

Автономная некоммерческая организация  
дополнительного профессионального образования  
«Межотраслевой институт повышения квалификации и  
профессиональной переподготовки кадров» (МИПК)

УТВЕРЖДАЮ

Директор МИПК

О.Ю.Здановский

2021г.



ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
(ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ)

**Директор по персоналу современной организации**

**288 часов**

Москва 2021

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Директор по персоналу современной организации». - М.: МИПК, 2021.

*Составители:* Кириллов Андрей Владимирович, доктор исторических наук, профессор, Первый заместитель председателя правления национального союза «Управление персоналом»; Уколов Вадим Викторович, Генеральный директор компании Olymp Business Consulting.

Образовательная программа профессиональной переподготовки **«Директор по персоналу современной организации»** включает характеристику программы, содержание программы, оценку качества освоения программы, организационно-педагогические условия реализации программы.

Рецензенты:

Лазукин А.Д. – заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, доктор педагогических наук, профессор;

Андреев А.А. – доктор педагогических наук, профессор

## Раздел 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

### 1.1. Актуальность программы

В связи с вступлением в силу с 1 июля 2016 г. профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», профессиональная деятельность директоров по персоналу, не имеющих образования в области управления персоналом, может быть признана не полностью соответствующей профессиональному стандарту. Такая практика вытекает из Планов мероприятий по организации применения профессиональных стандартов, утвержденных организациями, в соответствии с постановлением Правительства РФ от 27.06.2016 № 584.

Программа профессиональной переподготовки является научно обоснованной и актуальной, поскольку разработана на основе следующих нормативных правовых документов:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

- Закон Российской Федерации о поправке к Конституции Российской Федерации от 14 марта 2020 г. №1-ФКЗ.

- Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

- Постановление Правительства РФ от 27 июня 2016 г. № 584 «Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности».

- требований профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утвержденного Приказом Минтруда РФ от 06.10.2015 №691н (зарегистрирован в Минюсте РФ 19 октября 2015 г., регистрационный № 39362).

- требований Постановления Минтруда РФ от 21 августа 1998 N 37 "Об утверждении Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих, раздел "Общепрофессиональные квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях";

- ФГОС высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры), утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 8 апреля 2015 г. N 367 (зарегистрирован в Минюсте РФ 29 апреля 2015 г., регистрационный N 37058).

- Приказ Министерства образования и науки РФ от 01.07.2013 г. №499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

- Приказ Министерства образования и науки РФ от 5 апреля 2017 г. №301 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

## **1.2. Цель реализации программы**

**Целью программы является** – профессиональная переподготовка директоров по персоналу с правом на ведение профессиональной деятельности в сфере управления персоналом, формирование у слушателей общепрофессиональных и профессиональных компетенций, необходимых для реализации требований профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (седьмой уровень), утвержденного Приказом Минтруда России от 06.10.2015 №691н (зарегистрирован Минюстом России 19.10.2015 г., регистрационный № 39362).

## **1.3. Требования к уровню подготовки поступающего на обучение, необходимому для освоения программы**

1) Предшествующий уровень образования слушателя – высшее образование – специалитет или магистратура.

2) Слушатель должен иметь документ государственного образца о высшем образовании с присвоением квалификации (степени магистр или квалификации «Дипломированный специалист»).

**Целевая аудитория** – административно-управленческий персонал организаций, имеющий высшее образование – специалитет или магистратура, заинтересованный в трудоустройстве в качестве директоров по управлению персоналом организаций.

## **1.4. Трудоемкость обучения**

Общая трудоемкость обучения по данной программе - **288 часов**, включая все виды аудиторной и внеаудиторной (самостоятельной) учебной работы слушателя.

## **1.5. Форма обучения**

*Форма обучения* - заочная, с применением ЭО и ДОТ, обеспечивается электронными учебно-методическими материалами, включает 63 онлайн учебных занятия (видеолекцию и практическое занятие с тестами) (вебинар) и итоговую аттестацию.

## **1.6. Режим занятий**

Режим занятий - не более 4 академических часов (час. в день).

## **1.7. Характеристика видов профессиональной деятельности, трудовых функций и/ или уровней квалификации**

**1.7.1. Вид профессиональной деятельности** – управление персоналом организации. Цель вида профессиональной деятельности – обеспечение эффективного функционирования системы управления персоналом для

достижения целей организации.

