия

Тема 3. Какие тактики управления существуют и в чем их особенности

Тема 4. Основные направления стратегий управления персоналом. Роль HR в формировании и реализации стратегий

Тема 5. Типология сотрудников

Практическое занятие

Каждое задание может выполняться индивидуально или в малых группах (2–4 человека).

1. Кейс-разбор «HR-функции»

- Описать любую компанию – можно текущее место работы (размер, отрасль, ключевые цели).
- Составить список основных функций управления персоналом (рекрутинг, адаптация, обучение, мотивация, оценка, развитие).
- Для каждой функции указать, какое значение она имеет для стратегии компании.

2. Мини-эссе «Моя роль HR-менеджера»

- Представьте, что вы HR-менеджер в стартапе. Напишите 200–250 слов о том, как вы понимаете своё место и задачи в организации.

3. Таблица «Стратегия vs Тактика»

- Создайте таблицу с двумя к. В первой колонке опишите 5 характеристик стратегии (длительность, цель, масштаб и т. п.), во второй — 5 характеристик тактики (конкретность, краткосрочность, гибкость).
- Приведите по одному примеру из реального бизнеса для каждого понятия.

4. Групповая дискуссия «Когда тактика переходит в стратегию?»

- В парах обсудите сценарий: компания запускает программу наставничества на 3 месяца. Является ли это тактикой или стратегией? Аргументируйте обе точки зрения и сделайте вывод.

5. Ролевая игра «HR-тактик»

- В группе один человек — HR-практик, другие — руководители отделов.
- Руководители высказывают свои проблемы, а HR-практик предлагает конкретные тактические инструменты и сразу отрабатывает с ними «презентацию» решения.

Задача №1. Самодиагностика: тесты и рефлексия

1. Пройдите тест на определение вашего типа по А. Адлеру (выберите один из четырёх: управляющий, берущий, избегающий, социально-полезный).
2. Пройдите тест Карла Юнга на уровень экстраверсии – интроверсии.
3. Пройдите тест Хони-Мамфорда на стиль обучения (деятель, мыслитель, теоретик, прагматик).

Что сделать:

- Заполните бланки (или онлайн-формы) каждого теста.
- В табличке зафиксируйте свои результаты:

Модель	Ваш тип	Краткая характеристика (2–3 предложения)
--------	---------	--

Адлер	...	...
-------	-----	-----

Юнг	...	...
-----	-----	-----

Хони-Мамфорд	...	...
--------------	-----	-----

Рефлексия (300–400 слов):

- Согласны ли вы с полученными результатами?

- Какие сильные стороны и риски видите в своём типе?
- Как эти выводы помогут вам в работе в команде и обучении?

Задача №2. Анализ типологии на примере кейсов

Кейс

Иван — напористый, «заряжает» собой весь отдел, не любит обсуждений: принимает решения сам, невнимателен к просьбам других, но добивается результатов.

Мария — отступает перед сложностью, тщательно выполняет поручения, любит, чтобы её хвалили и не рискует без чёткого указания руководителя.

Составьте рекомендации руководителю:

- какую тактику мотивации и обратной связи выбрать для каждого сотрудника;
- каким образом организовать обучение и распределение ролей в проекте.

Задача №3. Ролевая отработка лидерства

В парах: один студент играет руководителя, второй — сотрудника с заданным типом по Адлеру.

Сценарий: сотрудник опаздывает с важным отчётом.

1. Руководитель должен провести короткий разговор с учётом типа сотрудника:
 - управляющий: какую стратегию убеждения применять?
 - берущий: как сохранить границы и требовать выполнение?
 - избегающий: как мотивировать взяться за задачу?
 - социально-полезный: как заручиться его поддержкой и предложить ответственность?
2. Продемонстрируйте диалог (3–5 минут), после чего поменяйтесь ролями.

Обсуждение в группе:

- Какие приёмы сработали лучше всего?
- Какие риски при неверном подходе?

Предметные результаты

1. Владение точным определением управления персоналом и понимание его основных функций в организации.
2. Способность различать понятия «стратегия», «тактика» и «миссия» в HR, приводить их характеристики и примеры.
3. Формулирование стратегических направлений работы HR-департамента и обоснование роли HR как партнёра бизнеса.
4. Знание классификации сотрудников по типологии и способность аргументировать, какие подходы к каждому типу наиболее применимы.

Метапредметные результаты

1. Критическое мышление: анализируют управленческие ситуации, соотносят их с тактическими и стратегическими целями.
2. Коммуникативные навыки: отрабатывают устную речь и презентацию, аргументированно отстаивают выбор инструментов.
3. Работа в команде: распределяют роли в ролевых играх, совместно разрабатывают стратегии и планы.
4. Проектное мышление: планируют и описывают пошаговые решения («от проблемы — к тактике — к стратегии»).

5. Цифровая грамотность: оценивают и интегрируют современные HR-технологии в тактические и стратегические решения.
6. Рефлексия и самооценка: осознают собственные управленческие сильные и слабые стороны, формируют цели профессионального роста.

Урок 3.3. Дорожная карта: от соискателя до сотрудника

Тема 1. Последовательность и основные механизмы, которые должны быть реализованы со стороны работодателя при поиске и найме сотрудника.

Тема 2. Модель компетенций, которая является ядром рекрутинга и позволяет искать и нанимать «правильных людей».

Тема 3. Частые ошибки, которые возникают на этапе рекрутинга.

Практическое занятие

«Проектирование полной дорожной карты найма»

Вы руководитель HR-службы в компании «Innovatech». Вам нужно закрыть вакансию «Middle SMM-менеджера» (гибридный формат работы, з/п 80 – 100 т. р.).

1. Составьте мини-дорожную карту найма (таблица):
 - o Источники привлечения (минимум два).
 - o Критерии фильтрации резюме (жесткие и уточняющие).
 - o Вопросы для скрининга (3 – 5 базовых).
 - o Этапы интервью (кто, на каком этапе, какие навыки проверяет).
 - o Вариант простой воронки (автоматизация vs ручной отбор) и сроки каждого этапа.
2. Аргументируйте выбор:
 - o Почему именно эти источники?
 - o Как ваши четкие критерии и компетенции помогут избежать «убыли» кандидатов на этапе фильтрации?
 - o Каким образом вы обеспечите обратную связь кандидату на каждом этапе?

Предметные результаты

- Способность спланировать и структурировать дорожную карту найма по ключевым этапам.
- Умение формализовать жесткие (hard) и адаптивные (soft) критерии отбора кандидатов.
- Навык составления релевантных вопросов для скрининга и основного интервью, проверяющих профессиональные и личностные компетенции.
- Умение выбирать и обосновывать модель рекрутинговой воронки (автоматизация vs ручной отбор) и прогнозировать сроки каждого её этапа.

Метапредметные результаты

- Критическое мышление при анализе процесса найма и выявлении «узких мест» в воронке кандидатов.
- Применение системного подхода к планированию и проектированию HR-процессов.
- Развитие коммуникативных навыков аргументации и убеждения при обосновании HR-решений.
- Владение цифровыми инструментами (чек-листы, ИИ-фильтрация) для повышения эффективности оценки кандидатов.

Урок 3.4. Формирование стратегий поиска и отбора сотрудников

Тема 1. Что такое стратегия подбора персонала и какого плана при формировании стратегии стоит придерживаться.

Тема 2. Что такое узкие и массовые вакансии, как использовать их специфику при реализации мероприятий подбора сотрудников.

Тема 3. Что включает в себя базовое описание вакансии.

Тема 4. Какие ошибки при поиске и подборе чаще всего допускают.

Практическое занятие

Выберите одну из текущих или гипотетических вакансий в вашей компании (линейный специалист, руководитель среднего звена или узкий эксперт) и разработайте для неё стратегию подбора персонала по следующему плану:

1. **Портрет идеального кандидата**
 - о Перечислите ключевые функции и требования к опыту (hard skills).
 - о Опишите необходимые личностные качества и мотивационные критерии (soft skills).
2. **План обучения и адаптации**
 - о Составьте дорожную карту первых трёх месяцев: этапы наставничества, обучения, ключевые контрольные точки.
3. **Алгоритм отбора и оффера**
 - о Опишите этапы интервью и тестовых заданий, приведите по пять ключевых вопросов для скрининга и основного собеседования.
 - о Подготовьте пример краткого оффера (структура и основные пункты).

Предметные результаты

- Умение формализовать профиль должности: функции, hard- и soft-skills.
- Навык составления программы обучения и адаптации новых сотрудников.
- Практическое владение структурой интервью и техникой подготовки оффера.

Метапредметные результаты

- Системное мышление при планировании многошаговых HR-процессов.
- Критический анализ данных: сопоставление измеримых показателей эффективности разных каналов.
- Навыки проектирования и тайм-менеджмента при разработке дорожной карты подбора.
- Коммуникативные умения аргументированно представлять и обосновывать HR-решения.
- Гибкость мышления и готовность пересматривать стратегию на основе обратной связи и изменений бизнес-задач.

Урок 3.5. Инструменты и способы оценки кандидатов. Принятие решения

Тема 1. Основные инструменты и их назначение.

Тема 2. Сигналы на собеседованиях, которые важно не пропустить.

Тема 3. Ошибки, которые нередко допускают сами кандидаты, на что тоже важно обращать внимание.

Практическое занятие

Выберите одну из ключевых должностей в вашей компании (например, менеджер по продажам, бухгалтер или руководитель проекта) и разработайте для неё комплексную схему оценки кандидатов:

1. **Определение критериев**

- о Сформулируйте три ключевых hard-skill и три soft-skill, критичных для этой роли.
- 2. **Выбор инструментов**
 - о Подберите по одному методу оценки для каждого вектора (квалификация, мотивация, культурная совместимость). Обоснуйте свой выбор.
- 3. **Сценарий собеседования**
 - о Составьте три структурированных вопроса (одинаковые для всех кандидатов) и один кейс-вопрос.
- 4. **Сигналы поведения**
 - о Опишите два «красных флага» (поведенческих сигнала), которые вы будете отслеживать, и объясните, почему они важны.
- 5. **Анти-ошибки**
 - о Перечислите по одному способу исключить «эффект первого впечатления» и «дискриминацию» на этапе принятия решения.

Предметные результаты

1. Знание и выбор адекватных методов оценки hard- и soft-skills.
2. Умение формулировать объективные критерии и стандартизированные вопросы для структурированного интервью.
3. Навык разработки кейсовых заданий, соответствующих реальным рабочим задачам.
4. Способность выявлять и интерпретировать ключевые поведенческие сигналы кандидата.
5. Владение приёмами минимизации типовых ошибок при отборе (субъективизм, дискриминация).

Метапредметные результаты

1. Критическое мышление при анализе и обосновании выбора инструментов оценки.
2. Системное планирование многоступенчатого процесса отбора с учётом целей компании.
3. Навыки диагностики: умение переводить наблюдения за кандидатом в обоснованные выводы.
4. Коммуникативная компетентность — чётко и аргументированно формулировать критерии и правила отбора.
5. Этическая рефлексия — понимание и предотвращение дискриминационных практик.

Урок 3.6. Анализ рынка труда

Тема 1. Что такое анализ рынка труда и для чего он необходим

Тема 2. Как проводить анализ рынка труда, какие инструменты использовать и как интерпретировать результаты.

Практическое занятие

1. **Ручной конкурентный анализ**
 - о На hh.ru и ещё на одной площадке (например, Superjob или Avito) найдите 10 объявлений, близких к вашей вакансии.
 - о Для каждого вакантного места заполните таблицу:
 - Предлагаемая зарплата.
 - Условия (удалёнка/офис, соцпакет, бонусы).
 - Список ключевых требований к опыту и навыкам.

Выводы и рекомендации

Сравните ваши условия с рынком: где вы «выше», где «ниже».

Перечислите три сильных конкурентных преимущества вашей вакансии и три слабых места.

Предложите две конкретные корректировки (вилка зарплаты, бонусы, соцпакет или формат работы), чтобы повысить привлекательность вашей вакансии.

Предметные результаты

1. Умение пользоваться сервисами рыночной аналитики (hh.ru Analytics и др.).
2. Навык составления и интерпретации отчётов по зарплатным и кадровым предложениям конкурентов.
3. Знание приёмов ручного анализа вакансий и фильтрации нерелевантных объявлений.
4. Способность собирать и структурировать «качественные» данные от реальных соискателей.
5. Владение техникой сравнения собственных условий с рынком и выработки конкретных предложений по улучшению рекрутинговой стратегии.

Метапредметные результаты

1. **Критическое мышление** — анализировать и сопоставлять данные из автоматизированных и ручных источников.
2. **Информационная грамотность** — эффективно искать и фильтровать сведения на профессиональных платформах.
3. **Стратегическое планирование** — строить пошаговый план исследования и корректировок рекрутинга.
4. **Коммуникативная компетенция** — формулировать вопросы и интерпретировать ответы кандидатов.
5. **Самостоятельное обучение и саморазвитие** — применять новые инструменты и методики для повышения качества подбора.

Урок 3.7. Как привлечь ТОП-а на работу

Тема 1. Кого можно отнести к категории ТОП-специалистов.

Тема 2. Какие есть особенности у данной категории.

Тема 3. Какие стратегии и методики для привлечения профессионалов существуют и как их применять.

Практическое занятие

Кейс 1. «CFO на IPO»

Компания «ФинТехПлюс» планирует выход на IPO через 18 месяцев. Совет директоров ищет CFO, который:

- Имеет опыт подготовки к IPO и взаимодействия с биржей;
- Умеет выстраивать отношения с инвесторами и аудиторами;
- Готов взять на себя полную финансовую отчётность и отчётность перед советом.

Задачи для разбора:

1. Какие компоненты вы включите в персонализированное предложение CFO?
2. Как вы выстроите канал поиска: хантинг через профессиональные сети, поиск через инвестиционные фонды, рекомендации?
3. Какие вопросы зададите на первой встрече, чтобы проверить мотивацию и репутацию кандидата?
4. Как организуете конфиденциальный переговорный процесс (кто участвует, в каком формате)?

Кейс 2. «Директор для международного масштабирования»

IT-стартап, разрабатывающий переходит от локального рынка к межрегиональному. Нужен директор, который:

- Имеет опыт вывода продукта на крупные рынки;

- Способен управлять удаленной командой в разных часовых поясах.

Задачи для разбора:

1. Какой профиль вакансии (описание, ключевые вызовы, риски) составить для привлечения такого директора?
2. Какие нестандартные бонусы и условия (доли в компании, гибкий график, командировки) предложить, чтобы выделиться на фоне конкурентов?
3. Как вы проверите репутацию кандидата: интервью с бывшими коллегами, публичные выступления, анализ проектов?
4. Что может стать «тревожным сигналом» на собеседовании и как на него отреагировать?

Предметные результаты

1. **Классификация ТОП-специалистов:** знать, кто относится к категории топ-менеджеров и редких экспертов.
2. **Компоненты предложения для ТОПов:** уметь формулировать уникальное ценностное предложение для высококвалифицированных кандидатов.
3. **Методы поиска и привлечения:** владеть инструментами — прямой хантинг, рекомендации, executive search.
4. **Подготовка профильного описания вакансии:** составлять чёткое, лаконичное, ориентированное на вызов и полномочия описание.
5. **Проведение конфиденциальных переговоров:** организовывать приватные встречи с участием собственников или топ-менеджмента.
6. **Техника проверки репутации:** выбирать подходы — интервью с бывшими работодателями, анализ публичной активности экспертов.

Метапредметные результаты

1. **Критическое мышление:** анализировать кейсы, выявлять ключевые риски и возможности при найме ТОПов.
2. **Коммуникативные навыки:** выстраивать персонализированные переговоры и задавать целевые вопросы глубинного интервью.
3. **Стратегическое планирование:** моделировать пошаговые стратегии привлечения и удержания редких специалистов.
4. **Информационная грамотность:** использовать внешние источники данных.
5. **Ответственность и этика:** обеспечивать конфиденциальность и прозрачность процесса при работе с кандидатами высокого уровня.

Модуль: Принципы и правила работы с разными типами команд и сотрудников

Урок 1. Особенности работы с разными поколениями

Тема 1. Теория поколений: что это и зачем эти знания нужны HR

Тема 2. Ключевые типы поколений и их психолого-поведенческие особенности через призму отношения к трудовой деятельности, командной работе, целеполаганию

Тема 3. В чем сложности и позитивные стороны взаимодействия с тем или иным поколением

Тема 4. Поколения по видам деятельности

Тема 5. Правила, подходы и принципы к коммуникации с разными поколениями

Практическое занятие.

Разобрать кейс, где буммеры, X, Y и Z работают над одной задачей. Определите два конфликта и предложите по три управленческих приёма для их сглаживания.

Решить кейс «Конфликт технологий и опыта»

- Ситуация: проектное онлайн-совещание, где 60-летний эксперт настаивает на отчётах в Excel, а 25-летний коллега предлагает автоматизировать отчёт через сервис.
- Задача: в группе (2–3 человека) разработать алгоритм «смешанных» переговоров, в котором учитываются аргументы обеих сторон. Опишите три ключевых фразы для каждого представителя.

Ролевая игра «HR-рекрутинг по поколениям»

- Разбейтесь на пары. Один играет HR-менеджера, второй — кандидата из заданного поколения (каждому участнику присваивается поколение и портрет: бумер-финансист, миллениал-маркетолог, зумер-дизайнер).
- HR проводит 5-минутное интервью, используя «язык» ценностей поколения: формулирует вакансии, мотивационные «крючки», коммуникационные каналы.
- Обсудите, какие фразы «сработали», а какие — табу.

□ Разработка «Гайда по поколениям» для руководителя

- Составьте одно-двухстраничный свод правил общения и мотивации для каждого поколения:
 - Бэби-бумеры: «живые» встречи, признание заслуг, стабильность.
 - Поколение X: чёткие KPI, гибкий график, уважение к опыту.
 - Миллениалы: смысл проектов, рост и фидбэк, командная коллаборация.
 - Зумеры: быстрые результаты, цифровые инструменты, публичное признание.
- Включите по два примера «правильно/неправильно» для каждой группы.

Прогноз для «Альфы»

- Напишите короткое эссе (200–300 слов), как по-вашему, HR-практики должны измениться для детей поколения Альфа, когда они станут взрослыми.
- Какие новые форматы онбординга, обучения и мотивации вы предложите — учитывая их «срочность», VR-привычки и многозадачность?

Предметные результаты:

- Знание ключевых характеристик поколений и их отличий в мотивации и стиле работы.
- Способность прогнозировать сложности в коммуникации с представителями разных поколений и подбирать методы взаимодействия.

Метапредметные результаты:

- Развитие критического мышления — способность анализировать разнообразие команды.
- Развитие навыков аргументации и презентации решений.

Урок 2. Особенности найма удалённых сотрудников

Тема 1. В чем состоят ключевые отличия удаленной работы и дистанционной сферы деятельности

Тема 2. Какие правила эти особенности диктуют к найму и подбору сотрудников

Тема 3. Как правильно подбирать удаленных сотрудников, какие есть нюансы, правила, принципы

Тема 4. Основные правила и принципы управления удаленными командами. Какие ошибки могут быть допущены, риски, как с этим работать

Практическое занятие

- Составьте чек-лист для «виртуального онбординга»: от технической настройки до первого командного созвона.

□ Чек-лист подбора «удаленщика»

Составьте подробный чек-лист из 8–10 пунктов для оценки кандидата на полностью удалённую позицию. Включите в него:

- критерии самомотивации (как вы проверите?)
- оценку опыта удалённой работы (что спросите?)
- тест на коммуникативные навыки (какое упражнение предложите?)
- проверку технической грамотности (какую задачу зададите?)
- юридические и организационные моменты (договор, оборудование).

□ Кейс-симуляция «Первые 30 дней удалённого сотрудника»

Представьте, что вы — HR в стартапе, наняли разработчика на удалёнку. Опишите пошаговый план онбординга и адаптации на первые 30 дней:

- список вводных материалов и гайдлайнов (документов, инструкций)
- расписание митингов и 1:1 встреч (частота, участники, цели)
- ключевые чек-поинты контроля результатов (KPI, отчёты, демо-сессии)
- мероприятия для сплочения с командой (онлайн-кофе-брейк, тим-билдинг)

Предметные результаты:

- Способность организовать удалённый найм и старт сотрудника в виртуальном офисе.
- Знание базовых инструментов и правил дистанционной коммуникации

Метапредметные результаты:

- Повышение цифровой грамотности.
- Развитие навыков планирования и самоконтроля.

Урок 3. Подбор проектных команд

Тема 1. Какие команды являются проектными

Тема 2. Что такое проект и в чём его специфика

Тема 3. Какие качества важны для проектных сотрудников

Тема 4. Какие риски и потенциальные ошибки важно учитывать

Практическое задание:

– На примере вымышленного проекта (запуск продуктовой линейки) подберите пятерку участников, опишите их роли и стратегию взаимодействия.

Предметные результаты:

- Знание принципов формирования проектных команд: баланс компетенций, распределение ролей.
- Умение выстраивать стратегию подбора по целям проекта.

Метапредметные результаты:

- Развитие проектного мышления — определение ресурсов и дедлайнов.
- Развитие командной коммуникации — обоснование выбора состава.

Модуль 4. Путь сотрудника в организации. Управление развитием персонала

Урок 4.1. Онбординг и адаптация

Тема 1. Что такое адаптация сотрудника и какие стадии в себя включает

Тема 2. Какое место в адаптации занимает онбординг и что это такое

Тема 3. Понятие преобординга. Основные инструменты и процедуры

Практическое задание

– Разработайте план адаптации новичка на первые 90 дней (точки контроля, ответственные, KPI).

Предметные результаты:

- Умение выстраивать пошаговый процесс онбординга.

- Знание критериев успешной адаптации.

Метапредметные результаты:

- Развитие системного мышления.
- Развитие навыка наставничества.

Урок 4.2. Система обучения персонала

Тема 1. Что такое система корпоративного обучения и какие задачи она призвана решать

Тема 2. Какие риски и требования стоит учитывать, чтобы избежать ошибок планирования и реализации

Тема 3. Как грамотно анализировать образовательные потребности компании и своевременно решать образовательные задачи в организации

Практическое занятие

Спроектируйте план корпоративного обучения: этапы, обоснование, форматы, расписание, метрики.

Проект «Первичное обучение новичка»

– **Цель:** спланировать и описать весь процесс первичного обучения сотрудника.

– **Что сделать:**

1. Выберите любую должность (например, продавец, маркетолог, оператор техподдержки).
2. Определите, какие знания и навыки требуются для старта работы.
3. Подберите формат(ы) обучения (семинар, мастер-класс, тренинг, e-learning), назначьте ответственных (тренер по продукту, методист, куратор).
4. Составьте расписание занятий на первые две недели, укажите контрольные точки (тест, практическое задание, экзамен).

Результат: план-дорожная карта первичного обучения (таблица или календарь) с указанием тем, форматов, специалистов и критериев проверки.

Кейс-план «Развитие компетенций»

– **Цель:** организовать программу повышения профессионального мастерства для группы сотрудников.

– **Что сделать:**

1. Представьте, что в вашей компании нужно прокачать «жесткие» навыки (hard skills) — например, работу в CRM-системе.
2. Определите, кто в этом процессе участвует: тренер по hard skills, методист, T&D-специалист, куратор.
3. Предложите три формата обучения (семинар, практический тренинг, тьюторнал), опишите их отличия и последовательность.
4. Пропишите, какие задания и кейсы сотрудники выполняют, чтобы закрепить новые умения.

Результат: сценарий обучения («от теории к практике») с описанием ролей специалистов и учебных форм.

☐ **Метрики-аудит «Оценка эффективности»**

– **Цель:** выбрать и обосновать критерии для измерения отдачи от корпоративного обучения.

– **Что сделать:**

1. Возьмите один из ваших недавних/воображаемых тренингов (например, «тайм-менеджмент» или «продажи»).

2. Предложите минимум пять метрик из разных категорий: усвоение (тесты), применение (кейсы в работе), производительность (KPI до/после), обратная связь (опросы участников и руководителей), ROI (соотношение затрат и изменения ключевых показателей).
3. Опишите, как и когда вы будете собирать каждую метрику и как интерпретировать результаты.

Результат: матрица метрик с методами сбора данных, периодом измерения и целевыми значениями.

Предметные результаты:

- Знание основных форматов обучения и их сочетания (e-learning, тренинги, менторинг).
- Умение ставить KPI для образовательных программ.
- Способность к планированию и разработке программ обучения сотрудников.

Метапредметные результаты:

- Развитие навыков аналитики.
- Развитие навыков структурирования информации.

Урок 4.3. Аттестация персонала

Тема 1. Что такое аттестация и какие цели она преследует

Тема 2. Формы и принципы реализации аттестационных мероприятий

Тема 3. Кто отвечает за аттестацию в компании и на каких документах она основывается

Тема 4. Как проанализировать результаты аттестации сотрудников

Практическое занятие

– Опишите две процедуры аттестации (для линейного сотрудника и для руководителя): цели, критерии, методы оценки, интерпретацию результатов.

Предметные результаты:

- Знание видов аттестации и методов их проведения.
- Умение формулировать критерии оценки эффективности.

Метапредметные результаты:

- Развитие навыков формализации.
- Развитие способности предоставлять конструктивную обратную связь.

Урок 4.4. Формирование системы развития карьеры и кадровый резерв

Тема 1. Что такое система развития карьеры внутри компании и какие элементы она включает в себя

Тема 2. Ключевые типы карьерных траекторий

Тема 3. Как наилучшим образом реализовать мероприятия по развитию карьеры и формированию кадрового резерва в компании

Практическое занятие

Составьте матрицу карьерных траекторий для трёх ключевых ролей и план действий по созданию кадрового резерва.

Индивидуальный план развития

Задача: вы — HR-бизнес-партнёр для менеджера по продукту Марии (опыт 2 года). Вместе с ней разработайте её индивидуальный план развития на ближайший год.

Шаги:

1. Проведите «интервью ожиданий»: сформулируйте три вопроса, чтобы узнать карьерные цели Марии (горизонтальный рост, T-shaped или вертикальная карьера).

2. Определите её сильные стороны и зоны роста (два hard-skill и два soft-skill).
3. Составьте план: какие обучающие мероприятия (семинар по продуктовой аналитике, коуч-сессии по презентациям, менторские встречи), какие проекты в работу можно включить для практики, и через какие KPI вы будете измерять прогресс.

Результат: таблица с целями, активностями (форматы, сроки, ответственные) и метриками.

Проектирование программы «Кадровый резерв»

Задача: спроектировать систему формирования кадрового резерва для трёх ключевых ролей (Team Lead, Старший аналитик, Руководитель отдела маркетинга).

Шаги:

1. Опишите критерии отбора в резерв для каждой роли (компетенции, опыт, мотивация).
2. Разработайте этапы программы: оценка потенциала (ассесмент-центр или тесты), индивидуальный трек развития (обучение, проекты, наставничество), промежуточные проверки.
3. Укажите ресурсы: бюджет на обучение (примерно 0,5–1% оборота), время кураторов и руководителей, платформы для трекинга прогресса.

Результат: схема «дорожной карты» (roadmap) формирования резерва с критериями, событиями и ролями.

Карта карьерных траекторий

Задача: для трёх разных функций (HR-специалист, маркетолог, разработчик) нарисовать «Карту карьерных путей», включающую:

- **Вертикальную лестницу:** конкретные должности и требования к ним.
- **T-shaped-траекторию:** какую «вертикаль» (ключевая экспертиза) и какие «горизонталь» (смежные навыки) нужно развивать на каждом уровне.
- **Горизонтальную/сетевую траекторию:** примеры проектов и функций, через которые сотрудник может «переключаться».

Результат: визуальная инфографика-схема (например, блок-диаграмма), поясняющая три стратегии развития для каждой функции.

Предметные результаты

- Понимание структуры профессиональных и управленческих траекторий.
- Способность планировать развитие через ротации и стажировки.
- Способность разрабатывать программы развития карьеры и кадрового резерва.

Метапредметные результаты:

- Развитие стратегического мышления.
- Развитие навыков коучинга и эффективной коммуникации.

Урок 4.5. Постановка целей и ориентация на результат

Тема 1. Что такое цели

Тема 2. Как правильно их ставить и мотивировать сотрудников на их достижение

Тема 3. Какие чаще всего встречаются ошибки

Тема 4. В чем заключается взаимосвязь персональных целей сотрудников и целей компании и почему это важно учитывать

Практическое занятие

Сформулируйте три SMART-цели для отдела маркетинга на квартал и опишите механизм их согласования и контроля.

Преобразование «размытой» цели в SMART

Задача: возьмите одну из двух «общих» формулировок:

- «Улучшить клиентский сервис»
- «Сократить затраты на логистику»

Ваша работа:

1. Определить конкретные показатели, которые будут измерять успех (что именно и в каких единицах).
2. Описать, как сделать цель достижимой, какие ресурсы и сроки для этого потребуются.
3. Проверить релевантность цели общим задачам компании и поставить жёсткие временные рамки.

Результат: готовая формулировка по каждому критерию SMART:

«Увеличить средний CSAT-балл в службе поддержки с 3,8 до 4,4 за счёт внедрения чата-бота и обучения операторов навыкам эмпатии к 31 декабря»

□ **Разработка OKR для команды маркетинга**

Ситуация: ваша команда хочет «повысить узнаваемость бренда в онлайн».

Ваша работа:

1. Сформулировать вдохновляющую цель.
2. Придумать 3–4 Key Results — конкретных, измеримых результата, которые покажут, что цель достигнута.
3. Обосновать, какие инструменты и кто из команды будет отвечать за каждый KR.

Результат: полный OKR-блок, например:

Objective: «Стать топ-3 брендом в сегменте b2b-софта к концу квартала»

Key Results:

4. Увеличить органический трафик на сайт с 5 000 до 8 000 визитов в месяц.
5. Сгенерировать 200 лидов через вебинары.
6. Повысить упоминания бренда в профессиональных СМИ с 3 до 10 за квартал.

Аудит и исправление «недостижимых» целей

Ваша работа:

1. Проанализировать две цели:
 - «Удвоить прибыль за полгода»
 - «Стать лучшим в отрасли»
2. Выявить, какие элементы SMART или OKR в них отсутствуют или поставлены неверно (конкретика, измеримость, реалистичность, срок).
3. Переписать каждую цель дважды: один раз по SMART, один раз в формате OKR (Objective + 3 KRs).

Результат: таблица с колонками «Исходная цель», «Ошибки», «SMART-цель», «OKR-цель».

Предметные результаты:

- Умение формулировать четкие и релевантные цели.
- Знание методов мотивации через цели.

Метапредметные результаты:

- Развитие логического мышления.
- Развитие навыков презентации.

Урок 4.6. Exit-процедуры

Тема 1. Особенности процедур увольнения, если сотрудник уходит по своей инициативе или по инициативе работодателя

Тема 2. Нормативно-правовые основания процедуры увольнения

Тема 3. Процесс реализации процедуры увольнения и вероятные сложности, которые могут возникнуть

Практическое занятие

– Разработайте сценарий выхода сотрудника: формы опроса, чек-лист HR-функций, сроки передачи знаний.

Предметные результаты:

- Знание этапов и документы при увольнении.
- Умение проводить выходное интервью.

Метапредметные результаты:

- Развитие эмпатии — выстраивание корректного диалога при расставании.
- Отработка делового этика.

Модуль 5. Формирование мотивационной среды

Урок 5.1. Управление мотивацией

Тема 1. Что представляет собой мотивация в разрезе профессиональной деятельности и какие виды мотивации существуют

Тема 2. Из чего состоит «Дорожная карта» планирования системы мотивации

Тема 3. Какие ключевые факторы должна учитывать система мотивации

Практическое занятие

Проведите мини-опрос в группе (5–7 человек) по мотиваторам и по результатам составьте SWOT-анализ мотивационной среды.

Предметные результаты:

- Знание основных теорий мотивации и умение их применять.
- Умение проводить диагностику мотивации.

Метапредметные результаты:

- Развитие исследовательских навыков.
- Развитие критического мышления.

Урок 5.2. Инструменты материальной мотивации

Тема 1. Методики материального мотивирования сотрудников

Тема 2. Ключевые инструменты материальной мотивации сотрудников и виды выплат

Тема 3. Принципы выбора инструментов материальной мотивации

Тема 4. Взаимосвязь ключевых показателей эффективности и материальной мотивации

Тема 5. психологические аспекты, связанные с внедрением инструментов материального стимулирования

Практическое занятие

Спроектируйте схему бонусов для отдела продаж: показатели, частота выплат, бюджет.

Предметные результаты:

- Понимание видов и принципов финансового стимулирования.
- Умение рассчитывать базовые бонусные системы.

Метапредметные результаты:

- Развитие навыков количественного расчёта.
- Способность к согласованию решений с бизнес-целями.

Урок 5.3. Инструменты нематериальной мотивации

Тема 1. Особенности применения нематериальной мотивации.

Тема 2. Основные инструменты и принципы их выбора.

Тема 3. Тренды последних лет в сфере нематериальной мотивации.

Практическое занятие

Разработайте план нематериальных поощрений (публичное признание, курсы, гибкий график) для IT-команды.

Предметные результаты:

- Знание перечня и механизмов нематериальных стимулов.
- Способность согласовывать их с культурой компании.

Метапредметные результаты:

- Развитие творческого и креативного мышления.
- Способность учитывать психологические особенности людей.

Урок 5.4. Развитие самостоятельности сотрудников

Тема 1. Для чего развивать самостоятельность сотрудников и какие есть ограничения и условия

Тема 2. По каким причинам сотрудники могут не проявлять самостоятельность и что с этим делать

Тема 3. Что влияет на развитие самостоятельности и повышение уровня инициативности сотрудников

Практическое занятие

1) Смоделируйте кейс: сотрудник проявил инициативу. Опишите шаги поддержки идеи руководителем и метрики успеха пилота.

2) Как вы понимаете значение этой цитаты и согласны ли вы с ней: *«Если тебе нужен руководитель, чтобы решить проблему, то ты не нужен руководителю»*. Аргументируйте свою позицию.

Предметные результаты:

- Понимание связи автономии и результатов бизнеса.
- Способность выстраивать поддержку инициатив.

Метапредметные результаты:

- Развитие проактивности.
- Развитие навыков ведения переговоров.

Модуль 6. Внутренний маркетинг и бренд работодателя

Урок 6.1. Корпоративная культура

Тема 1. Что такое корпоративная культура, в чем она выражается и какова ее роль

Тема 2. Какие типы корпоративной культуры существуют

Тема 3. Как формировать, развивать и поддерживать корпоративную культуру

Практическое занятие

□ Аудит культуры

Задача: понять, какая корпоративная культура живёт в вашей команде сегодня — явная и скрытая, и выявить «точки роста».

Шаги:

1. Разработайте опрос (5–7 вопросов) или сценарий мини-интервью для коллег, чтобы узнать:

- Какие существуют «так принято» в повседневной работе (ритуалы, привычки, нормы поведения)?
 - Что ценится сильнее всего (скорость решений, формальная иерархия, индивидуальная инициатива и т. д.)?
 - Где, по их мнению, «барьеры» коммуникации?
2. Проведите 6–8 интервью или опрос среди сотрудников разных уровней.
 3. Сгруппируйте ответы по трём компонентам культуры: артефакты (видимые практики), ценности (принципы) и базовые допущения (скрытые установки).

Результат: краткий отчёт (1–2 страницы) с картой текущей культуры: сильные стороны и зоны риска.

Проект «Код ценностей»

Задача: выработать и формализовать набор из 4–5 ключевых ценностей, которые станут основой будущей корпоративной культуры.

Шаги:

1. На основе результатов аудита (задание 1) выберите три «живые» ценности, уже присутствующие в компании, и две, которых сегодня не хватает.
2. Для каждой ценности сформулируйте «поведенческий индикатор» — конкретное действие (например, «Мы ценим инициативу — каждый сотрудник может предложить улучшение процесса и получить поддержку руководства»).
3. Проведите 1-часовой воркшоп с командой (5–10 человек), чтобы согласовать формулировки и добавить примеры из жизни.

Результат: документ «Код корпоративных ценностей» с пояснениями и примерами поведения.

Запуск мини-ритуала и измерение вовлечённости

Задача: разработать и протестировать новый корпоративный ритуал для укрепления культуры, а затем оценить его эффект.

Шаги:

1. Придумайте недорогой и простой формат (еженедельные «пятиминутки» успехов, виртуальные кофе-брейки по пятницам, мини-спринты по обмену знаниями и т. д.).
2. Опишите регламент: кто и когда инициирует, сколько длится, какие каналы используются, как анонсировать.
3. Проведите ритуал 3–4 раза подряд.
4. Замерьте вовлечённость: участие (%) и соберите обратную связь (короткий опрос «что понравилось/что изменить»).

Результат: выводы по результатам пилота: метрика вовлечённости, рекомендации по масштабированию или доработке.

Предметные результаты:

- Знание этапов формирования культуры и её компонентов.
- Умение диагностировать ценности и нормы.
- Способность влиять на формирование корпоративной культуры.

Метапредметные результаты:

- Развитие навыка сбора качественных данных и исследовательских навыков.
- Развитие критического мышления.