### **1.7.2. Общетрудовые и трудовые функции:**

**ОТФ (3.7)** – Операционное управление персоналом и подразделением организации;

**ТФ (3.7.1)** – Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения;

**ТФ (3.7.2)** – Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения;

**ТФ (3.7.3)** – Администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения;

**ОТФ (3.8)** – Стратегическое управление персоналом организации;

**ТФ (3.8.1)** – Разработка системы стратегического управления персоналом организации;

**ТФ (3.8.2)** – Реализация системы стратегического управления персоналом организации;

**ТФ (3.8.3)** – Администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации.

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

*Компетенции, формируемые у слушателей в процессе реализации программы профессиональной переподготовки:*

#### **Общепрофессиональные компетенции:**

**ОПК-2** – знание Кодекса об административных правонарушениях Российской Федерации, Уголовного кодекса Российской Федерации и иных федеральных законов в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, Гражданского кодекса Российской Федерации в части, относящейся к деятельности кадровой службы;

**ОПК-4** – владение навыками работы с внешними организациями (Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, Пенсионным фондом Российской Федерации, Фондом социального страхования Российской Федерации, Федеральным фондом обязательного медицинского страхования, Федеральной службой по труду и занятости, кадровыми агентствами, службами занятости населения);

**ОПК-9** – способность осуществлять деловое общение (публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации).

#### **Профессиональные компетенции:**

организационно-управленческая и экономическая деятельность:

**ПК-1** – знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и

интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике;

**ПК-2** – знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике;

**ПК-3** – знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владение методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике;

**ПК-4** – знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике;

**ПК-5** – знание основ научной организации и нормирования труда, владение навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике;

**ПК-6** – знание основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умение применять их на практике;

**ПК-7** – знание целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умение разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владение навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала;

**ПК-8** – знание принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умение применять их на практике;

**ПК-10** – знание Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, знание процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и владение навыками оформления сопровождающей документации;

**ПК-12** – знание основ разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основ разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации;

**ПК-14** – владение навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике;

информационно-аналитическая деятельность:

**ПК-15** – владение навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умение рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации;

**ПК-16** – владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умение применять их на практике;

**ПК-17** – знание основ разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных, стандартов в области управления персоналом, умение составлять описания и распределять функции и функциональные обязанности сотрудников, а также функции подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции, положения о подразделениях);

**ПК-19** – владение навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала;

**ПК-20** – умение оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владение навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала;

**ПК-21** – знание основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умение применять их на практике;

**ПК-22** – умение формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение, владение навыками контроля за использованием рабочего времени;

**ПК-23** – знание основ подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации и умение использовать их на практике;

**ПК-24** – способность применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации;

**ПК-26** – знание основ проведения аудита и контроллинга персонала и умение применять их на практике, владение важнейшими методами экономического и статистического анализа трудовых показателей, методами бюджетирования затрат на персонал;

социально-психологическая деятельность:

**ПК-29** – владение навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способность целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации;

**ПК-30** – знание основ возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе, владение навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации и умение применять их на практике;

**ПК-31** – способность и готовность оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат), умение применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;

**ПК-32** – владение навыками диагностики организационной культуры и умение применять их на практике, умение обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации;

проектная деятельность:

**ПК-34** – знание основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владение методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умение осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования;

**ПК-37** – способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умение использовать их на практике.

В результате освоения программы обучающийся должен:

- **знать:**
- требования профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» к личности и деятельности руководителя по управлению персоналом;
- порядок применения профессиональных стандартов в управлении персоналом;
- принципы формирования и организации работы подразделения по управлению персоналом;
- принципы организации работы с персоналом в период кризиса;
- базовые понятия и принципы рекрутинга персонала организации;
- современные нестандартные методы поиска персонала;
- принципы разработки программ адаптационных мероприятий для



руководителей;

- основные этапы отбора и профориентации персонала;
- критериальные характеристики деловой оценки персонала;
- базовые понятия и принципы мотивации трудовой деятельности персонала организации;
- структуру мотивационного комплекса трудовой деятельности и базовые алгоритмы оценки возможных изменений трудового поведения персонала при коррекции системы мотивации труда;
- основные группы мотивов трудовой деятельности и их структурные элементы;
- основные закономерности индивидуального и группового поведения персонала;
- основные методы и формы организации обучения и развития персонала;
- основы теории корпоративной культуры, как факторов, влияющих на поведение персонала;
- методы поиска необходимых в сложившейся ситуации организационно-управленческих и экономических решений;
- основы современной философии и концепций управления персоналом, сущность и задачи, закономерности, принципы и методы управления персоналом;
- основные этапы эволюции концепций управления персоналом; современные теории в области социально-трудовых отношений, основы методологии управления персоналом (философию, концепцию, сущность, закономерности, принципы и методы управления персоналом; методы построения системы управления персоналом);
- основы разработки и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;
- основы кадрового планирования в организации;
- сущность, цели, этапы и источники формирования кадрового резерва;
- принципы развития и закономерности функционирования организации; особенности обеспечения конкурентоспособности персонала организации; методы и источники сбора информации;
- принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования;
- теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации;
- классификацию затрат на персонал, основные подходы и методы бюджетирования;
- методы поиска необходимых в сложившейся ситуации организационно-управленческих и экономических решений;
- основы аудита и контроллинга персонала; основы оценки результатов деятельности персонала организации;

- основы оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом; инструменты оценки и анализа инвестиционных проектов, методы финансового планирования и прогнозирования, различные схемы и условия инвестирования и финансирования программ развития персонала;

- способы интеллектуального, культурного, нравственного и профессионального саморазвития в соответствии с социологическим и психологическим подходом к личности;

- сущность, формы профессиональной ориентации, технологии управления персоналом;

- сущность, виды, принципы организации, этапы деловой карьеры;

- способы управления деловой карьерой;

- психодиагностические критерии личностного развития, профессионализма, карьерного потенциала;

- психологические аспекты управления профессиональным, карьерным ростом и развитием личности работающих;

- современные принципы эффективной работы с персоналом, основы разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом.

- **уметь:**

- применять профессиональные стандарты в управлении персоналом;

- формировать подразделение по управлению персоналом и организовывать его работу;

- выстраивать работу с персоналом в период кризиса;

- находить эффективные источники набора персонала;

- применять современные нестандартные методы поиска персонала;

- разрабатывать программы адаптационных мероприятий для руководителей;

- составлять программы профориентационной деятельности в организации;

- генерировать критерии деловой оценки персонала адаптированные к специфике функционирования и развития конкретной организации;

- диагностировать ошибки в системе мотивации трудовой деятельности персонала;

- проектировать оптимальные системы мотивации труда с учетом специфики функционирования и развития конкретной организации;

- определять социальную и экономическую эффективность изменений в системе мотивации трудовой деятельности персонала организации;

- анализировать целесообразность и эффективность проводимого обучения с точки зрения его влияния на эффективность трудового поведения персонала;

- находить оптимальные организационно-управленческие и экономические решения; разрабатывать алгоритмы их реализации; нести ответственность за результат в пределах своих должностных обязанностей;

- применять теоретические положения в управленческой деятельности по отношению к персоналу;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и ее персонал;
- принимать участие в разработке корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий развития организации в части управления персоналом;
- прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения;
- осуществлять прогноз изменений в составе руководящих кадров, систематизировать и анализировать информацию о деловых и личностных качествах кандидатов, формировать состав резерва кадров;
- анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале;
- формировать бюджет затрат на персонал, принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета в сфере управления персоналом;
- находить оптимальные организационно-управленческие и экономические решения; разрабатывать алгоритмы их реализации; нести ответственность за результат в пределах своих должностных обязанностей;
- осуществлять анализ экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в т.ч. производительности труда);
- формировать бюджет затрат на персонал, принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета в сфере управления персоналом;
- принимать участие в разработке инвестиционных проектов, направленных на совершенствование системы и технологий управления персоналом, и проводить их оценку; использовать финансовую отчетность предприятия и рассчитывать необходимые финансовые показатели;
- организовывать и проводить профориентацию персонала;
- организовывать процесс развития персонала организации на основе соблюдения баланса личного, профессионального и карьерного роста, обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания;
- принимать кадровые решения с учетом стратегии развития компании и применения новых технологий работы с персоналом;
- **владеть:**
  - навыками применения профессиональных стандартов в управлении персоналом;
  - навыками формирования и организации работы подразделения по управлению персоналом;
  - навыками организации работы с персоналом в период кризиса;