Урок 6.2. Основы внутреннего маркетинга

Тема 1. Что такое внутренний маркетинг и как он работает

Тема 2. Какие элементы и мероприятия включает в себя внутренний маркетинг

Тема 3. Взаимосвязь внутреннего маркетинга и корпоративной культуры

Тема 4. Методы, способы и инструменты оценки реализации внутреннего маркетинга

Практическое занятие

1. Внутренний маркетинг-аудит и SWOT-анализ

Цель: разобраться, какие элементы внутреннего маркетинга уже есть в вашей компании (или вымышленном кейсе), и выявить точки роста.

Шаги:

1. **Сбор данных:** за 1–2 дня опросите 5–7 коллег (мини-интервью или анкета) по четырём блокам:
 - о Обучение и развитие (какие курсы/семинары есть, как о них узнают)
 - о Мотивация и вознаграждение (какие бонусы, как их анонсируют)
 - о Коммуникации (какие внутренние каналы, насколько они эффективны)
 - о Корпоративные ритуалы (какие мероприятия, традиции, и как часто).
2. **SWOT-анализ:** на основе собранных данных составьте таблицу:
 - о **S (сильные стороны):** что хорошо работает, где высокая вовлечённость
 - о **W (слабые стороны):** какие активности не охватывают сотрудников, что игнорируется
 - о **О (возможности):** какие новые инициативы можно добавить (подкаст, внутренняя рассылка)
 - о **T (риски):** где сотрудники не видят пользы, недостаток ресурсов, «тишина» в коммуникациях.
3. **Рекомендации:** предложите по каждому квадранту по 1–2 конкретных шага (кто ответственный, ресурсы, сроки).

Результат: презентация из 5 слайдов или отчёт (1–2 страницы, SWOT-таблицей и планом «быстрых побед».

2. Проект «Внутренний маркетинг в компании»

Цель: на основе выбранного направления корпоративной культуры разработать мини-кампанию внутреннего маркетинга.

Шаги:

1. **Определение цели и ЦА:** выберите одну цель (повысить лояльность, улучшить знание ценностей, рассказать о новых бонусах) и сегмент сотрудников (отдел, уровень, офис).
2. **Концепция и каналы:**
 - о Придумайте креативную тему (слоган, визуал) и три формата активности (например, еженедельный лайфхак-мейл, стендап-встреча, электронный «квест» по ценностям).
 - о Опишите, через какие каналы вы будете продвигать (канал, плакаты, видеоролики).
3. **Календарь и бюджет:** составьте 4-недельный медиаплан: дата, формат, ответственный, ориентировочный бюджет.
4. **Метрики успеха:** выберите 3 KPI (например, open-rate коммуникаций, участие в опросе по ценностям, упоминания хэштега в чате) и укажите целевые значения.

Результат: аннотация кампании (1 страница) с KPI.

3. Дизайн и запуск mini eNPS-опроса

Цель: научиться измерять вовлечённость и лояльность сотрудников к культуре компании.

Шаги:

1. **Формулировка вопроса:**

- о Составьте eNPS-вопрос: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете нашу компанию как место работы?» с 0–10 шкалой.
 - о Добавьте 2–3 уточняющих открытых вопроса («Что вам нравится больше всего внутри компании?», «Что бы вы изменили?»).
2. **Пилот:** разошлите опрос 10–15 коллегам (анонимно) и соберите ответы в течение недели.
 3. **Анализ:**
 - о Рассчитайте индекс (доля промоутеров минус доля критиков).
 - о Сгруппируйте ключевые комментарии по темам (коммуникации, мероприятия, развитие).
 4. **Рекомендации по улучшению:** на основе полученных данных сформулируйте три шага по усилению сильных сторон и устранению слабостей.
- Результат:** короткий отчёт (до 1 страницы) с eNPS-индексом, облаком тегов из комментариев и планом «3 действия».

Предметные результаты:

- Способность строить коммуникационные стратегии внутри компании.
- Знание инструментов вовлечения и удержания.
- Способность применять инструменты развития внутреннего маркетинга в организациях.

Метапредметные результаты:

- Планирование долгосрочных проектов.
- Развитие творческих способностей.

Урок 6.3. Формирование бренда работодателя

Тема 1. Что такое HR-бренд

Тема 2. Принципы и правила формирования бренда работодателя в качестве важной стратегии развития бизнеса

Тема 3. Задачи, которые решает HR-бренд

Тема 4. Инструменты и механизмы формирования HR-бренда и ценностного предложения работодателя

Тема 5. Как работать с отзывами о работодателе

Практическое занятие

□ Бенчмаркинг и анализ рынка труда

Задача: изучить EVP трёх конкурентов или компаний-лидеров вашего сектора и выявить их сильные стороны и «белые пятна».

1. Выберите три компании с сильным HR-брендом (можно локальные и международные).
2. Найдите на их карьерных сайтах или в соцсетях раздел «Почему у нас работают», «Наши ценности» или «Что мы предлагаем». Скопируйте ключевые тезисы.
3. Для каждой компании заполните таблицу:
| Компания | Ключевое ценностное предложение (3–5 пунктов) | Формат подачи (слоган, видео, инфографика) | Что у них есть, чего нет у нас? |
4. На основании анализа выделите 2–3 возможности, которые сможет использовать ваша компания при формулировании собственного EVP.

Результат: отчёт (1–2 страницы) с бенчмарком и списком «точек дифференциации» для вашего EVP.

□ Мини-исследование «Голос сотрудников»

Задача: собрать инсайты от реальных коллег, чтобы понять, что для них важно в работодателе.

1. Составьте короткий опрос (5 вопросов):
 - Что вам больше всего нравится в нашей компании?
 - За что вы готовы порекомендовать нас друзьям/знакомым?
 - Какие три преимущества вы бы выделили в нашей работе?
 - Что для вас является главным мотиватором: зарплата, гибкий график, обучение, социальные льготы и т. д.?
 - Как вы опишете нас в одном слогане или ключевой фразе?
2. Разошлите опрос 15–20 сотрудникам разных отделов или проведите 5 глубинных интервью.
3. Проанализируйте ответы и сгруппируйте по темам (компенсации, развитие, культура, гибкость).
4. Сформулируйте три рабочих тезиса EVP на основе самых частых и ярких ответов.

Результат: документ с визуализацией топ-3 инсайтов и черновыми EVP-тезисами.

Драфт и тестирование EVP-слогана

Задача: на основе собранных данных разработать и протестировать три версии короткого EVP-слогана.

1. Напишите три разные формулировки по 5–8 слов (например, «Растите вместе с нами. Каждый день», «Технологии, которые вдохновляют. Люди, которые поддерживают» и «Свобода действий + профессиональный рост»).
2. Создайте в фирменном стиле три карточки (баннера) с каждым слоганом.
3. Проведите А/В-тест среди коллег: разместите в общем чате или анкете карточки и попросите оценить каждый слоган по критериям «понятность», «мотивация» и «оригинальность» (по шкале 1–5).
4. Соберите результаты, определите победителя и доработайте слоган, убрав или добавив ключевые слова из фидбэка.

Результат: финальный EVP-слоган и краткий «отчет о тесте» с метриками и рекомендациями по внедрению.

Предметные результаты:

- Понимание структуры Employer Value Proposition.
- Способность создавать и формулировать Employer Value Proposition.
- Способность адаптировать его под аудиторию.

Метапредметные результаты:

- Развитие творческого мышления.
- Развитие исследовательских навыков и аналитических способностей.

Модуль 7. Нормативно-правовое регулирование и документация

Урок 7.1. Ключевые нормативно-правовые акты

Тема 1. Ключевые НПА.

Тема 2. Как правильно работать с нормативно-правовой базой.

Тема 3. Типичные ошибки и кейсы, связанные с применением нормативно-правовых актов.

Практическое занятие

Составьте таблицу основных статей ТК РФ, регулирующих трудовые отношения, и дайте краткую аннотацию каждой и область ее применения

«HR-аудит трудовых документов»:

Вы — HR-специалист, проверьте комплект трудовых документов малого предприятия (ситуационная задача). Ваша цель — найти и исправить все нарушения ТК РФ и ФЗ-152.

1. Трудовой договор

- о Убедитесь, что прописаны и дата выплаты зарплаты, и конкретный срок (не позднее 15-го числа месяца).
- о Проверьте, что отсутствуют дискриминационные требования (возраст, пол, автомобиль).

2. Правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР)

- о Сверьте дату и периодичность выплат с договором.
- о Убедитесь, что описаны гарантии перерывов, отпусков и правила охраны труда.

3. Согласие на обработку персональных данных

- о Проверьте, что включено упоминание ФЗ-152, цели и сроки хранения, права сотрудника на отзыв согласия.

Выполните:

- Найдите минимум 5 ошибок в документах (укажите ссылку на статью ТК РФ или ФЗ-152).
- Предложите корректные правки (текст нового пункта или дополнения).
- Оформите отчет: таблица «Ошибка — Норма — Исправление».

Тестирование (8 вопросов)

1. Какой документ является основным при оформлении трудовых отношений?

- A) ФЗ-152 «О персональных данных»
- B) Трудовой кодекс РФ
- C) КоАП РФ
- D) Правила внутреннего трудового распорядка

Правильный ответ: B

2. По какой статье ТК РФ работник обязан исполнять правила внутреннего трудового распорядка?

- A) Ст. 21
- B) Ст. 22
- C) Ст. 57
- D) Ст. 236

Правильный ответ: A

3. Что запрещено включать в формулировки вакансий во избежание дискриминации?

- A) Требования по опыту работы
- B) Указание возрастных ограничений
- C) Описание обязанностей
- D) Условия соцпакета

Правильный ответ: B

4. Какую компенсацию обязан доначислить работодатель при задержке зарплаты?

- A) Штраф 50 000 Р
- B) Пеню 1/150 рефинансирования ЦБ за каждый день просрочки
- C) Увеличение ставки на 5 %
- D) Убытки по договору

Правильный ответ: B

5. Какой закон регулирует сбор и хранение персональных данных сотрудников?
 - A) ТК РФ
 - B) Уголовный кодекс РФ
 - C) ФЗ-152 «О персональных данных»
 - D) КоАП РФ
 Правильный ответ: C
6. При увольнении по сокращению штата работодатель обязан предупредить сотрудника не позднее чем за:
 - A) 3 календарных дня
 - B) 2 недели
 - C) 2 месяца
 - D) 1 месяц
 Правильный ответ: C
7. Какова максимальная санкция КоАП РФ для юрлица за работу без оформления трудового договора?
 - A) 10 000 Р
 - B) 50 000 Р
 - C) 100 000 Р
 - D) 200 000 Р
 Правильный ответ: C
8. Какой из документов должен существовать в компании, чтобы зафиксировать корпоративные стандарты без противоречий ТК РФ?
 - A) Кодекс корпоративной этики
 - B) Штатное расписание
 - C) Маркетинговая стратегия
 - D) Финансовый план
 Правильный ответ: A

Предметные результаты:

- Знание основных норм ТК РФ и смежных законов.
- Способность находить нужную статью и применять её.

Метапредметные результаты:

- Повышение общей юридическую грамотность.
- Развитие навыка оперативного поиска информации.

Урок 7.2. Документационное обеспечение HR-процессов

Тема 1. Особенности документооборота и нормативно-правового регулирования ключевых HR-процессов

Тема 2. Применение норм и правил в различных HR-функциях

Практическое занятие

Практическое задание 1. «Построение процесса приёма на работу»

Вы — HR в стартапе. Вам нужно организовать приём нового маркетолога с испытательным сроком 2 месяца. По ТК РФ и локальным актам пропишите пошагово весь документооборот:

1. Приглашение и документы от кандидата (какие запросить и зачем).
2. Трудовой договор (укажите ключевые пункты: дата, место работы, испытание, режим).
3. Приказ о приёме (форма Т-1 или свободная — приведите образец).
4. Ознакомление с ЛНА (ПВТР и Положение о премировании) — как, где фиксируется.

5. Запись в трудовой книжке и сроки (ст. 66 ТК РФ).

При выполнении задания:

- Укажите нормы ТК РФ и Приказа Госкомстата, на которые вы опираетесь.
- Для каждого документа напишите срок подписания и хранения.

Результат: подробная инструкция (таблица или чек-лист) «Приём в пару кликов»: документ — ссылка на норму — срок оформления.

Практическое задание 2. «Кадровый аудит: перевод и увольнение»

Сценарий: менеджер по продажам Иван Петров переведён в другой отдел в мае без подписанного допсоглашения, а в июле уволен «по инициативе работодателя» без уведомления.

1. **Выявите нарушения** (какие ст. ТК РФ не соблюдены при переводе и увольнении).
2. **Опишите риски** (какие санкции и претензии может предъявить сотрудник или ГИТ).
3. **Предложите исправления:** сформулируйте образцы правильно оформленного допсоглашения и приказа о расторжении.

При выполнении задания указывайте статьи ТК РФ, объясняйте последствия ошибок и корректный порядок действий.

Тестирование (8 вопросов)

1. **В течение какого срока с допуска к работе нужно заключить трудовой договор?**
А) В день допуска
В) В течение 3 дней
С) В течение 7 дней
D) До окончания испытательного срока
Ответ: В
2. **Испытательный срок можно прописать в договоре для сотрудников:**
А) На любую должность
В) Только при сроке договора от 2 месяцев
С) При сроке договора менее 2 месяцев
D) Если договор бессрочный и сотрудник согласен
Ответ: D (ст. 70 ТК РФ)
3. **Какой документ обязательно оформляется при переводе сотрудника по соглашению сторон?**
А) Приказ + устное согласие
В) Приказ + допсоглашение
С) Только приказ
D) Только допсоглашение
Ответ: В
4. **Уведомление о предстоящем увольнении по сокращению штата работодатель обязан направить не позднее, чем за:**
А) 3 рабочих дня
В) 2 недели
С) 2 месяца
D) 1 месяц
Ответ: D (ст. 180 ТК РФ)
5. **Сколько дней работодатель обязан выплатить отпускные до начала отпуска?**
А) За 1 день
В) За 3 календарных дня
С) За 7 дней
D) За 15 дней
Ответ: В (ст. 136 ТК РФ)

6. Какой документ подтверждает факт ознакомления сотрудника с локальными актами?
А) Приказ руководителя
В) Личная подпись на экземпляре акта
С) Устное подтверждение
D) E-mail от сотрудника
Ответ: В
7. Работодатель задержал зарплату: какую компенсацию он обязан доплачивать?
А) 1/150 ставки рефинансирования ЦБ за каждый день просрочки
В) 0,1% от суммы задержки
С) 5% от месячной зарплаты
D) Фиксированный штраф 10 000 Р
Ответ: А (ст. 236 ТК РФ)
8. Какой срок хранения копий трудовых договоров и приказов о приёме в архиве?
А) 1 год
В) 5 лет
С) 75 лет
D) Постоянно
Ответ: С (Приказ Росархива № 236)

Предметные результаты:

- Умеют оформлять ключевые HR-документы в соответствии с нормами.
- Знают требования к содержанию и структуре.

Метапредметные результаты:

- Развивают внимание к деталям.
- Отрабатывают технический стиль письма.

Урок 7.3. Автоматизация в работе HR

Тема 1. Основные программы и сервисы для работы эйчара. Какие задачи они решают.

Тема 2. Как упростить жизнь эйчару и автоматизировать ключевые процессы

Тема 3. Как выбрать оптимальное решение

Тема 4. Какие условия и ограничения могут быть при использовании той или иной системы

Практическое занятие

Сделайте сравнительную таблицу трёх HR-сервисов (ATS, LMS, кадровый учёт): функции, интеграции, стоимость.

Предметные результаты:

- Знание и понимание HR-процессов, которые можно автоматизировать.
- Способность выбирать софт под задачи компании.

Метапредметные результаты:

- Развитие цифровой компетентности.
- Развитие критического и аналитического мышления.

Модуль 8. Сильный руководитель. Лидерство и мягкие навыки

Урок 8.1. Формула лидерства

Тема 1. Самопознание и эмоциональный интеллект лидера

- Как повысить уровень самосознания: ежедневный «разбор полётов», 360°-обратная связь
- Развитие эмпатии через метод «три перспективы»: взгляд сотрудника, коллеги и клиента

Тема 2. Формирование вдохновляющей командной миссии

- Инструмент «Storytelling Canvas» для создания мощного видения
- Вовлечение команды в генерацию «живых метафор» целей
- Практика: коллективная сессия «Рассказ о будущем» с Lego-сценарием

Тема 3. Адаптивное лидерство в условиях неопределённости

- Модель VUCA-лидера: распознавание «нестабильности», «неопределённости», «сложности» и «неоднозначности»
- Импровизационные упражнения из театрального тренинга для гибкости решений
- Упражнение «Лабиринт решений»: быстрый перебор стратегий в симуляции кризиса

Тема 4. Делегирование через доверие и подкрепление

- Принципы «служебного лидерства»: служить, а не командовать
- Метод «Пять уровней делегирования» с примерами конкретных делегируемых задач
- Техника «Ритуал передачи»: символический «ключ ответственности» при каждом новом проекте

Тема 5. Создание психологической безопасности в команде

- Практика «Круг доверия»: еженедельный ритуал обмена «хорошим/тревожным»
- Использование элементов «Совершенной ошибки» для поощрения экспериментов
- Игровая техника «Плюс-минус-интересно» для отработки корректной обратной связи

Тема 6. Влияние без полномочий: навыки «тихого лидерства»

- Метод «Пять языков влияния»: факты, эмоции, истории, аналитика, юмор
- Небанальная техника: «Лаборатория вопросов» – превращаем вопросы в инструмент вдохновения
- Упражнение «Письмо будущему коллеге» для усиления наставнических компетенций

Тема 7. Лидерство через личную устойчивость и майндфулнесс

- Практика «Техника трёх пауз» для управления стрессом на переговорах
- Интеграция коротких mindfulness-сессий в распорядок руководителя
- Упражнение «Ресурсный якорь»: связывание состояния силы с конкретным жестом или словом

Тема 8. Системное мышление и стратегическое видение

- Инструмент «Лидер-маяк»: построение карты влияния внутри организации
- Техники «стрелкового прогнозирования» для опережения рыночных трендов
- Игра «Экосистема проектов»: моделирование взаимозависимостей и выявление «узких мест»

Практическое занятие

Составить личный план развития трёх ключевых навыков.

Storytelling Canvas: команда будущего

Цель: разработать вдохновляющее командное видение и проверить методику «Storytelling Canvas».