- современными нестандартными методами поиска персонала;
- навыками разработки программ адаптационных мероприятий для руководителей;
- навыками диагностики профессиональной пригодности персонала;
- методами проведения аттестационных процедур;
- алгоритмами составления профессиограмм;
- навыками прогнозирования мотивационных эффектов от применения конкретных стимулов к труду в организации;
- алгоритмами адаптации системы мотивации трудовой деятельности персонала к стратегическим целям развития организации и качеству ее трудового потенциала;
- методами поощрения и наказания персонала организации;
- навыками планирования и выбора оптимального метода и формы обучения сотрудников в организации;
- социальными технологиями, навыками оценки эффективности их применения и прогнозирования возможных последствий принимаемых решений;
- методами и технологиями управления персоналом;
- методами разработки и реализации стратегий управления персоналом;
- методами планирования численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации;
- навыками отбора и зачисления в группу резерва кадров, планирования работы с кадровым резервом;
- навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала;
- навыками анализа конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала;
- навыками контроля исполнения бюджета затрат на персонал;
- социальными технологиями, навыками оценки эффективности их применения и прогнозирования возможных последствий принимаемых решений;
- навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по улучшению экономических показателей деятельности организации и показателей по труду;
- навыками контроля исполнения бюджета затрат на персонал;
- методами оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом;
- методами профориентации персонала;
- навыками оценки качества управления карьерой;
- современными технологиями управлением поведением персонала;
- современными персонал-технологиями.

### **1.9. Особенности реализации программы**

Программа курса построена по модульному принципу.

При реализации программы для каждой группы готовится вариативный учебно-тематический план. В нем разработчики имеют право вносить до 10% новых, скорректированных тем учебных занятий внутри модулей, отражающих изменения в действующей нормативно-правовой базе.

## Раздел 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### 2.1. Учебный и учебно-тематический план программы профессиональной переподготовки «Директор по персоналу современной организации»

Учебный и учебно-тематический планы дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки определяют перечень, последовательность и распределение учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, обеспечивающих формирование компетенций. Указывается общая трудоемкость дисциплин (модулей), стажировок, практик и т.д., а также форма итоговой аттестации.

#### Учебный план дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Директор по персоналу современной организации»

Требования к уровню образования слушателей	лица, имеющие высшее образование – специалитет или магистратура
Категории слушателей	административно-управленческий персонал организаций, имеющий высшее образование – специалитет или магистратура, заинтересованный в трудоустройстве в качестве директоров по управлению персоналом организаций
Срок обучения	трудоемкость программы 288 часа, 8 зачетных единиц, 13 недель
Форма обучения	заочная, с применением дистанционного обучения и электронного обучения
Режим занятий	не более 4 часов в день

№ п/п	Наименование раздела, дисциплин (модулей)	Трудоемкость	В том числе		Форма контроля
			Аудиторные онлайн-занятия, час.	Самостоят	

		В зачетных единицах	В часах	Всего	Из них			
					Лекции <sup>1</sup>	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Модуль 1. Правовые вопросы управления персоналом для руководителя HR-подразделения организации.	1	36	12	6	6	24	Зачет методом тестирования
2.	Модуль 2. Операционное управление персоналом и HR-подразделением организации.	1	36	12	6	6	24	Зачет методом тестирования
3.	Модуль 3. Обеспечение организации персоналом: подбор, адаптация. Организация системы подбора персонала: стандартные и нестандартные методы поиска и оценки кандидатов.	1	36	12	6	6	24	Зачет методом тестирования
4.	Модуль 4. Управление обучением и развитием персонала организации.	1	36	12	6	6	24	Зачет методом тестирования
5.	Модуль 5. Современные технологии управления вознаграждением персонала организации.	1	36	12	6	6	24	Зачет методом тестирования

<sup>1</sup> С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

6.	Модуль 6. Управление оценкой аттестацией персонала организации.	и	1	36	12	6	6	24	Зачет методом тестирования
7.	Модуль 7. Продвижение HR-бренда организации. Формирование корпоративной культуры.		1	36	12	6	6	24	Зачет методом тестирования
8.	Модуль 8. Подготовка итоговой аттестационной работы. Итоговая аттестация.		1	36	2	-	2	34	Защита итоговой аттестационной работы
9.	<b>Общая трудоемкость программы</b>		<b>8</b>	<b>288</b>	<b>86</b>	<b>42</b>	<b>44</b>	<b>202</b>	

**Учебно-тематический план**  
дополнительной профессиональной программы профессиональной  
переподготовки  
**«Директор по персоналу современной организации»**

№ п/п	Наименование раздела, дисциплин (модулей)	Трудоемкость		В том числе				Форма контроля
				Аудиторные онлайн-занятия, час.			Самостоятельная работа <sup>2</sup> , час.	
		В зачетных единицах	В часах	Всего	Из них			
Лекции <sup>2</sup>	Практические занятия							
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Модуль 1. Правовые вопросы управления персоналом для	1	36	12	6	6	24	Зачет методом тестирования

<sup>2</sup> С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

	<b>руководителя HR-подразделения организации.</b>							
1.1.	Тема 1.1. Стратегическое управление персоналом в документах.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
1.2.	Тема 1.2. Управление трудовыми отношениями на основе профессиональных стандартов.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
1.3.	Тема 1.3. Трудовые споры и производственные конфликты.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
1.4	<b>Практическое занятие 1.4 ПА Тестирование по вопросам Модуля 1. Промежуточная аттестация.</b>		6	3	-	3	3	Зачет методом тестирования
	Общая трудоемкость Модуля 1	1	36	12	6	6	24	
<b>2.</b>	<b>Модуль 2. Операционное управление персоналом и HR-подразделением организации.</b>	1	36	12	6	6	24	Зачет методом тестирования
2.1.	Тема 2.1. Создание эффективной команды HR-подразделения.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
2.2.	Тема 2.2. Управление персоналом в условиях кризиса.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
2.3.	Тема 2.3. Планирование и бюджетирование в HR.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
2.4.	<b>Практическое занятие 2.4 ПА Тестирование по</b>		6	3	-	3	3	Зачет методом тестирования



	<b>вопросам Модуля 2. Промежуточная аттестация.</b>							
	Общая трудоемкость Модуля 2	1	36	12	6	6	24	
<b>3.</b>	<b>Модуль 3. Обеспечение организации персоналом: подбор, адаптация. Организация системы подбора персонала: стандартные и нестандартные методы поиска и оценки кандидатов.</b>	1	36	12	6	6	24	Зачет методом тестирования
3.1.	Тема 3.1. Как организовать систему подбора персонала с нуля.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
3.2.	Тема 3.2. Современные нестандартные методы поиска и оценки кандидатов.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
3.3.	Тема 3.3. Эффективные программы адаптации руководителей.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
3.4.	<b>Практическое занятие 3.4 ПА Тестирование по вопросам Модуля 3. Промежуточная аттестация.</b>		6	3	-	3	3	Зачет методом тестирования
	Общая трудоемкость Модуля 3	1	36	12	6	6	24	
<b>4.</b>	<b>Модуль 4. Управление обучением и развитием персонала организации.</b>	1	36	12	6	6	24	Зачет методом тестирования

4.1.	Тема 4.1. Разработка и внедрение системы обучения персонала.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
4.2.	Тема 4.2. Управление талантами. Кадровый резерв.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
4.3.	Тема 4.3. Индивидуальные планы развития. Построение карьеры работников.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
4.4.	<b>Практическое занятие 4.4 ПА Тестирование по вопросам Модуля 4. Промежуточная аттестация.</b>		6	3	-	3	3	Зачет методом тестирования
	Общая трудоемкость Модуля 4	1	36	12	6	6	24	
<b>5.</b>	<b>Модуль 5. Современные технологии управления вознаграждением персонала организации.</b>	1	36	12	6	6	24	Зачет методом тестирования
5.1.	Тема 5.1. Система оплаты труда, гарантий и компенсаций. Стимулирующие выплаты.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
5.2.	Тема 5.2. Эффективная система нематериальной мотивации.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
5.3.	Тема 5.3. Экономика труда и нормирование для различных категорий персонала.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
5.4.	<b>Практическое занятие 5.4 ПА</b>		6	3	-	3	3	Зачет методом тестирования