Задание (работа в группе из 3–5 человек):

1. Возьмите шаблон Storytelling Canvas, где нужно заполнить блоки:
 - о Герой (ваша команда)
 - о Цель (где вы через год?)
 - о Препятствия (какие вызовы)
 - о Наставник (ключевая роль лидера)
 - о Секрет успеха (уникальный способ)
2. За 1,5 часа проведите воркшоп: совместно придумайте историю «одного дня из жизни команды через год» с учётом всех блоков.
3. Презентуйте «рассказ о будущем» остальным группам.

Рефлексия:

- Что нового вы узнали о своей команде и её стремлениях?
- Какие элементы миссии оказались самыми мотивирующими?
- Как вы можете перенести найденные в Canvas инсайты в повседневное руководство?

3. Симуляция VUCA-кризиса и анализ решений

Цель: развить гибкое и адаптивное лидерское мышление.

Задание (в триаде):

1. **Подготовка:** передать каждой группе сценарий — внезапный сбой ключевой системы, смена регуляции или форс-мажор.
2. **Ролевая игра (30 мин):** участники по очереди выступают в ролях «стабильного лидера» и «VUCA-лидера»:
 - о Стабильный лидер: реагирует привычными процедурами
 - о VUCA-лидер: применяет импровизационные техники (театральные упражнения, быстрый брейншторм)
3. **Разбор полётов (30 мин):** каждая команда отвечает на вопросы:
 - о Какие решения сработали лучше и почему?
 - о Где проявилась неопределённость и как вы её уменьшили?
 - о Какие элементы моделирования «Лабиринт решений» помогут вам в реальной работе?

Рефлексия:

- Что вы узнали о своём стиле принятия решений в кризисе?
- Какие практики гибкого лидерства вы будете сразу внедрять?
- Как будете тренировать «импровизационные мышцы» в своей команде?

Предметные результаты:

- Понимание компонентов эффективного лидерства и инструментов его развития, способность их применять.
- Умение проводить самодиагностику.

Метапредметные результаты:

- Развитие навыка саморефлексии.
- Способность к планированию своего профессионального развития.

Урок 8.2. Эффективное делегирование

Тема 1. Зачем делегировать?

Тема 2. Принципы делегирования

Тема 3. Страхи, барьеры и ошибки

Тема 4. Какие задачи необходимо делегировать

Тема 5. Алгоритм делегирования

Тема 6. Как понять, что делегирование работает?

Практическое задание

«Мой личный план делегирования»

1. **Инвентаризация задач:** в течение одного рабочего дня выпишите все свои задачи (минимум 15).
2. **Отбор:** отметьте 30% задач, которые можно (и стоит) делегировать.
3. **Кому?:** для каждой выбранной задачи подберите сотрудника (или стажёра), аргументируя выбор его компетенций.
4. **Чёткое ТЗ:** для одной из делегируемых задач составьте детальное техническое задание (формулировка, результат, формат, дедлайн) и укажите точки контроля («черновик к среде», «проект к пятнице»).
5. **Обратная связь:** после выполнения задачи дайте сотруднику конструктивный отзыв, отметив удачные моменты и что улучшить.

Результат: таблица из 5 колонок: «Задача – Кому – Почему – ТЗ – Точки контроля» + краткий текст фидбэка по одной задаче.

«Разбор типичного провала делегирования»

Разобрать сценарий неудачного делегирования (задание без ТЗ).

1. **Выявите ошибки** в соответствии с пятью принципами делегирования (четкость, доверие, контроль, ответственность, обратная связь).
2. **Перепишите** ключевой фрагмент: составьте новую формулировку задачи и план чек-поинтов, устранив найденные ошибки.
3. **Рефлексия:** напишите 3–4 предложения, как лично вы будете применять полученные инсайты, чтобы не допустить такой же ошибки.

Результат: отчёт с пунктами «Ошибка – Нарушенный принцип – Исправление» и вашим личным комментарием.

Тест (8 вопросов)

1. **Что в первую очередь делает эффективный руководитель при делегировании?**
 - А) Отдаёт задачу и не возвращается к ней
 - В) Сразу контролирует каждый шаг исполнителя
 - С) Даст чёткие инструкции и договорится о точках контроля
 - Д) Делегирует только «худшие задачи»

Ответ: С

2. **Какой из уровней делегирования обозначает «Сделай точно по инструкции»?**
 - А) Полная свобода действий
 - В) Делай сам, я доверяю
 - С) Выполни точно по алгоритму
 - Д) Состоянием неопределённости

Ответ: С

3. **Какой страх чаще всего мешает делегировать?**
 - А) «Я сам сделаю быстрее»
 - В) «Я боюсь ни сном, ни духом»
 - С) «У меня нет задач»
 - Д) «Моя команда сама всё знает»

Ответ: А

4. **Какую задачу НЕ стоит делегировать?**
 - А) Ежедневный отчёт в Excel
 - В) Рутинные письма клиентам
 - С) Увольнение сотрудника
 - Д) Ведение внутреннего блога

Ответ: С

5. **Что НЕ является ошибкой делегирования?**
 - А) «Сделай что-нибудь красивое» без чёткого ТЗ
 - В) Полное отсутствие контроля
 - С) Обратная связь после завершения задачи

D) Забрать задачу на полпути

Ответ: С

6. Какую формулировку задачи считают максимально чёткой?

A) «Сделай отчёт»

B) «К пятнице нужен отчёт по продажам с графиками и аналитикой в корпоративном шаблоне»

C) «Напиши что-то полезное в PowerPoint»

D) «Посмотри на цифры и что-то придумай»

Ответ: B

7. Признак «работает» делегирование:

A) Вы получаете все отчёты в последний момент

B) Сотрудник сам просит больше работы

C) Вы не возвращаетесь к задаче и освобождаете 10+ часов в неделю

D) Вы делаете ту же работу, но под присмотром

Ответ: C

8. Какая техника поможет избежать микроменеджмента?

A) Полный отказ от контрольных точек

B) «Черновик к среде, финал к пятнице»

C) Штраф за любую ошибку

D) Ежечасная проверка экрана

Ответ: B

Предметные результаты:

- Знание моделей делегирования и степеней автономии.
- Способность адаптировать стиль руководства под уровень сотрудника.

Метапредметные результаты:

- Развитие навыков наставничества.
- Повышение общего уровня гибкости мышления и гибкости стиля общения.

Урок 8.3. Целеполагание и проектное мышление в деятельности управленца

Тема 1. От операционки к проектному мышлению: системная перспектива

- Различие между управлением бизнес-процессами и проектным подходом
- Инструмент «Системная карта» (Causal Loop Diagrams) для визуализации взаимосвязей
- Система Management by Objectives

Тема 2. Фрейминг и рефрейминг задач: гипотеза → проблема → решение

- Логическое древо (Issue Tree) и гипотезно-ориентированный Issue Analysis
- Метод «5 Почему» + SCQA для чёткого формулирования бизнес-кейса

Тема 3. Формирование проектной структуры: Theory of Change & Logic Model

- Построение цепочки «Вводные ресурсы → Деятельность → Результаты → Воздействие»
- Карту заинтересованных сторон (Stakeholder Map) и RACI-матрицу для распределения ролей

Тема 4. Lean-эксперименты и MVP-стратегия

- Методология Lean Startup: Build–Measure–Learn в условиях корпоративных ограничений
- Техники MoSCoW и Kanban для приоритизации функциональности «минимального жизнеспособного продукта»

Тема 5. Гибкое управление проектом: Agile и критический путь

- SCRUM для руководителей: ролевая миссия Product Owner & эмпирические Scrum-митинги
- Критический путь и критическая цепь (Critical Path / Critical Chain) для жёстких сроков

Тема 6. Принятие решений и управление рисками

- Деревья решений и сценарное планирование (Scenario Planning)
- Монте-Карло симуляции и матрица вероятности/воздействия для оценки рисков

Тема 7. Портфельное управление и стратегическая приоритизация

- Матрица WSJF (Weighted Shortest Job First) и Eisenhower Matrix для выбора инициатив
- OKR как инструмент привязки проектов к бизнес-целям

Тема 8. Рефлексия и масштабирование лучших практик

- Ретроспектива Lean Coffee для непрерывного улучшения
- Создание центра компетенций (CoE) по проектному управлению внутри компании

Практическое занятие

Задание 1. «От операционки к проекту»

Цель: перепрофилировать рутинную задачу в проект с чётким планом и метриками.

1. **Выберите** из своей управленческой практики одну повторяющуюся «операционную» задачу (например, ежемесячный отчёт, согласование бюджета или аудит процессов).
2. **Постройте Logic Model:**
 - о Вводные ресурсы (кто/что участвует?)
 - о Деятельности (какие шаги вы предпримете?)
 - о Краткосрочные результаты (что изменится сразу?)
 - о Долгосрочное воздействие (какая ценность для компании?).
3. **Составьте RACI-матрицу** для этого «проекта»: укажите, кто Responsible, Accountable, Consulted и Informed.
4. **Определите 2–3 рискованных сценария** (от «отсрочки данных» до «смены ответственного») и найдите для каждого по одному смягчающему мероприятию.

Результат: готовый Logic Model + RACI + список рисков с мерами снижения.

Задание 2. «Приоритизация проектов портфеля»

Цель: научиться выбирать, какие инициативы запустить в первую очередь.

1. **Соберите мини-портфель** из 5 реальных или гипотетических инициатив вашей компании (например, автоматизация отчётов, редизайн сайта, запуск нового продукта).
2. **Оцените каждую по метрикам WSJF:**
 - о Business value (1–10)
 - о Time criticality (1–10)
 - о Risk reduction / Opportunity enablement (1–10)
 - о Job size (объём работы, 1–10).
3. **Вычислите WSJF Score** = $(BV + TC + RR) / Job\ Size$ и разместите инициативы в порядке приоритета.
4. **Сделайте краткий план запуска топ-2 проектов:** какие шаги, ресурсы и инструменты вам потребуются.

Тестирование (5 вопросов)

1. **Что главное различает проект от регулярной операционной задачи?**
 - A) Наличие бюджета
 - B) Однократность с чётким началом и концом
 - C) Участие топ-менеджера
 - D) Использование Excel
2. **Logic Model включает в себя все элементы, кроме:**
 - A) Вводных ресурсов
 - B) Краткосрочных результатов
 - C) Маркетинговой стратегии
 - D) Долгосрочного воздействия

3. В RACI-матрице буква A обозначает:
 - A) Accountable — отвечает за итог
 - B) Assessed — проверяет результат
 - C) Available — в резерве
 - D) Administered — администрирует процесс
4. WSJF Score рассчитывается как:
 - A) $(\text{Business Value} + \text{Time Criticality} + \text{Risk Reduction}) \times \text{Job Size}$
 - B) $(\text{Business Value} + \text{Time Criticality} + \text{Risk Reduction}) / \text{Job Size}$
 - C) $\text{Job Size} / (\text{Business Value} + \text{Time Criticality} + \text{Risk Reduction})$
 - D) $\text{Business Value} \times \text{Time Criticality} \times \text{Risk Reduction} / \text{Job Size}$
5. Lean-подход к проекту предлагает сначала выпустить MVP, чтобы:
 - A) Зафиксировать бюджет
 - B) Максимально быстро собрать обратную связь и учиться на ней
 - C) Избежать рисков сертификации
 - D) Удвоить объём работы команды

Ответы к тесту:

1. B
2. C
3. A
4. B
5. B

Предметные результаты:

- Способность применять методы проектного менеджмента.
- Знание инструментов планирования.

Метапредметные результаты:

- Развитие навыков структурного мышления.
- Развитие навыков распределения ресурсов и определения приоритетов.

Урок 8.4. Принятие управленческих решений

Тема 1. Что такое управленческое решение в структуре менеджмента

Тема 2. Какие характерные особенности управленческих решений необходимо учитывать

Тема 3. Этапы принятия управленческих решений

Тема 4. Ключевые ошибки при принятии управленческих решений

Тема 5. Ситуации вызова перед управленцем, когда важно принимать сложные решения

Практическое занятие

Разберите кейс: выбор между двумя подрядчиками. Примените SWOT-анализ и метод «шести шляп» Де Боно.

«SWOT-решение»

1. Выберите реальную управленческую проблему из вашей практики (например, падение продаж в одном из регионов).
2. Постройте SWOT-анализ ситуации:
 - о S – сильные стороны (внутренние ресурсы, конкурентные преимущества),
 - о W – слабые стороны (узкие места в процессах, кадровые дефициты),
 - о O – возможности (новые рынки, технологии, партнерства),
 - о T – угрозы (конкуренты, регуляторные изменения, экономическая нестабильность).

3. Сформулируйте по каждой из четырёх секций по одной–две альтернативные управленческие стратегии (например, усилить ключевой отдел продаж, перевести часть команды на удалёнку, вступить в альянс с дистрибьюторами).
4. Оцените каждую стратегию по трём критериям (результативность, риски, ресурсоемкость) по шкале 1–5 и выберите одну оптимальную.
5. Опишите план реализации выбранной стратегии в формате Logic Model (ресурсы → действия → ожидаемые результаты → долгосрочное влияние).

Результат: документ с SWOT-таблицей, матрицей оценки альтернатив и Logic Model для внедрения решения.

«Дерево решений в условиях неопределённости»

1. **Формулировка проблемы:** выберите нестандартную ситуацию, где нет полной информации (например, запуск нового продукта в незнакомом сегменте).
2. **Постройте «дерево решений»:**
 - о Определите ключевую точку выбора (стартовый узел).
 - о Разветвите альтернативы (минимум два варианта).
 - о Укажите финансовые или нефинансовые «весы» последствий (прибыль, потеря репутации, затраты).
3. **Сделайте расчёт EV (Expected Value)** для каждой ветви: $EV = (\text{вероятность успеха} \times \text{выгода}) - (\text{вероятность неудачи} \times \text{издержки})$.
4. **Сформулируйте окончательное решение** на основе сравнения EV и учёта неличностных факторов (ваших сильных сторон, стратегических приоритетов).
5. **Напишите короткую рефлексию (150–200 слов):**
 - о Какие ограничения вы почувствовали при работе с неполной информацией?
 - о Какие допущения оказались наиболее критичными?
 - о Как вы планируете модифицировать дерево, если изменятся ключевые исходные данные?

Результат: схематичное дерево решений с расчётом EV и рефлексия по испытанным допущениям и методике.

Предметные результаты:

- Знание техник принятия решений.
- Способность оценивать альтернативы системно.

Метапредметные результаты:

- Развитие критического мышления и аналитических способностей.
- Повышение уровня креативного мышления в подходах к сложным выборам.

Урок 8.5. Эмоциональный интеллект

Тема 1. Из чего состоит эмоциональный интеллект?

Тема 2. Где его применять? Зачем его прокачивать?

Тема 3. EQ и управление, почему это важно?

Тема 4. Эмоциональный интеллект как суперсила лидера

Тема 5. Как через него влиять на команду? Как прокачать?

Практическое занятие

«Археология эмоций»

Разберём один яркий эпизод эмоционального «разрыва» или сильного стресса на работе.

1. **Выберите случай:** конфликт, срыв дедлайна, резкую смену настроения или «взрыв эмоций» у вас или у коллеги за последний месяц.
2. **Заполните «эмоциональную карту»** по трём блокам:
 - о **Триггер** (что именно запустило эмоцию?)
 - о **Реакция** (что вы сказали/сделали? Как отреагировал другой человек?)

- о Последствия (на результат, на отношения в команде, на ваше самочувствие).
- 3. **Глубокий анализ:** примените технику «5 почему» к своему триггеру, выяснив корневую причину (например, усталость, неясность целей, нарушение границ).
- 4. **Микро-интервенция:** спроектируйте и опробуйте в ближайшую неделю одну конкретную технику из арсенала ЭИ (например, «правило 10 секунд» перед любым эмоциональным ответом или «эмоциональный барометр» в командном чате).
- 5. **Рефлексия (300–400 слов):** что изменилось в вашем восприятии ситуации? Как отразится на ваших будущих решениях и стиле общения?

Цель: превратить эмоциональную «аварию» в учебный кейс и протестировать живую технику ЭИ.

«Аудит эмоционального климата»

Проведите мини-аудит эмоционального фона в своём подразделении и разработайте «ритуал настроя».

1. Сбор данных (1–2 дня)

- о Проведите 1–1 беседы с тремя разными коллегами (можно и анонимный опрос) по вопросам:
 1. Как вы сейчас в среднем чувствуете себя на работе?
 2. Что придаёт вам сил, а что тянет вниз?
- о Зафиксируйте ключевые эмоции и «болевы точки».

2. Эмпатия-картирование

- о Нарисуйте карту: укажите три наиболее частых «эмоджи-профиля» (например, «усталый эксперт», «мотивированный новичок», «перегруженный универсал»).
- о Для каждого профиля опишите: что им важно услышать от руководителя, какой формат поддержки или обратной связи будет наиболее эффективен.

3. Проект «Эмоджи-ритуал»

- о На основе карты выберите **один простой ритуал** (из 6 рабочих приёмов урока), который последовательно внедрите две недели:
 - Неформальные пятиминутки с вопросом «Как ты?»
 - «Спасибо-челлендж» — каждый день благодарить нового человека
 - Ежедневный эмоциональный барометр в чате.

Опишите, **когда, как и кто** участвует, и как вы будете напоминать команде (канал, стикеры, e-mail).

Контроль и оценка

В конце двухнедельного цикла пересмотрите с коллегами их эмоциональный фон по той же шкале.

Сравните с исходными данными и опишите, что изменилось:

- Уровень доверия, вовлечённости, открытости в обсуждениях.
- Ваши собственные наблюдения за тоном общения и инициативами.

Цель: получить опыт проектного внедрения приёма ЭИ, оценить реальное влияние на эмоциональный климат и закрепить навык управления настроением команды.

Предметные результаты:

- Понимание компонентов EQ.
- Способность диагностировать свои эмоциональные состояния и состояния других.

Метапредметные результаты:

- Развитие навыка саморегуляции.
- Повышение уровня эмпатии и качества межличностной коммуникации.

Урок 8.6. Тактики эффективных переговоров и уверенные коммуникации

- Тема 1. Управление зоной переговоров (BATNA & ZOPA): определение лучшей альтернативы, расчёт границ соглашения и стратегическое позиционирование
- Тема 2. Якоря и контржоры: как устанавливать первоначальные условия и эффективно реагировать на попытки «зафиксировать» выгодную для другой стороны позицию
- Тема 3. Фрейминг и реквизиты вопросов: техники переформулировки проблем и «нацеливающие» вопросы, выводящие собеседника на нужную вам траекторию
- Тема 4. Активное слушание и «зеркалирование»: методы отражения партнёра, чтобы вызвать доверие и склонить к взаимному открытию
- Тема 5. Управление эмоциями в переговорах: как распознавать триггеры, снижать напряжённость и сохранять хладнокровие при давлении
- Тема 6. Техники убеждения адаптированные под деловую этикет
- Тема 7. Работа с возражениями и «якорями сомнений»: методика «Feel–Felt–Found» и «поворотный вопрос» для снятия барьеров
- Тема 8. Стратегии «win–win» vs «win–lose»: когда целесообразно жёстко отстаивать интересы и как выстраивать устойчивое партнёрство
- Тема 9. Многосторонние и групповые переговоры: распределение ролей, коалиции, состязательный и инклюзивный стили ведения
- Тема 10. Кросс-культурные нюансы и невербальная коммуникация: адаптация речи, жестов и пауз под разные деловые культуры
- Тема 11. Статусные сигналы: как использовать авторитет, статус, место встречи и презентацию для усиления своих позиций
- Тема 12. Заключение сделок и «последний шаг»: эффективные приёмы, закрепление договорённостей устно и письменно, протоколирование

Практическое занятие

Переговоры о повышении ключевого специалиста

Ситуация:

Ваш ведущий разработчик, Александр, принёс менеджеру по персоналу официальное письмо с просьбой о повышении заработной платы на 20 % и расширении команды под его руководством. Он угрожает уйти к конкурентам, если переговоры затянутся. Бюджет на ФОТ уже заложен, но резервы на 20 % надбавку ограничены.

Задача:

1. Определите для себя BATNA (ваша лучшая альтернатива без сделки) и ZOPA (зону возможного соглашения) в этом случае.
2. Сформулируйте **якорь** (первое предложение о величине повышения), чтобы выгодно «зафиксировать» точку отсчёта.
3. Подготовьте **фрейминг** аргументов: какие нефинансовые выгоды (карьерный рост, обучение, признание) вы предложите, чтобы расширить ZOPA?
4. Опишите, как вы будете **управлять эмоциями** Александра, если он начнёт давить угрозами:
 - о Какие вопросы зададите, чтобы снять напряжение («Что для вас важнее: размер надбавки или участие в стратегических решениях?»)?
 - о Как используете **активное слушание** и **зеркалирование**, чтобы укрепить доверие?
5. Составьте мини-скрипт из 5–6 фраз «закрывающего этапа», в котором обе стороны приходят к взаимовыгодному соглашению.

Многосторонние переговоры с иностранным поставщиком

Ситуация:

Вы ведёте переговоры о пролонгации контракта на ПО с европейским вендором. В состав вашей делегации входят:

- Вы (директор по ИТ)
- Финансовый директор
- Юрист компании

У вендора — коммерческий директор, инженер по внедрению и приглашённый переводчик.

Поставщик настаивает на повышении цены на 15 %, а вы хотите сохранить текущие тарифы и сократить время реакции техподдержки, предъявляя аргумент о снижении бюджетов в кризис.

Задача:

1. **Распределите роли** внутри своей команды (RACI): кто ведёт переговоры по цене, кто отвечает за технические детали, кто фиксирует юридические риски.
2. **Используя кросс-культурные приёмы**, спланируйте:
 - о Какой невербальный контакт и начало переговоров (приветствие, комплимент) поможет наладить раппорт с европейцами?
 - о Какие фразы-якоря и «словесная вежливость» стоит применять, чтобы сохранить лицо вендора и в то же время отстоять свои условия?
3. **Разработайте стратегию «win-win»:** предложите не менее двух выгодных для поставщика уступок (например, длиннее контракт, совместный маркетинг), которые вы можете «обменять» на ваши ключевые условия.
4. **Смоделируйте три ключевых вопроса-возражения** в ходе, применив методику «Feel–Felt–Found».
5. Опишите, какие **метрики успеха** (например, сохранённый % цены, дополнительные маркетинговые активности) вы зафиксируете в итоговом протоколе, и как проведёте встречу через месяц.

Групповая активность

– В парах отыграйте переговоры с «жёстким» контрагентом: один — руководитель, другой — оппонент. Используйте по крайней мере две тактики убеждения.

Предметные результаты:

- Знание и понимание основных приёмов ведения переговоров (BATNA, активное слушание).
- Способность выстраивать аргументацию и реагировать на возражения.

Метапредметные результаты:

- Развитие навыков публичных выступлений.
- Повышение уверенности в коммуникациях.

Урок 8.7. Авторитет руководителя

Тема 1. Что такое авторитет и из чего он складывается

Тема 2. Как соблюдать баланс между властью и авторитетом, а также между дружелюбным отношением и профессиональной дистанцией

Тема 3. Что означает последовательность в действиях авторитета

Тема 4. Какие меры следует предпринимать для формирования и укрепления своего авторитета в коллективе

Практическое занятие

– Составьте две практики укрепления авторитета (ритуалы, открытые сессии, коучинг-часы) и опишите механизм их внедрения.

Кинопедagogика

Три примера фильмов для разбора авторитета руководителя

1. «Дьявол носит Prada» (The Devil Wears Prada, 2006)
— Главная героиня Миранда Пристли демонстрирует железную волю, безупречный профессионализм и непоколебимый «статус» в мире моды, при этом зачастую жертвуя личными связями.
2. «Стажёр» (The Intern, 2015)
— Бен Уитакер, опытный «стажёр-сеньор», завоёвывает авторитет не статусом, а эмпатией, мудрым советом и примером поведения, влияя на молодую команду стартапа.
3. «Непокорённый» (Invictus, 2009)
— Нельсон Мандела, сыгранный Морганом Фриманом, использует эмпатию и стратегическое мышление, чтобы объединить команду южноафриканских регбистов и завоевать доверие нации.

Вопросы для анализа:

1. Как руководитель устанавливает авторитет?
— Проанализируйте первичное впечатление персонажа-лидера: за счёт какой комбинации профессионализма, харизмы и личной истории он/она «заслуживает» уважение подчинённых и коллег?
2. Какие приёмы поддержания авторитета работают лучше всего?
— Выделите конкретные сцены, где герой опирается на эмпатию, ясную коммуникацию, демонстрацию компетенций или жёсткость границ — и оцените, насколько органично и эффективно это в контексте команды.
3. Где лидер балансирует между «жёсткостью» и «человечностью»?
— Найдите момент, когда руководитель делает непопулярный ход, но сохраняет доверие коллектива (или теряет его). Что именно позволяет (или препятствует) ему удержать этот баланс?

Предметные результаты:

- Понимание баланса между властью, авторитетом и доверием.
- Знание инструментов построения личного бренда руководителя.

Метапредметные результаты:

- Развитие навыков стратегического влияния.
- Развитие навыков организационного лидерства.

Модуль 9. Стресс, выгорание и конфликты

Урок 9.1. Профессиональное выгорание

Тема 1. Что такое профессиональное выгорание и в чем оно выражается.

Тема 2. Причины, признаки и симптомы выгорания.

Тема 3. Диагностика выгорания и методы работы с профессиональным выгоранием.

Практическое занятие

Диагностика уровня выгорания в команде

1. Проведите мини-опрос по версии Маслач (MBI), включив по 3 ключевых формулировки на каждый из трёх факторов:
 - о Эмоциональное истощение
 - о Цинизм/деперсонализация
 - о Профессиональная неэффективность(Всего 9 утверждений с градацией «никогда – редко – иногда – часто – всегда».)
2. Соберите анонимные ответы от 5–8 коллег за один рабочий день.
3. Проанализируйте результаты:

- о Постройте простую таблицу: средний балл по каждому из трёх факторов.
 - о Определите, какой фактор наиболее выражен (самый высокий средний балл).
4. **Сформулируйте три организационные меры** для снижения выявленного «перевеса» (напрямую связанного с рабочими процессами) и две индивидуальные рекомендации для сотрудников (личная практика восстановления).
 5. **Подготовьте короткий отчёт** (до 1 страницы), где обоснуйте выбор мер и приведите план их внедрения с ответственными и сроками.

Проект «Восстановительная неделя»

Ваша задача — разработать программу поддержки сотрудников после месяца высокой загрузки (например, закрытия квартальных отчётов).

1. **Определите цели проекта** (минимум два) — например, «снизить уровень эмоционального истощения» или «восстановить командный дух».
2. **Выберите и опишите 4 активности**, которые войдут в программу:
 - о Две организационные (например, гибкий график, групповая прогулка, мастер-класс по дыхательным техникам).
 - о Две личные практики для каждого сотрудника (например, «дневник эмоций», «правило 10 секунд перед ответом»).
3. **Составьте тайминг** на одну «восстановительную неделю» (пн–пт), указав день/время и ответственных за каждую активность.
4. **Опишите метод оценки эффективности** через две недели: какие метрики (опрос «эмоциональный барометр», процент использованных отпускных дней, краткое интервью) вы примените, и кто соберёт данные.
5. **Представьте программу** в формате презентации (5–6 слайдов), акцентируя выгоды для сотрудников и бизнеса.

Тестирование (5 вопросов)

1. **Что из перечисленного не является классическим признаком профессионального выгорания?**
 - А) Эмоциональное истощение
 - В) Повышенная мотивация
 - С) Цинизм к работе
 - Д) Ощущение неэффективности

Правильный ответ: В
2. **Какая из трёх шкал Маслач (MBI) оценивает снижение эмоциональной вовлечённости и растущую безразличность к работе?**
 - А) Эмоциональное истощение
 - В) Цинизм / деперсонализация
 - С) Профессиональная неэффективность
 - Д) Физическое истощение

Правильный ответ: В
3. **Какой исследовательский орган в 2019 г. официально признал выгорание «синдромом, обусловленным трудовой деятельностью»?**
 - А) Американская психологическая ассоциация (АРА)
 - В) Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ)
 - С) Европейская комиссия
 - Д) Международная организация труда (МОТ)

Правильный ответ: В
4. **Какая мера наиболее прямо влияет на снижение рабочей нагрузки и предотвращение выгорания?**
 - А) Установление строгого дресс-кода
 - В) Введение гибкого графика и удалённой работы
 - С) Ужесточение КРІ

D) Увеличение количества отчётных форм

Правильный ответ: В

5. Какой из перечисленных инструментов НЕ относится к индивидуальным практикам восстановления при выгорании?

A) Дневник эмоций

B) Медитация или дыхательные упражнения

C) Разработка новой корпоративной стратегии

D) Правило «10 секунд» перед эмоциональным ответом

Правильный ответ: С

Предметные результаты:

- Знание и понимание симптомов и стадий выгорания.
- Способность проводить первичную диагностику.

Метапредметные результаты:

- Развитие уровня эмпатии и наблюдательности.
- Развитие навыков разработки профилактических программ.

Урок 9.2. Управление конфликтами: диагностика

Тема 1. Понятие конфликта и его типологии.

Тема 2. Причины и последствия конфликтных ситуаций, роль руководителя в условиях конфликта.

Практическое занятие

1) Составьте собственный опросный лист для выявления причин конфликтов.

2) Конфликт-диагностика и план разрешения

1. Выберите реальную или смоделированную конфликтную ситуацию в вашей команде (между коллегами или отделами). Кратко опишите контекст:

- o Кто участвует (роли и должности)?
- o В чём проявляются симптомы конфликта (частые споры, снижение производительности, уходы с совещаний)?

2. Проведите диагностику по двум методикам:

- o Индивидуальное интервью (5–10 мин) с каждой из сторон: выясните их восприятие проблемы, эмоции, ожидания от разрешения.
- o Наблюдение (3–5 дней): фиксируйте факты—когда и как проявлялась напряжённость (встреча/чат/эл. переписка), кто и что говорил.

3. Проанализируйте собранную информацию и заполните таблицу:

Сторона	Симптомы (факты)	Эмоции / переживания	Глубинные причины
---------	------------------	----------------------	-------------------

Участник А ...	...	...	...
----------------	-----	-----	-----

Участник В ...	...	...	...
----------------	-----	-----	-----

4. Определите доминирующий стиль поведения в конфликте для каждой стороны по модели Томаса–Килманна (соперничество, приспособление, избегание, компромисс, сотрудничество). Обоснование в 1–2 предложения.

5. Разработайте пошаговый план разрешения конфликта (минимум 4 шага), включающий:

- o Встречу-медиацию (кто, когда, где, кто ведёт).
- o Уточнение и согласование интересов обеих сторон.
- o Выбор совместного решения или компромисса.
- o Контроль и оценку выполнения договорённостей (таймлайн и метрики успеха).

6. Кратко (до 1 страницы) опишите, какие инструменты и приёмы (активное слушание, «я-сообщения», правила «парламентского» ведения дискуссии и т. п.) вы примените на каждом этапе, и почему именно они помогут снизить эскалацию и восстановить рабочие отношения.

Предметные результаты:

- Знание типов и причин конфликтов.
- Способность проводить диагностику конфликтных ситуаций.

Метапредметные результаты:

- Развитие исследовательских навыков.
- Повышение умения слушать и задавать правильные вопросы.

Урок 9.3. Стратегии и методы разрешения конфликтных ситуаций

Тема 1. Модели конфликтного взаимодействия.

Тема 2. Основные стратегии поведения в конфликте (конкуренция, сотрудничество, компромисс).

Тема 3. Как выбрать оптимальную стратегию в зависимости от ситуации. Прогнозирование последствий при выборе стратегии.

Тема 4. Технологии разрешения конфликтов.

Тема 5. Профилактика конфликтных ситуаций.

Практическое занятие

«Применение моделей Томаса и динамика конфликта»

1. **Выберите конфликтную ситуацию** из вашего опыта или смоделируйте её (между двумя сотрудниками, отделами или уровнями управления). Кратко опишите:
 - Кто участвует и в чём состоит конфликт (разногласия по целям, ресурсам, стилю работы и т. п.).
2. **Проанализируйте поведение участников** по двум осям модели Томаса:
 - Стремление отстаивать собственные интересы (высокое–низкое).
 - Стремление учитывать интересы другой стороны (высокое–низкое).Соотнесите своё описание с одним из пяти стилей (соперничество, приспособление, избегание, компромисс, сотрудничество).
3. **Опишите, на какой стадии динамики конфликта** (потенциальный, зарождение, эскалация, кризис, постконфликт) находится ваша ситуация. Обоснуйте выбор, приведя два–три ключевых признака.
4. **Сформулируйте два–три целенаправленных шага** решения конфликта, в которых используете приём из выбранного стиля (например, «внедряем чек-поинты совместного планирования» для сотрудничества или «переговоры по принципу «win-win»» для компромисса).
5. **Прогнозируйте, к каким положительным и отрицательным последствиям** приведёт выбранная вами стратегия, и как вы минимизируете риски.

Подготовьте отчёт (1–2 страницы), чтобы на следующем занятии обсудить ваши инсайты и скорректировать выбранные приёмы.

Пройти тестирование на определение собственной модели поведения в конфликте.

Предметные результаты:

- Знание методик взаимодействия в конфликте.
- Способность проводить фасилитацию конфликтных встреч.

Метапредметные результаты:

- Развитие дипломатических навыков.
- Развитие способности вести переговоры в сложных ситуациях.

Урок 9.4. Антихрупкость и создание программ well-being. Культура заботы

Тема 1. Термин антихрупкость, из каких элементов состоит, какие компании можно считать антихрупкими.

Тема 2. Какие методы и инструменты позволяют достигать антихрупкости.

Тема 3. Какую роль и функцию выполняют программы благополучия, как их создавать и когда это наиболее целесообразно.

Практическое занятие

1. Кейсовый разбор «Антихрупкость в действии»

Задача: Проанализируйте кейс компании Tesla (или Amazon) в одном из кризисных моментов (например, финансовые трудности в 2008–2009 гг. для Tesla или сбой в логистике у Amazon во время пикового сезона).

- **Шаг 1:** Кратко опишите внешний удар или стресс-ситуацию, с которой столкнулась компания.
- **Шаг 2:** Выделите, какие шаги предприняла организация для адаптации и роста (новые продукты, реструктуризация процессов, диверсификация рисков и т. д.).
- **Шаг 3:** Оцените, какие практики из концепции антихрупкости были задействованы (гибкость, децентрализация, обучение на ошибках, использование обратной связи и т. п.).
- **Шаг 4:** Предложите два–три дополнительных механизма, которые могли бы усилить антихрупкость компании в аналогичной ситуации (например, создание внутренних «инкубаторов» для быстрого пилотирования идей, регулярные стресс-тесты ключевых процессов, расширение культурного обмена между командами).

Оформите разбор в виде небольшого доклада (до 1 страницы) с чёткими тезисами и примерами.

2. Проектирование программы благополучия (Well-being)

Задача: Составьте эскиз комплексной программы благополучия для средней консалтинговой компании (100–200 сотрудников).

- **Шаг 1:** Определите цели программы (минимум три), используя SMART-формат.
- **Шаг 2:** Выберите три ключевые компонента well-being (например, физическое здоровье, ментальная поддержка, социальная вовлечённость) и для каждого опишите по два конкретных инициатива/мероприятия.
- **Шаг 3:** Привяжите к каждому мероприятию метрику успеха (KPI) — количественную или качественную (опрос cNPS, % сотрудников в программе, сокращение больничных дней и т. п.).
- **Шаг 4:** Составьте план внедрения на первые шесть месяцев: кто отвечает, бюджет, частота запуска, точки оценки эффективности.

Оформите своё решение в табличном виде (колонки: Компонент, Мероприятие, KPI, Ответственный, Срок).

3. Выработка принципов и признаков антихрупкой организации

Задача: Сформулируйте 8–10 принципов и 5–7 признаков антихрупкой организации, которые помогут любому HR- или топ-менеджеру быстро проверить, является ли его компания антихрупкой.

- **Принципы** могут описывать «дорожную карту» — как в целом выстраивается культура и процессы (например, «ошибки рассматриваются как источник инноваций»).
- **Признаки** — это наблюдаемые индикаторы в компании (например, «каждый квартал запускается минимум один эксперимент на ограниченном масштабе»).

Представьте принципы списком, а признаки — в формате «Если вы видите..., значит ваша компания движется в сторону антихрупкости».

Предметные результаты:

- Понимание концепций антихрупкости и сути well-being.

- Способность создавать программы заботы о сотрудниках.

Метапредметные результаты:

- Развитие проактивности.
- Развитие навыков бюджетирования и оценки эффективности.

Модуль 10. Финансовый менеджмент и аналитика

Урок 10.1. Расчет рекрутинговой воронки

Тема 1. Что такое рекрутинговая воронка и какие задачи она решает

Тема 2. Как правильно рассчитывать рекрутинговую воронку и оценивать ее эффективность

Тема 3. На основе каких принципов и правил формируется рекрутинговый бюджет

Практическое занятие

– На готовых данных рассчитайте конверсии на каждом этапе (от заявки до выхода на работу) и предложите три улучшения.

Предметные результаты:

- Умение строить и анализировать рекрутинговую воронку.
- Знание метрик и критериев эффективности найма.
- Способность производить расчеты рекрутинговой воронки.