	<b>Тестирование по вопросам Модуля 5. Промежуточная аттестация.</b>							
	Общая трудоемкость Модуля 5	1	36	12	6	6	24	
<b>6.</b>	<b>Модуль 6. Управление оценкой и аттестацией персонала организации.</b>	1	36	12	6	6	24	Зачет методом тестирования
6.1.	Тема 6.1. Оценка удовлетворенности, вовлеченности и лояльности работников.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
6.2.	Тема 6.2. Современные методы оценки компетенций персонала.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
6.3.	Тема 6.3. Аттестация и оценка персонала.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
6.4.	<b>Практическое занятие 6.4 ПА Тестирование по вопросам Модуля 6. Промежуточная аттестация.</b>		6	3	-	3	3	Зачет методом тестирования
	Общая трудоемкость Модуля 6	1	36	12	6	6	24	
<b>7.</b>	<b>Модуль 7. Продвижение HR-бренда организации. Формирование корпоративной культуры.</b>	1	36	12	6	6	24	Зачет методом тестирования
7.1.	Тема 7.1. HR-бренд организации: как создать и продвинуть.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
7.2.	Тема 7.2. Организационные культуры: что		10	3	2	1	7	Тренирующий тест

	нужно знать руководителю HR-подразделения.							
7.3.	Тема 7.3. Создание корпоративной культуры.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
7.4.	<b>Практическое занятие 7.4 ПА Тестирование по вопросам Модуля 7. Промежуточная аттестация.</b>		6	3	-	3	3	Зачет методом тестирования
	Общая трудоемкость Модуля 7	1	36	12	6	6	24	
<b>8.</b>	<b>Модуль 8. Подготовка итоговой аттестационной работы. Итоговая аттестация.</b>	1	36	2	-	2	34	Защита итоговой аттестационной работы
	<b>Общая трудоемкость программы</b>	<b>8</b>	<b>288</b>	<b>86</b>	<b>42</b>	<b>44</b>	<b>202</b>	

**Календарный учебный график**  
дополнительной профессиональной программы профессиональной  
переподготовки

**«Директор по персоналу современной организации»**

Объем программы 288 часов. Продолжительность обучения 13 недель.  
Форма обучения – заочная с применением ЭО и ДОТ.

Образовательный процесс по программе может осуществляться в течение всего учебного года. Занятия проводятся по мере комплектования групп.

№ п/п	Модули (дисциплины)	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя	9 неделя	10 неделя	11 неделя	12 неделя	13 неделя	ПА	КР	СР	ИА	ИТОГО
1	Модуль 1	24	12												6	6	24		36
2	Модуль 2		12	24											6	6	24		36
3	Модуль 3				24	12									6	6	24		36
4	Модуль 4					12	24								6	6	24		36
5	Модуль 5							24	12						6	6	24		36
6	Модуль 6								12	24					6	6	24		36
7	Модуль 7										24	12			6	6	24		36
8	Модуль 8 Итоговая аттестация											12	12	12			34	2	36
	<b>ВСЕГО</b>	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	12	12	42	42	202	2	288

Условные обозначения	
ПА	Промежуточная аттестация
ИА	Итоговая аттестация
КР	Контактная онлайн работа
СР	Самостоятельная работа

**Рабочие программы модулей (дисциплин)  
дополнительной профессиональной программы профессиональной  
переподготовки**

**«Директор по персоналу современной организации»**

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Директор по персоналу современной организации» состоит из 8 модулей:

**Модуль 1. Правовые вопросы управления персоналом для руководителя HR-подразделения организации.**

**Модуль 2. Операционное управление персоналом и HR-подразделением организации.**

**Модуль 3. Обеспечение организации персоналом: подбор, адаптация.**

**Организация системы подбора персонала: стандартные и нестандартные методы поиска и оценки кандидатов.**

**Модуль 4. Управление обучением и развитием персонала организации.**

**Модуль 5. Современные технологии управления вознаграждением персонала организации.**

**Модуль 6. Управление оценкой и аттестацией персонала организации.**

**Модуль 7. Продвижение HR-бренда организации. Формирование корпоративной культуры.**

**Модуль 8. Подготовка итоговой аттестационной работы. Итоговая аттестация.**

### **Рабочая программа Модуля (дисциплины) 1.**

#### **Правовые вопросы управления персоналом для руководителя HR-подразделения организации**

**Цель освоения Модуля 1** – формирование и развитие профессиональных компетенций по разработке и внедрению стратегии управления персоналом, снижению рисков возникновения трудовых споров и производственных конфликтов, управлению трудовыми отношениями на основе профессиональных стандартов.

**Профессиональные компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения Модуля 1:**

**ПК-1** – знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике;

**ПК-17** – знание основ разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных, стандартов в области управления персоналом, умение составлять описания и распределять функции и функциональные обязанности сотрудников, а также функции подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции, положения о подразделениях);

**ПК-30** – знание основ возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе, владение навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации и умение применять их на практике.