Метапредметные результаты:

- Развитие способности к количественному анализу.
- Развитие способности аргументировать свою позицию на основе цифр.

Урок 10.2. Оценка эффективности HR-мероприятий

Тема 1. Какую роль в планировании бюджета играет человекоцентричность.

Тема 2. Какие аспекты при бюджетировании стоит учитывать.

Тема 3. Как рассчитывать эффективность реализованных программ и понять, что вы достигли нужных результатов.

Практическое занятие

– Рассчитайте ROI двух обучающих проектов (затраты vs. изменение ключевых KPI) и обоснуйте, какой проект оставить.

Предметные результаты

- Способность рассчитывать экономическую эффективность HR-программ.
- Знание базовых формул ROI.

Метапредметные результаты:

- Развитие финансовой грамотность.
- Способность критически оценивать инвестиции в персонал.

Модуль 11. Управление корпоративными кризисами

Урок 11.1. Корпоративные кризисы

Тема 1. Что собой представляет кризис в компании и какие они бывают.

Тема 2. Что включает в себя антикризисное управление.

Тема 3. На какие аспекты следует обратить внимание при наступлении кризисной ситуации и после нее.

Практическое занятие

– Описать этапы кризиса на примере «резкого падения продаж» и определить три

ключевые точки вмешательства.

Предметные результаты

- Знание видов корпоративных кризисов и их признаков.
- Способность формализовать процесс эскалации.

Метапредметные результаты:

- Развитие системного мышления.
- Повышение навыков стратегического планирования.

Урок 11.2. Антикризисные мероприятия

Тема 1. Как планировать такие мероприятия и какие области должны подлежать анализу.

Тема 2. Какие ошибки могут быть допущены.

Тема 3. Какие инструменты могут быть применены в разных ситуациях.

Практическое занятие

– Составьте антикризисный план (коммуникации, кадровые меры, бюджетные корректировки) на ближайший квартал.

Предметные результаты:

- Способность разрабатывать комплексные антикризисные стратегии.
- Знание инструментов мобилизации ресурсов.

Метапредметные результаты:

- Развитие навыков межфункционального взаимодействия.
- Развитие способности к координации действий в условиях неопределённости.

Урок 11.3. Текучесть и дефицит кадров: причины, пути и решения

Тема 1. Что такое текучесть, ее причины, методы диагностики.

Тема 2. Чем характеризуются желательная и нежелательная текучесть.

Тема 3. Что такое оптимизация штатной численности.

Тема 4. Проблема дефицита кадров и способы работы с этим явлением.

Практическое занятие

– На основе заданных данных рассчитайте коэффициент текучести и предложите три меры его снижения.

«Диагностика и план по текучести»

Компания насчитывает 120 сотрудников. За прошедшие 12 месяцев из них:

- 15 человек уволились (9 — по собственному желанию, 6 — по инициативе работодателя);
 - средний срок работы всех сотрудников в компании составляет 2 года;
 - в отделе клиентской поддержки (15 человек) за тот же период уволилось 5 сотрудников;
 - хх-индекс на вашем рынке в IT-сфере сейчас равен 3.
1. **Рассчитайте общий коэффициент текучести за год (в %).**
 2. **Определите, какую часть текучести можно считать «желаемой», а какую — «нежелательной».**
 3. **Рассчитайте коэффициент текучести именно в клиентской поддержке (в %).**
 4. **На основе полученных данных сформулируйте три причины повышенной текучести в клиентской поддержке и две причины нежелательной текучести по компании в целом.**

5. Разработайте план из трёх мер по снижению добровольного увольнения (нежелательной текучести) и двух тактик оптимизации штатной численности или привлечения дефицитных IT-специалистов (учитывая хх-индекс = 3).

Оформите ответы в табличном виде:

Показатель/Ситуация	Значение	Анализ/Причины	Меры и тактики
Общая текучесть	... %	...	...
Желательная (involuntary)	... %	...	...
Нежелательная (voluntary)	... %	...	...
Текучесть в клиентской поддержке	... %	...	...

Тестирование (5 вопросов)

1. Что показывает коэффициент текучести кадров?
 - a) Средний срок работы сотрудников в компании
 - b) Процент сотрудников, покинувших компанию за период
 - c) Общие затраты на найм за год
 - d) Долю новых сотрудников в штате
2. Какой из показателей не относится к метрикам текучести?
 - a) Общий коэффициент текучести
 - b) Средний срок работы сотрудников
 - c) eNPS (Employee Net Promoter Score)
 - d) Процент уходов по собственному желанию
3. К какой категории текучести относится уход «ценных и мотивированных» специалистов?
 - a) Желательная
 - b) Нежелательная
 - c) Стратегическая
 - d) Оперативная
4. Если на рынке для вашей профессии хх-индекс равен 2, это означает...
 - a) Избыток кандидатов
 - b) Дефицит кадров
 - c) Баланс спроса и предложения
 - d) Неизвестно, нужен дополнительный показатель
5. Какая из мер — неэффективный способ снизить добровольный уход сотрудников?
 - a) Повышение прозрачности карьерных путей
 - b) Внедрение гибких графиков и удалёнки
 - c) Полностью автоматическое увольнение сотрудников
 - d) Регулярный сбор обратной связи и её реализация

Ответы к тесту:

1 — b; 2 — c; 3 — b; 4 — b; 5 — c.

Предметные результаты:

- Умение рассчитывать текучесть и дефицит кадров.
- Знание корреляции текучести с HR-стратегиями.

Метапредметные результаты:

- Развитие математического мышления.
- Развитие навыков принятия решений на основе метрик.

5. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

5.1. Кадровые условия

Занятия может вести педагог, обладающий профессиональными знаниями в предметной области, знающий специфику организации дополнительного образования, имеющий среднее специальное или высшее образование, практические навыки и профессиональный опыт в области преподаваемых дисциплин.

5.2. Материально-технические условия реализации программы

Обучение осуществляется в электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС). ЭИОС включает в себя:

ЭИОС включает в себя образовательную платформу, официальный сайт образовательной организации, ПО Zoom Meeting.

- Образовательная платформа обеспечивает:
- систему доступа с применением идентификационных данных по логину и паролю, автоматизация рассылок;
- публикацию учебно-методического контента;
- доставку контента обучающимся, включая видео-лекции (в записи), онлайн-лекций, вебинары и др.;
- систему обмена информацией между обучающимися и педагогическими работниками Организации, включая выполнение заданий, разбор кейсов и др.;
- проведение групповых и индивидуальных консультаций;
- тестирование и оценивание знаний обучающихся;
- ведение журналов посещений обучающихся;
- фиксацию хода образовательного процесса (текущий контроль успеваемости);
- фиксацию результатов промежуточной аттестации.
- Zoom Meeting используются для:
- обмена информацией между обучающимися и педагогическими работниками Организации;
- проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- проведения онлайн-лекций, вебинаров, онлайн-тестирования, разбора кейсов и др.
- Официальный сайт образовательной организации используется для:
- Предоставления информации о программе обучения и расписании занятий;
- Для публикации информации о стоимости обучения и условиях поступления;
- Для публикации новостей, событий и иной актуальной информации.

5.2.1. Рабочее место педагога обеспечено материально-технической базой (условиями) для проведения учебных занятий: стол, стул, персональный компьютер, бесперебойный доступ в ЭИОС при помощи информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Выдача логина и пароля для входа в ЭИОС осуществляется Организацией (или регистрация проводится педагогом самостоятельно).

5.2.2. Рабочее место обучающегося должно быть обеспечено материально-технической базой (условиями) для проведения учебных занятий: персональный компьютер или смартфон (мобильный телефон, дополненный функциональностью умного устройства), бесперебойный доступ в ЭИОС при помощи информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

Для доступа в ЭИОС обучающемуся необходимо:

Для работы в электронной системе дистанционного обучения GetCourse (далее - СДО, Образовательная платформа) Обучающийся направляет заявку по контактам, указанным на Сайте образовательной организации - _____, с предоставлением имени, фамилии, отчества (при наличии) номера телефона и электронной почты. Каждому обучающемуся на личную электронную почту предоставляется индивидуальный логин и пароль для входа в Образовательную платформу по адресу:

Для работы в программе для организации видеоконференций Zoom Meetings (далее - Zoom Meetings) Обучающемуся необходимо пройти бесплатную регистрацию на сайте <https://zoom.us/signup#/signup> с предоставлением имени, фамилии и электронной почты. По итогам регистрации Обучающийся получает доступ к личному кабинету на сайте <https://us05web.zoom.us/profile>, включая индивидуальный логин и пароль для входа в Zoom Meetings. Для работы в Zoom Meetings Обучающемуся необходимо загрузить и установить на устройство (персональный компьютер или смартфон) программное обеспечение, расположенное на сайте https://us05web.zoom.us/ru/download#client_4meeting, и ввести индивидуальный логин и пароль для входа в Zoom Meetings.

5.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение реализации программы

Образовательная платформа позволяет организовать доступ к информационному и учебно-методическому обеспечению программы (специализированным базам данных, электронным учебным пособиям, аудио- и видеоматериалам, тестирующим системам), опосредованное коммуникационное пространство для обеспечения непрерывной Интернет-поддержки учебного процесса.

Оказание учебно-методической помощи проводится в форме индивидуальных и групповых консультаций при помощи мессенджера Telegram (групповые чаты), системы дистанционного обучения GetCourse (через комментарии). Консультационная помощь может быть оказана в устной или (и) письменной форме. Срок подготовки ответа не должен превышать 2 рабочих дня.

В образовательной платформе сформирована электронная библиотека, в которой размещены теоретические и мультимедийные материалы к темам, рассматриваемым в рамках образовательной программы:

6. Литература

- 1) Абуладзе Д. Г., Выпряхкина И. Б., Маслова В. М. Документационное обеспечение управления персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 375 с.
- 2) Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — М.: Юрайт. 2024. 186 с.
- 3) Анисимов А. Ю., Пятаева О. А., Грабская Е. П. Управление персоналом организации. — М.: Дашков и Ко. 2024. 279 с.
- 4) Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами.
- 5) Архипова Н. И. Маркетинг персонала: Учебное пособие. — М.: Юрайт. 2023. 187 с.
- 6) Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 387 с.
- 7) Болотова А.К., Макарова И.В. «Прикладная психология», изд-во Аспект пресс, М., 2001
- 8) Былков В. Г. Регламентация труда. — М.: Юрайт. 2023. 190 с.
- 9) Васильева И. В. Психотехники и психодиагностика в управлении персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 123 с.
- 10) Владимир Моженков - Бизнес по чуть-чуть
- 11) Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. Психология управления персоналом. Психическое выгорание. — М.: Юрайт. 2024. 300 с.
- 12) Волкова А. С., Кудяева М. М. Антикризисное управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 171 с.
- 13) Воронова А.А. «Стресс-менеджмент. Психологические приемы управления эмоциями», изд-во «ТЦ Сфера», М., 2021
- 14) Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можяева Т. П. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 218 с.
- 15) Гоулман Д. Работа с эмоциональным интеллектом.
- 16) Гоулман Д. Социальный интеллект: Новая наука об отношениях.
- 17) Гоулман Д. Эмоциональный интеллект: Почему он может значить больше, чем IQ.
- 18) Данилкина Ю. В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для вузов. — М.: Лань. 2023. 84 с.
- 19) Даниэль Канеман - Думай медленно, решай быстро
- 20) Джон Уитмор «Коучинг высокой эффективности», изд-во ЭКСМО, М., 2015
- 21) Друкер П. Практика менеджмента.
- 22) Духновский С. В. Кадровая безопасность организации. — М.: Юрайт. 2023. 234 с.
- 23) Егоров В. П. Документационное обеспечение управления негосударственных организаций в условиях цифровой экономики. Учебное пособие для вузов. — М.: Лань. 2023. 216 с.
- 24) Заборовская С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе. — М.: Юрайт. 2024. 181 с.
- 25) Завертаная Е. И. Управление качеством в области охраны труда и предупреждения профессиональных заболеваний. — М.: Юрайт. 2023. 308 с.
- 26) Захарова Л. Н. Психология управления. Учебник для вузов. — М.: Лань. 2023. 396 с.
- 27) Игорь Рызов - Кремлевская школа переговоров

- 28) Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами. / Под ред. А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — М.: Юрайт. 2023. 314 с.
- 29) Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 169 с.
- 30) Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации. — М.: Юрайт. 2023. 179 с.
- 31) Кейт Феррацци - Никогда не ешьте в одиночку
- 32) Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей.
- 33) Кожевникова Т. «Сотрудник как клиент»
- 34) Коллинз Дж. От хорошего к великому.
- 35) Колосов В. А. Организационная культура. — М.: Юрайт. 2023. 344 с.
- 36) Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 370 с.
- 37) Коргова М. А. Кадровый менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 207 с.
- 38) Коргова М. А. Менеджмент организации. — М.: Юрайт. 2024. 207 с.
- 39) Котлер Ф., Маркетинг от А до Я
- 40) Кочеткова А. И., Кочетков П. Н. Психологические механизмы командообразования. — М.: Юрайт. 2024. 663 с.
- 41) Круглов Д. В., Резникова О. С., Цыганкова И. В. Стратегическое управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 169 с.
- 42) Круглов Д. В., Резникова О. С., Цыганкова И. В. Цифровизация управления персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 103 с.
- 43) Кузнецов И. Н. Документационное обеспечение управления персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 398 с.
- 44) Кязимов К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие. — М.: Юрайт. 2023. 203 с.
- 45) Кязимов К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие. — М.: Юрайт. 2024. 203 с.
- 46) Л. Хьел, Д. Зинглер «Теории личности», изд-во «Питер», С-Пб, 2012
- 47) Ленсиони П. Пять пороков команды.
- 48) Максимцев И. А., Горелов Н. А. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 527 с.
- 49) Мансуров Р. Е. Настольная книга директора по персоналу. — М.: Юрайт. 2024. 385 с.
- 50) Мардас А. Н., Гуляева О. А. Основы менеджмента. Практический курс. — М.: Юрайт. 2024. 176 с.
- 51) Маркетинг персонала. Практикум: Учебное пособие. — М.: Юрайт. 2024. 256 с.
- 52) Маркушин А. Г., Морозов О. Л. Основы управления в органах внутренних дел. — М.: Юрайт. 2023. 368 с.
- 53) Масалова Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 192 с.
- 54) Масалова Ю. А. Маркетинг персонала. — М.: Юрайт. 2023. 322 с.
- 55) Маслова В. М. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 452 с.
- 56) Мелия М. «Бизнес – это психология. Психологические координаты жизни современного делового человека» Альпина-бизнес бук, М., 2017
- 57) Мехтиханова Н. Н. Управление персоналом: психологическая оценка персонала. — М.: Юрайт. 2024. 196 с.

- 58) Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала. — М.: Юрайт. 2023. 379 с.
- 59) Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. — М.: Юрайт. 2024. 425 с.
- 60) Москвин С. Н. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации. — М.: Юрайт. 2023. 143 с.
- 61) Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. / Под ред. С. Ю. Трапицына. — М.: Юрайт. 2024. 363 с.
- 62) Непряхин Н. Убеждай и побеждай.
- 63) Никитина А. С., Чевтаева Н. Г. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении. — М.: Юрайт. 2024. 188 с.
- 64) Одегов Ю. Г., Долженкова Ю. В., Малинин С. В. Аутсорсинг и аутстаффинг в управлении персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 390 с.
- 65) Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 446 с.
- 66) Подовжня Г. «HR без стереотипов»
- 67) Подовжня Г. «HR без стереотипов»
- 68) Психология труда. / Под ред. С. Ю. Манухиной. — М.: Юрайт. 2024. 486 с.
- 69) Психология управления персоналом. / Под ред. Е. И. Рогова. — М.: Юрайт. 2024. 351 с.
- 70) Пугачев В. П. Управление персоналом организации. — М.: Юрайт. 2024. 524 с.
- 71) Пугачев В. П. Управление персоналом организации: практикум. — М.: Юрайт. 2024. 281 с.
- 72) Романова Ю. Д., Винтова Т. А., Коваль П. Е. Информационные технологии в управлении персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 272 с.
- 73) Роуден М. Корпоративная идентичность.
- 74) Руденко А. М., Котлярова В. В. Управление персоналом. Учебное пособие. — М.: Феникс. 2022. 318 с.
- 75) Руденко А. Управление персоналом: учебное пособие. — М.: Феникс. 2023. 319 с.
- 76) Рэнди Стрит, Джефф Сمارт - Кто. Решите вашу проблему №1
- 77) Самулевич И. А. Организация и контроль текущей деятельности подчиненного персонала. Учебное пособие. — М.: Феникс. 2023. 334 с.
- 78) Селезнева Е. В. Психология управления. — М.: Юрайт. 2024. 374 с.
- 79) Семенова Л. М. Управление персоналом. Имиджбилдинг на рынке труда. — М.: Юрайт. 2023. 244 с.
- 80) Специалист по управлению персоналом. / Под ред. Н. Г. Чевтаева — М.: Юрайт. 2022. 213 с.
- 81) Староверова К. О. Технологии управления персоналом в государственных структурах. — М.: Юрайт. 2024. 178 с.
- 82) Староверова К. О. Управление персоналом в таможенных органах. — М.: Юрайт. 2024. 231 с.
- 83) Тебекин А. В. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 183 с.
- 84) Управление персоналом в социальной работе. / Под ред. М. В. Воронцовой — М.: Юрайт. 2023. 379 с.
- 85) Управление персоналом. / Под ред. А. А. Литвинюка — М.: Юрайт. 2023. 462 с.
- 86) Управление персоналом. Рынок труда. / Под ред. Е. Б. Яковлевой. — М.: Юрайт. 2023. 253 с.

- 87) Управление персоналом: продвинутый курс. Учебник для вузов. / Под ред. Е. П. Костенко, Л. С. Скачковой. — С-Пб.: Питер. 2023. 512 с.
- 88) Управление человеческими ресурсами. / Под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — М.: Юрайт. 2023. 468 с.
- 89) Фридман А. «Как наказывать подчинённых»
- 90) Фридман А. «Контроль в регулярном менеджменте»
- 91) Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А., Хруцкий Р. В. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей. — М.: Юрайт. 2023. 204 с.
- 92) Чалдини Р., Психология влияния
- 93) Чернова Г. Р., Соломина Л. Ю., Хмяляйнен В. И. Психология управления. — М.: Юрайт. 2023. 194 с.
- 94) Шейн Е. Организационная культура и лидерство.
- 95) Шереги Ф. Э., Арефьев А. Л. Кадры управления образованием. Социологический анализ. — М.: Юрайт. 2024. 230 с.
- 96) Экономика труда и управление персоналом. / Под ред. О. В. Кучмаевой. — М.: Юрайт. 2024. 332 с.
- 97) Яцков И. Б. Управление персоналом на предприятиях водного транспорта. — М.: Лань. 2023. 268 с.

7. Организация образовательного процесса и способы обучения

7.1. Календарный учебный график

Режим занятий: учебная нагрузка устанавливается не более 35 часов в неделю и составляет не более 6 часов в день.

Для всех видов учебных занятий 1 академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Праздничные дни:

- 1-7 января — Новогодние каникулы;
- 23 февраля — День Защитника Отечества;
- 8 марта — Международный женский День;
- 9 мая — День Победы.

7.2. Способы обучения

Могут включать теоретические и практические занятия в форме: видео-лекций (в записи), онлайн-лекций, вебинаров, выполнения заданий в ЭИОС, онлайн-тестирования в ЭИОС, групповых онлайн консультации, индивидуальных онлайн консультаций, разбор кейсов и другие.

Выбор способов и методов обучения для каждого занятия определяется в соответствии с учебным планом, составом и уровнем подготовленности обучающихся, степенью сложности излагаемого материала, наличием и состоянием учебного оборудования, технических средств обучения.

Теоретические занятия проводятся с целью изучения нового учебного материала. Изложение материала необходимо вести в форме, доступной для понимания обучающихся, соблюдать единство терминологии, определений и условных обозначений. В ходе занятий педагог обязан соотносить новый материал с ранее изученным, дополнять основные положения примерами из практики, соблюдать логическую последовательность изложения.

Практические занятия проводятся с целью закрепления теоретических знаний и выработки у обучающихся основных умений и навыков работы в ситуациях, максимально имитирующих реальные процессы.

7.3. Соотношения объема занятий, проводимых путем непосредственного взаимодействия педагога с обучающимися

Программа рассчитана на 260 часов, включая:

- 40 часов лекционной работы;
- 98 часов практической работы;
- 122 часа внеаудиторной самостоятельной работы.

8. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

При реализации образовательной программы оценка результатов освоения программы проводится в рамках текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

8.1. Текущий контроль успеваемости

Текущий контроль успеваемости осуществляется в ходе изучения тем соответствующих разделов.

Текущий контроль успеваемости проводится с целью получения оперативной информации о качестве усвоения обучающимися учебного материала, управления учебным процессом и совершенствования методики проведения занятий.

Форма текущего контроля – контроль активности в образовательной платформе, анализ выполненных практических заданий.

Критерии оценивания при проведении текущего контроля успеваемости: правильность ответа по содержанию занятия (учитывается количество и характер ошибок при ответе); рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели).

8.2. Промежуточная аттестация

Освоение образовательной программы сопровождается промежуточной аттестацией обучающихся, проводимой в форме, определенной учебным планом, и в порядке, установленном образовательной организацией. Промежуточная аттестация проводится после освоения соответствующих разделов образовательной программы согласно календарному учебному графику

При проведении промежуточной аттестации применяется зачетная система оценки: «зачтено»/ «не зачтено».

Критерии оценивания:

Оценка	Критерии оценки
Зачтено	Обучающийся демонстрирует исчерпывающие знания всего программного материала, глубокое понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, твердое знание изученного материала программы. Дает логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы. Умело использует полученные теоретические знания.
Не зачтено	Обучающийся демонстрирует знание и понимание большей части основных вопросов, дает частичные ответы на поставленные вопросы. При этом обучающийся не может использовать основные знания по каждому вопросу, не всегда может синтезировать имеющуюся информацию и интегрировать знания. Обучающийся недостаточно полно использует полученные знания для решения поставленных задач. Допущены неточности и ошибки в ответах на дополнительные вопросы.

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Методические указания по освоению программы

Вид учебных занятий	Методические указания для обучающихся по освоению разделов и тем по видам учебных занятий
Лекции	При изучении материалов необходимо в первую очередь прослушать лекции. При прослушивании лекции необходимо вести конспект. Если на образовательной платформе размещен конспект по теме – обучающемуся рекомендуется скачать данный конспект, при необходимости законспектировать. Изучение разделов и тем требует систематического и последовательного накопления знаний, поэтому пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить программу. При конспектировании целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую педагогом, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места. Обучающимся необходимо: - перед каждой лекцией просматривать рабочую программу, что позволит сэкономить время на записывание темы лекции, ее основных вопросов; - перед очередной лекцией необходимо просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. В случае возникновения вопросов по теме программы педагогом предоставляется обратная связь. Обратная связь, диалог, общение с обучающимися является неотъемлемой частью обучения.
Практические занятия	Задания практических занятий выполняются согласно условиям, установленным на образовательной платформе. При выполнении практического задания рекомендуется обратиться к конспектам лекций, а также к нормативно-правовым актам и литературе, прилагаемым к программе. В случае возникновения вопросов педагогом предоставляется обратная связь.
Подготовка к промежуточной аттестации	Прежде чем приступить к выполнению промежуточной аттестации обучающийся должен освоить теорию (прослушать лекции), выполнить практические задания. При подготовке к промежуточной аттестации обучающимся рекомендуется обращаться к оценочным материалам (Приложения 1).

Оценочные материалы промежуточной аттестации

Перечень вопросов к зачету Модуль №1:

1. Социальная психология изучает

- A) только индивидуальное поведение вне социальной среды
- B) психические процессы человека без учёта влияния общества
- C) взаимодействие индивидов и групп в социальном контексте
- D) исключительно экономические аспекты человеческой деятельности

2. Метод наблюдения в социальной психологии отличается тем, что

- A) экспериментатор активно вмешивается в ситуацию
- B) даёт статистически значимые результаты без контроля условий
- C) фиксирует поведение «в естественной среде» без активного вмешательства
- D) основывается на анализе биохимических показателей

3. Конформизм — это

- A) склонность к агрессивному отстаиванию собственной точки зрения
- B) приспособление к нормам и ожиданиям группы под давлением большинства
- C) самостоятельный поиск альтернативных моделей поведения
- D) полное игнорирование мнения окружающих

4. Теория атрибуции описывает, как люди

- A) присваивают себе чужие достижения
- B) объясняют поведение других и своё собственное через внутренние или внешние причины
- C) группируются в группы по социальным признакам
- D) обучаются новым навыкам через наблюдение

5. Диффузия ответственности проявляется, когда

- A) все члены группы активно участвуют в решении проблемы
- B) ответственность за действие переносится на лидера группы
- C) каждый чувствует, что «кто-то другой» обязательно вмешается и возьмёт на себя ответственность
- D) группа концентрируется на индивидуальных вариантах поведения

6. Социальное научение (бихевиористический подход) акцентирует внимание на том, что

- A) люди рождаются с готовыми моделями поведения
- B) поведение формируется и закрепляется через наблюдение и подкрепление
- C) личностные черты не влияют на обучение
- D) поведение определяется исключительно генетикой

7. Психология управления — это

- A) раздел психологии, изучающий исключительно методы манипуляции
- B) наука о закономерностях управления людьми и коллективами в организациях

- С) набор приёмов для психологического давления на подчинённых
- Д) прикладная социология

8. Ключевое отличие управления от манипуляции состоит в том, что управление

- А) всегда проходит скрыто и тайно
- В) направлено на достижение целей организации с учётом интересов всех участников
- С) основывается только на эмоциональном давлении
- Д) не предполагает никакой обратной связи с подчинёнными

9. Функция контроля в управлении предполагает

- А) предоставление неограниченной свободы сотрудникам
- В) оценку соответствия фактических результатов установленным стандартам
- С) игнорирование ошибок и промахов в работе
- Д) делегирование всех полномочий сотрудникам

10. Социальная психология и психология управления взаимосвязаны тем, что

- А) обе науки изучают исключительно внутренние психические процессы без учёта среды
- В) управление не может обходиться без понимания групповой динамики и социальных влияний
- С) социальная психология не имеет практического применения в менеджменте
- Д) психология управления не использует методов социальной психологии

Ответы:

- 1 — С
- 2 — С
- 3 — В
- 4 — В
- 5 — С
- 6 — В
- 7 — В
- 8 — В
- 9 — В
- 10 — В

Перечень вопросов к зачету Модуль №2:

1. Какое из определений верно для «команды»?

- А) Большая неформальная группа, объединённая дружбой
- В) Формальное объединение сотрудников с разными задачами
- С) Небольшая группа людей с дополняющими навыками, совместно отвечающая за результат
- Д) Любая производственная бригада в организации

2. В модели Брюса Такмана стадия «Storming» означает

- А) Формирование правил и норм работы группы
- В) Установление доверительных отношений и радость от совместной работы
- С) Конфликты, борьбу за лидерство и перестройку ролей
- Д) Завершение проекта и оценку результатов

3. Какой фактор относится к рискам внутри коллектива?

- A) Чёткое распределение обязанностей
- B) Высокий уровень доверия между участниками
- C) Конкуренция за ограниченные ресурсы
- D) Наличие общей цели и мотивации

4. Какой приём НЕ относится к устранению барьеров эффективной коммуникации?

- A) Активное слушание
- B) Ясная структура сообщения «проблема–решение»
- C) Использование жаргона и сложных терминов без объяснения
- D) Обратная связь и уточняющие вопросы

5. Какую функцию выполняет формализация норм в коллективе?

- A) Увеличивает неопределённость в работе
- B) Снижает степень ответственности отдельных сотрудников
- C) Обеспечивает единые правила взаимодействия и ожидаемое поведение
- D) Заменяет мотивацию денежными стимулами

6. При каком типе организационной структуры решения принимаются централизованно и чётко по вертикали?

- A) Матричная
- B) Линейная (иерархическая)
- C) Проектная
- D) Сетевая

7. Главное различие лидера от руководителя заключается в том, что лидер

- A) Формально назначен приказом руководства
- B) Использует только авторитарный стиль управления
- C) Вдохновляет и объединяет людей на достижение общей миссии
- D) Контролирует исключительно через жёсткие KPI

8. Авторитарный стиль управленческого общения характеризуется

- A) Широким вовлечением подчинённых в принятие решений
- B) Чёткостью инструкций и минимальной обратной связью
- C) Отсутствием контроля за выполнением задач
- D) Постоянным консультированием с коллективом

9. Что из перечисленного относится к неформальным нормам коллектива?

- A) Должностная инструкция
- B) График отпусков, утверждённый приказом
- C) Неписаная договорённость о помощи новичкам
- D) Политика компании по учёту рабочего времени

10. Критерий пересмотра организационной структуры НЕ включает

- A) Изменение стратегических целей компании
- B) Появление новых технологий
- C) Уровень внешнего финансирования конкурентов
- D) Замедление принятия решений и конфликтность между подразделениями

Ответы:

1 — C

2 — C

- 3 — С
- 4 — С
- 5 — С
- 6 — В
- 7 — С
- 8 — В
- 9 — С
- 10 — С

Перечень вопросов к зачету Модуль №3:

- 1. Что из перечисленного является примером HR-технологии?**
 - A) Система смещения приоритетов менеджера
 - B) LMS-платформа для онлайн-обучения сотрудников
 - C) Офисная планировка «open space»
 - D) Корпоративный девиз
- 2. К ключевым направлениям кадровой политики НЕ относится:**
 - A) Набор и адаптация
 - B) Обучение и развитие
 - C) Маркетинговые исследования клиентской базы
 - D) Удержание и мотивация
- 3. Ошибкой при внедрении HR-технологий считается:**
 - A) Комплексный подход к автоматизации процессов
 - B) Игнорирование потребностей разных категорий сотрудников
 - C) Согласование бюджета с основными стейкхолдерами
 - D) Постоянный сбор обратной связи
- 4. Стратегия подбора персонала описывает прежде всего:**
 - A) Конкретные задачи на текущий день
 - B) Долгосрочный план по поиску, найму и удержанию сотрудников
 - C) Только финансовые затраты на рекламу вакансий
 - D) Расположение офиса и дизайн рабочего места
- 5. Массовая вакансия отличается от узкой тем, что:**
 - A) Требуется исключительно топ-менеджеров
 - B) Ориентирована на большое число однотипных позиций и автоматизацию отбора
 - C) Всегда закрывается за 1–2 дня
 - D) Не требует проверки soft-skills
- 6. При составлении описания вакансии рекомендуется указывать:**
 - A) Только задачи, без упоминания условий и зарплаты
 - B) Диапазон зарплаты, ключевые функции и бонусы
 - C) Список всех сотрудников команды
 - D) Детали внутренних конфликтов компании
- 7. Красный флаг («red flag») на собеседовании — это:**
 - A) Превышение кандидатом выделенного времени
 - B) Поведенческий сигнал, свидетельствующий о возможных рисках (например, агрессия)

- C) Прозрачная и чёткая презентация опыта
- D) Улыбка и позитивный настрой

8. Эффект первого впечатления можно минимизировать, если:

- A) Опрашивать только одного кандидата за собеседование
- B) Использовать стандартизированные шкалы оценивания и чек-листы
- C) Полагаться исключительно на «чувство» HR-менеджера
- D) Задавать вопросы спонтанно, без подготовки

9. Основным инструментом анализа рынка труда — это:

- A) SWOT-анализ корпоративной культуры
- B) Сервисы типа hh.ru Analytics, SuperJob Stat
- C) Личные беседы с действующими сотрудниками
- D) Внутренний кодекс компании

10. При работе с категорией «ТОП-специалистов» ключевым условием успеха НЕ является:

- A) Персонализированное ценностное предложение
- B) Конфиденциальность и формат переговоров «один на один»
- C) Стандартный массовый процесс найма через общий портал вакансий
- D) Вовлечение собственников компании в переговоры

Ответы:

- 1 — B
- 2 — C
- 3 — B
- 4 — B
- 5 — B
- 6 — B
- 7 — B
- 8 — B
- 9 — B
- 10 — C

Перечень вопросов к зачету Модулю «Принципы и правила работы с разными типами команд и сотрудников»:

1. Теория поколений нужна HR-специалисту прежде всего для того, чтобы:

- A) стандартизировать все процессы под одну возрастную группу
- B) прогнозировать и учитывать ценности, мотивацию и стиль работы разных возрастных когор
- C) переводить сотрудников на разные графики
- D) сокращать численность персонала

2. К представителям «поколения Z» обычно НЕ относятся характеристики:

- A) стремление к быстрым результатам
- B) предпочтение «живых» встреч и бумажных отчётов
- C) комфорт с цифровыми инструментами
- D) ожидание публичного признания успехов

3. При «конфликте технологий и опыта» на онлайн-совещании оптимальная тактика переговоров — это:

- A) полностью уступить 60-летнему эксперту
- B) игнорировать мнение молодого коллеги
- C) найти «смешанное» решение — объединить Excel и сервис автоматизации
- D) заменить тему отчётов на что-то иное

4. Какой пункт НЕ входит в чек-лист оценки кандидата на полностью удалённую позицию?

- A) критерии самомотивации
- B) проверка опыта удалённой работы
- C) оценка способности к командировкам
- D) проверка технической грамотности

5. В «дорожной карте» онбординга удалёнщика на первые 30 дней обязательным является:

- A) личный обход офиса для знакомства с коллегами
- B) расписание 1:1 встреч с руководителем и наставником
- C) ежедневное обновление табеля присутствия
- D) организация корпоративного обеда

6. Основная специфика подбора проектной команды — это:

- A) поиск исключительно недавних выпускников вузов
- B) баланс компетенций и распределение ролей под цели проекта
- C) обязательный конкурс резюме из более чем 100 кандидатов
- D) минимизация коммуникации внутри команды

7. При подборе проектной команды риск «дублирования ролей» означает, что:

- A) два человека выполняют одни и те же задачи
- B) все участники выполняют свою зону ответственности чётко
- C) нет резервных сотрудников
- D) роли распределены по алфавиту

8. В «Гайде по поколениям» для поколений X рекомендуется в первую очередь:

- A) устраивать ежедневные тим-билдинги в VR
- B) устанавливать чёткие KPI и предлагать гибкий график
- C) проводить только живые совещания без цифровых инструментов
- D) делать упор на публичное признание в социальных сетях

9. Какое из утверждений о виртуальном онбординге верно?

- A) Техническая настройка оборудования и доступа — необязательный этап
- B) Первое виртуальное знакомство с командой лучше назначить не позднее первой недели
- C) Контрольные чек-поинты не нужны, если сотрудник сам мотивирован
- D) Обмен документов следует отложить до окончания испытательного срока

10. Для оценки коммуникативных навыков «удаленщика» наиболее подходит:

- A) тест на знание схемы офиса
- B) короткий ролевой диалог в виде видеозвонка
- C) заполнение бумажного опросника в офисе
- D) тест на скорость печати любого текста

Ответы:

- 1 — В
- 2 — В
- 3 — С
- 4 — С
- 5 — В
- 6 — В
- 7 — А
- 8 — В
- 9 — В
- 10 — В

Перечень вопросов к зачету Модулю №4:

1. **Какое определение этапа пребординга наиболее корректно?**
 - А) Первый рабочий день новичка в офисе
 - В) Подготовка документов и коммуникация до официального выхода сотрудника на работу
 - С) Первые 90 дней стажировки
 - Д) Процесс оценки успешности адаптации
2. **Какая из стадий адаптации НЕ входит в классические модели онбординга?**
 - А) Социальная интеграция
 - В) Профессиональное обучение
 - С) Пребординг
 - Д) Декретный отпуск
3. **При планировании корпоративного обучения важно первым делом:**
 - А) Выбрать платформу e-learning
 - В) Определить образовательные потребности компании
 - С) Назначить даты и время тренингов
 - Д) Купить кофе для участников
4. **Какой формат обучения лучше всего подходит для отработки практических навыков в CRM-системе?**
 - А) Лекционный семинар
 - В) Теоретическая презентация
 - С) Практический тренинг на живых данных
 - Д) Чтение инструкций
5. **Какой из пяти предложенных метрик НЕ относится к оценке эффективности обучения?**
 - А) Уровень усвоения материала (тестирование)
 - В) ROI (соотношение затрат и результатов)
 - С) Средняя продолжительность рабочего дня
 - Д) Изменение KPI после обучения
6. **Что из ниже перечисленного лучше всего характеризует аттестацию персонала?**
 - А) Регулярное вручение корпоративных подарков
 - В) Процедура формальной оценки компетенций и результатов работы
 - С) Празднование годовщины выхода на работу
 - Д) Случайная проверка знаний без критериев
7. **Кто обычно отвечает за проведение аттестации в компании?**
 - А) Бухгалтерия
 - В) HR-специалисты совместно с руководителями подразделений

- C) Все сотрудники по очереди
- D) Служба IT
- 8. Матрица карьерных траекторий должна включать все, кроме:
 - A) Вертикальной лестницы должностей
 - B) Горизонтальных/сетевых проектов
 - C) Перечня личных хобби сотрудника
 - D) T-shaped навыков
- 9. Какая формулировка цели соответствует SMART?
 - A) «Увеличить продажи»
 - B) «Повысить средний чек на 10% к концу квартала за счёт нового скрипта»
 - C) «Сделать клиентов счастливее»
 - D) «Стать лучшей компанией года»
- 10. Какой элемент exit-процедуры является обязательным?
 - A) Организация праздничного обеда
 - B) Проведение выходного интервью и сбор обратной связи
 - C) Предоставление корпоративной машины на день
 - D) Продление испытательного срока

Ответы:

- 1 — B
- 2 — D
- 3 — B
- 4 — C
- 5 — C
- 6 — B
- 7 — B
- 8 — C
- 9 — B
- 10 — B

Перечень вопросов к зачету Модулю №5:

- 1. Что из перечисленного относится к внутренним мотиваторам?
 - A) Повышение оклада
 - B) Публичное признание заслуг
 - C) Чувство удовлетворения от выполненной задачи
 - D) Корпоративные бонусы
- 2. Первым шагом при составлении «дорожной карты» мотивационной системы является:
 - A) Расчёт бюджета на бонусы
 - B) Диагностика текущего уровня удовлетворённости сотрудников
 - C) Выбор показателей KPI
 - D) Определение частоты выплат
- 3. Какой из факторов НЕ обязательно учитывается при проектировании системы материальной мотивации?
 - A) Структура затрат компании
 - B) Личные предпочтения HR-специалиста
 - C) Корпоративные KPI
 - D) Рынок труда и конкуренты
- 4. Какой инструмент материальной мотивации наиболее подходит для быстрой привязки вознаграждения к конкретным результатам?
 - A) Корпоративное обучение

- В) Командировочные компенсации
 - С) Процент от продаж (комиссионная схема)
 - Д) Гибкий график работы
5. На каком этапе внедрения бонусной схемы важно учесть «эффект привыкания»?
- А) Во время сбора обратной связи после первого месяца
 - В) При расчёте бюджета на первый квартал
 - С) При выборе системы учёта KPI
 - Д) Никогда — эффект привыкания не влияет на мотивацию
6. К нематериальным мотиваторам относится всё, кроме:
- А) Публичного признания заслуг
 - В) Возможности удалённой работы
 - С) Дополнительного отпуска (пайкового)
 - Д) Курсов повышения квалификации
7. Что может препятствовать развитию самостоятельности сотрудников?
- А) Чёткие инструкции и границы ответственности
 - В) Избыточный контроль со стороны руководства
 - С) Доступность ресурсов и инструментов
 - Д) Корпоративная культура доверия
8. Какой приём НЕ способствует формированию автономии в команде?
- А) Делегирование полномочий без детального инструктажа
 - В) Установление сквозных показателей для всей команды
 - С) Организация регулярных 1:1 сессий для поддержки инициатив
 - Д) Допуск к принятию решений по своему направлению
9. SWOT-анализ мотивационной среды начинается с оценки:
- А) Только сильных сторон
 - В) Только угроз
 - С) Внутренних и внешних факторов
 - Д) Рынка труда
10. В контексте мотивации цитата «Если тебе нужен руководитель, чтобы решить проблему, то ты не нужен руководителю» подчёркивает важность:
- А) Пассивного ожидания указаний
 - В) Автономности и проактивности сотрудников
 - С) Жёсткого микроменеджмента
 - Д) Регулярных контрольных отчётов

Ответы:

- 1 — С
- 2 — В
- 3 — В
- 4 — С
- 5 — А
- 6 — С
- 7 — В
- 8 — В
- 9 — С
- 10 — В

Перечень вопросов к зачету Модулю №6:

1. Что НЕ относится к трём уровням корпоративной культуры по модели Эдгара Шейна?

- A) Артефакты
- B) Ценности
- C) Политика
- D) Базовые допущения

2. Какой инструмент наиболее характерен для аудита «внутреннего маркетинга»?

- A) eNPS-опрос
- B) SWOT-анализ HR-активностей
- C) Аттестация персонала
- D) Дорожная карта обучения

3. Что из перечисленного является показателем-KPI для мини-ритуала вовлечённости?

- A) Количество новых наймов
- B) Процент участия сотрудников в ритуале
- C) Рост прибыли компании
- D) Снижение текучести кадров за год

4. При проведении eNPS-опроса основной вопрос звучит так: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете нашу компанию как место работы?» по шкале от...

- A) 1 до 5
- B) 0 до 10
- C) 1 до 7
- D) 0 до 100

5. Что из перечисленного чаще всего входит в EVP (Employer Value Proposition)?

- A) Чек-лист on-boarding-процедур
- B) Ключевые ценностные предложения работодателя
- C) Алгоритм аттестации сотрудников
- D) План карьерного резерва

6. При бенчмаркинге EVP конкурентов важно НЕ учитывать:

- A) Конкретные формулировки ценностей
- B) Формат подачи (инфографика, видео и т. п.)
- C) Типичные ошибки кандидатов на интервью
- D) Отличия их предложений от ваших

7. Что обычно не является частью «Кода корпоративных ценностей»?

- A) Формулировки ценностей
- B) Поведенческие индикаторы
- C) Детальный бюджет на HR-технологии
- D) Примеры из жизни сотрудников

8. Какой формат активности НЕ годится для мини-кампании внутреннего маркетинга?

- A) Еженедельная рассылка лайфхаков
- B) Ежедневные личные отчёты сотрудника

- C) Виртуальный квест по ценностям
- D) Стендап-встреча команды

9. При A/B-тесте трех EVP-слоганов коллег просят оценить каждый по критериям:

- A) Читабельность
- B) Понятность, мотивация, оригинальность
- C) Стоимость и срок реализации
- D) Количество слов и рифму

10. Что из списка НЕ является метрикой успеха eNPS-опроса?

- A) Open-rate рассылки вакансий
- B) Доля промоутеров минус доля критиков
- C) Темы, собранные в облаке тегов
- D) Рекомендации по трем шагам улучшения

Правильные ответы:

1–C, 2–B, 3–B, 4–B, 5–B, 6–C, 7–C, 8–B, 9–B, 10–A.

Перечень вопросов к зачету Модулю №7:

1. Какой документ является основным при оформлении трудовых отношений?

- A) Ф3-152 «О персональных данных»
- B) Трудовой кодекс РФ
- C) КоАП РФ
- D) Правила внутреннего трудового распорядка

Правильный ответ: B

2. По какой статье ТК РФ работник обязан исполнять правила внутреннего трудового распорядка?

- A) Ст. 21
- B) Ст. 22
- C) Ст. 57
- D) Ст. 236

Правильный ответ: A

3. Что запрещено включать в формулировки вакансий во избежание дискриминации?

- A) Требования по опыту работы
- B) Указание возрастных ограничений
- C) Описание обязанностей
- D) Условия соцпакета

Правильный ответ: B

4. Какую компенсацию обязан доначислить работодатель при задержке зарплаты?

- A) Штраф 50 000 Р
- B) Пеню 1/150 рефинансирования ЦБ за каждый день просрочки
- C) Увеличение ставки на 5 %
- D) Убытки по договору

Правильный ответ: B

5. Какой закон регулирует сбор и хранение персональных данных сотрудников?

- A) ТК РФ
- B) Уголовный кодекс РФ
- C) Ф3-152 «О персональных данных»

D) КоАП РФ

Правильный ответ: C

6. При увольнении по сокращению штата работодатель обязан предупредить сотрудника не позднее чем за:

A) 3 календарных дня

B) 2 недели

C) 2 месяца

D) 1 месяц

Правильный ответ: C

7. Какова максимальная санкция КоАП РФ для юрлица за работу без оформления трудового договора?

A) 10 000 Р

B) 50 000 Р

C) 100 000 Р

D) 200 000 Р

Правильный ответ: C

8. Какой из документов должен существовать в компании, чтобы зафиксировать корпоративные стандарты без противоречий ТК РФ?

A) Кодекс корпоративной этики

B) Штатное расписание

C) Маркетинговая стратегия

D) Финансовый план

Правильный ответ: A

Перечень вопросов к зачету Модулю №8:

1. Что из перечисленного НЕ является приёмом повышения самосознания лидера?

A) Ежедневный «разбор полётов»

B) Техника «Ресурсный якорь»

C) 360°-обратная связь

D) Метод «три перспективы»

2. Какой инструмент помогает сформулировать вдохновляющую командную миссию?

A) Лабиринт решений

B) Storytelling Canvas

C) Матрица WSJF

D) Дерево решений

3. В модели VUCA-лидера буква «С» означает...

A) Complexity (сложность)

B) Creativity (креативность)

C) Control (контроль)

D) Collaboration (сотрудничество)

4. Какой уровень делегирования соответствует формулировке «Я рассказываю, что нужно сделать, а дальше ты свободен в выборе способа»?

A) Делегирование по указанию

B) Делегирование с контролем результатов

C) Делегирование по целям

D) Делегирование полного права решения

5. **Что является признаком психологической безопасности в команде?**
 - A) Строгое соблюдение иерархии
 - B) Практика «Круг доверия»
 - C) Запрет обсуждать ошибки
 - D) Ежечасный отчёт о настроении
6. **Метод «Пять языков влияния» НЕ включает...**
 - A) Истории
 - B) Аргументы фактов
 - C) Сравнительный анализ
 - D) Юмор
7. **Техника «Трёх пауз» применяется для...**
 - A) Делегирования полномочий
 - B) Управления стрессом
 - C) Построения RACI-матрицы
 - D) Разработки командной миссии
8. **Инструмент «Лидер-маяк» служит для...**
 - A) Делегирования
 - B) Стратегического видения влияния
 - C) Оценки компетенций
 - D) Поощрения экспериментов
9. **Игровая техника «Плюс-минус-интересно» направлена на...**
 - A) Генерацию идей
 - B) Обратную связь по ошибкам
 - C) Приоритизацию проектов
 - D) Оценку эмоционального климата
10. **Какая из практик помогает развивать «тихое лидерство» без формальных полномочий?**
 - A) Ритуал «Ключ ответственности»
 - B) Лаборатория вопросов
 - C) SCRUM-митинги
 - D) Лабиринт решений

Правильные ответы:

1 – B; 2 – B; 3 – A; 4 – C; 5 – B; 6 – C; 7 – B; 8 – B; 9 – B; 10 – B.

Перечень вопросов к зачету Модулю №9:

1. **Что НЕ относится к классическим признакам профессионального выгорания?**
 - A) Эмоциональное истощение
 - B) Повышенный цинизм к работе
 - C) Увеличенная продуктивность
 - D) Снижение чувства личной эффективности
2. **Какая из трёх шкал опросника Маслач (MBI) измеряет склонность к безличностному, циничному отношению к клиентам или коллегам?**
 - A) Эмоциональное истощение
 - B) Цинизм (деперсонализация)
 - C) Профессиональная неэффективность
 - D) Физическое истощение
3. **В 2019 г. какой международный орган официально признал «выгорание» профессиональным синдромом?**
 - A) Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ)

- В) Международная организация труда (МОТ)
С) Американская психологическая ассоциация (АРА)
D) Европейская комиссия
4. Какой из факторов чаще всего является ключевой причиной профессионального выгорания?
A) Чрезмерная автономия
B) Хронический стресс и перегрузки
C) Избыточная мотивация
D) Однообразие задач
5. Какой из методов НЕ применяется для диагностики уровня выгорания в команде?
A) Опрос по Маслач (MBI)
B) Глубокие интервью с руководителем
C) Анкетирование сотрудников
D) Расчет индекса eNPS
6. Какой тип конфликта относится к противостоянию между разными отделами организации?
A) Внутригрупповой
B) Межличностный
C) Межгрупповой
D) Внутренний
7. Какой стиль поведения в конфликте по модели Томаса–Килманна характеризуется стремлением и к собственным интересам, и к интересам другой стороны?
A) Соперничество
B) Избегание
C) Сотрудничество
D) Приспособление
8. На какой стадии динамики конфликта стороны активно ищут компромисс и снижают накал?
A) Стадия эскалации
B) Стадия постконфликта
C) Стадия зарождения
D) Стадия разрешения
9. Какая из техник НЕ является технологией разрешения конфликтов?
A) Активное слушание
B) «Я-сообщения»
C) Игнорирование проблемы
D) Медиация
10. Какая из мер наиболее эффективно предотвращает эскалацию конфликтов в команде?
A) Ужесточение дисциплинарных санкций
B) Регулярные совместные встречи и открытая обратная связь
C) Запрет на любые дискуссии
D) Принятие решений единолично руководителем

Ключ к тесту:

- 1 – С
2 – В
3 – А
4 – В
5 – D

- 6 – С
- 7 – С
- 8 – D
- 9 – С
- 10 – В

Перечень вопросов к зачету Модулю №10:

1. **Что из перечисленного лучше всего описывает понятие «рекрутинговая воронка»?**
 - A) План расходов на рекламу вакансий
 - B) Последовательность этапов отбора кандидатов с указанием конверсий между ними
 - C) График учебных мероприятий для новых сотрудников
 - D) Список внутренних вакансий
2. **Какие этапы обычно включаются в классический рекрутинговый воронку?**
 - A) Онбординг → Обучение → Аттестация
 - B) Размещение вакансии → Отбор резюме → Скрининг → Интервью → Оффер → Выход на работу
 - C) Анализ рынка → Формирование бюджета → Отчётность
 - D) Адаптация → Мотивация → Удержание
3. **Как вычисляется коэффициент конверсии с этапа «отклики → собеседования»?**
 - A) $(\text{Число собеседований}) \div (\text{Число открытых вакансий}) \times 100\%$
 - B) $(\text{Число откликов}) \div (\text{Число собеседований}) \times 100\%$
 - C) $(\text{Число собеседований}) \div (\text{Число откликов}) \times 100\%$
 - D) $(\text{Число выходов на работу}) \div (\text{Число собеседований}) \times 100\%$
4. **Если на вакансию подано 200 резюме, а дошли до первого интервью 50 человек, то конверсия «отклики → интервью» составит:**
 - A) 4%
 - B) 20%
 - C) 25%
 - D) 40%
5. **Какой из показателей обычно включают в расчёт рекрутингового бюджета?**
 - A) Среднемесячная выручка компании
 - B) Стоимость размещения вакансии и услуги рекрутинга
 - C) Количество отпускных дней у сотрудников
 - D) Урожайность работы отдела маркетинга
6. **Какая формула корректно описывает ROI HR-проекта?**
 - A) $(\text{Выгода} - \text{Затраты}) \div \text{Затраты} \times 100\%$
 - B) $\text{Затраты} \div \text{Выгода} \times 100\%$
 - C) $(\text{Выгода} + \text{Затраты}) \div \text{Выгода} \times 100\%$
 - D) $\text{Выгода} \times \text{Затраты}$
7. **HR-проект потратил 100 000 Р, а результатом стало увеличение прибыли на 130 000 Р. Каков ROI этого проекта?**
 - A) 0,30 (30 %)
 - B) 1,30 (130 %)
 - C) 0,77 (77 %)
 - D) 2,30 (230 %)
8. **Какой из показателей НЕ относится к эффективности программ обучения при расчёте ROI?**
 - A) Изменение KPI после обучения

- B) Стоимость тренинга
 - C) Количество участников
 - D) Количество страниц в учебном материале
9. Какое из предложений НЕ относится к улучшению показателей рекрутинговой воронки?
- A) Внедрение автоматизированного скрининга резюме
 - B) Повышение точности целевого описания вакансии
 - C) Увеличение количества внутренних отчётов без изменения процесса
 - D) Оптимизация обратной связи для кандидатов

Ключ к тесту:

- 1 – B
- 2 – B
- 3 – C
- 4 – C
- 5 – B
- 6 – A
- 7 – A
- 8 – D
- 9 – B
- 10 – C

Перечень вопросов к зачету Модулю №11:

1. Что из перечисленного НЕ относится к видам корпоративных кризисов?
 - A) Финансовый кризис
 - B) Кадровый кризис
 - C) Экзистенциальный кризис
 - D) Репутационный кризис
2. Антикризисное управление включает в себя, прежде всего,
 - A) Игнорирование проблемы до её естественного разрешения
 - B) Своевременное выявление угроз и разработку мероприятий по снижению рисков
 - C) Массовые увольнения для экономии средств
 - D) Обратную связь только после окончания кризиса
3. На каком этапе кризиса целесообразно проводить «горячее» мобильное совещание для немедленного реагирования?
 - A) Потенциальный (предкризисный)
 - B) Зарождение (ранняя эскалация)
 - C) Посткризисный
 - D) Стабилизация (антикризисное управление завершено)
4. Что из перечисленного является ключевой точкой вмешательства при резком падении продаж?
 - A) Закрытие всех проектов
 - B) Мониторинг и анализ причин падения на уровне менеджеров по продажам
 - C) Увеличение отпускных дней для сотрудников
 - D) Замена всего руководства
5. Коэффициент текучести кадров рассчитывается как:
 - A) $(\text{Число новых сотрудников за период}) \div (\text{Среднесписочная численность}) \times 100\%$
 - B) $(\text{Число уволившихся сотрудников за период}) \div (\text{Среднесписочная численность}) \times 100\%$

- С) $(\text{Число собеседований}) \div (\text{Число откликов}) \times 100\%$
 D) $(\text{Число сотрудников, вышедших на работу}) \div (\text{Число офферов}) \times 100\%$
6. Какой из факторов текучести считается «нежелательным»?
 A) Увольнение сотрудников за нарушение дисциплины
 B) Естественная ротация стажёров
 C) Выход на пенсию сотрудников
 D) Уход ключевых специалистов по собственному желанию
7. Если в компании из 120 сотрудников 15 уволились за год, то общий коэффициент текучести составляет:
 A) 12,5%
 B) 15%
 C) 10%
 D) 5%
8. XX-индекс = 3 на рынке означает, что на одну вакансию приходится в среднем:
 A) 1 резюме
 B) 3 резюме
 C) 5 резюме
 D) 10 резюме
9. Оптимизация штатной численности — это:
 A) Увольнение всех сотрудников без замены
 B) Поиск баланса между численностью и потребностями бизнеса
 C) Постоянное увеличение штата
 D) Сокращение бюджета на HR
10. Какая мера снижения добровольной текучести сотрудников НЕэффективна?
 A) Регулярный сбор и внедрение обратной связи
 B) Разработка прозрачных карьерных путей
 C) Ужесточение внутреннего контроля и штрафы
 D) Введение гибкого режима работы

Ключ к тесту:

- 1 — С
 2 — В
 3 — В
 4 — В
 5 — В
 6 — D
 7 — А
 8 — В
 9 — В
 10 — С