#### **Планируемые результаты обучения по Модулю 1**

- **знать:**
- требования профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом» к личности и деятельности руководителя по управлению персоналом;
- порядок применения профессиональных стандартов в управлении персоналом;
- методы поиска необходимых в сложившейся ситуации организационно-управленческих и экономических решений;

- основы современной философии и концепций управления персоналом, сущность и задачи, закономерности, принципы и методы управления персоналом;

- основные этапы эволюции концепций управления персоналом; современные теории в области социально-трудовых отношений, основы методологии управления персоналом (философию, концепцию, сущность, закономерности, принципы и методы управления персоналом; методы построения системы управления персоналом);

- основы разработки и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом;

- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления.

- **уметь:**

- применять профессиональные стандарты в управлении персоналом;

- находить оптимальные организационно-управленческие и экономические решения; разрабатывать алгоритмы их реализации; нести ответственность за результат в пределах своих должностных обязанностей;

- применять теоретические положения в управленческой деятельности по отношению к персоналу;

- принимать участие в разработке корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий развития организации в части управления персоналом;

- находить оптимальные организационно-управленческие и экономические решения; разрабатывать алгоритмы их реализации; нести ответственность за результат в пределах своих должностных обязанностей;

- принимать кадровые решения с учетом стратегии развития компании и применения новых технологий работы с персоналом.

- **владеть:**

- навыками применения профессиональных стандартов в управлении персоналом;

- социальными технологиями, навыками оценки эффективности их применения и прогнозирования возможных последствий принимаемых решений;

- методами и технологиями управления персоналом;

- методами разработки и реализации стратегий управления персоналом;

- навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала;

- социальными технологиями, навыками оценки эффективности их применения и прогнозирования возможных последствий принимаемых решений;

- методами оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом;

- современными персонал-технологиями.

**Учебно-тематический план Модуля 1**  
**Правовые вопросы управления персоналом для руководителя HR-подразделения организации**

№ п/п	Наименование раздела, дисциплин (модулей)	Трудоемкость		В том числе				Форма контроля
				Аудиторные онлайн-занятия, час.			Самостоятельная работа <sup>3</sup> , час.	
		В зачетных единицах	В часах	Всего	Из них			
Лекции <sup>3</sup>	Практические занятия							
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	<b>Модуль 1. Правовые вопросы управления персоналом для руководителя HR-подразделения организации.</b>	1	36	12	6	6	24	Зачет методом тестирования
1.1.	Тема 1.1. Стратегическое управление персоналом в документах.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
1.2.	Тема 1.2. Управление трудовыми отношениями на основе профессиональных стандартов.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
1.3.	Тема 1.3. Трудовые споры и производственные конфликты.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
1.4	<b>Практическое занятие 1.4 ПА Тестирование по вопросам Модуля 1.</b>		6	3	-	3	3	Зачет методом тестирования

<sup>3</sup> С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения



	<b>Промежуточная аттестация.</b>							
	Общая трудоемкость Модуля 1	1	36	12	6	6	24	

**Содержание программы Модуля 1.  
Правовые вопросы управления персоналом для руководителя HR-подразделения организации**

***Тема 1.1. Стратегическое управление персоналом в документах.***

***Лекция 1.1. Стратегическое управление персоналом в документах.***

Понятие «управление персоналом». Роль подразделения по управлению персоналом (HR-подразделения) в системе управления организацией.

Последовательность разработки и внедрения стратегии управления персоналом. Порядок формирования кадровой политики организации.

Документы, через которые реализуется стратегия управления персоналом. Порядок проведения аудита HR-процессов. Описание бизнес-процессов и регламентация. Метрики, позволяющие оценить деятельность службы персонала. Основные HR-регламенты организации. Структура локальных нормативных актов по управлению персоналом.

Планирование работы HR-подразделения. Порядок формирования HR-бюджета.

Правила внутреннего трудового распорядка, должностная инструкция – структура документов.

Рекомендации по составлению памятки нового работника, как элемент адаптации.

***Практическое занятие 1.1. Стратегическое управление персоналом в документах.***

Задания, выполняемые слушателями самостоятельно в ходе практического занятия:

1. Опишите структуру документа – «Правила внутреннего трудового распорядка».

2. Сформулируйте, какую предварительную работу должна провести организация прежде, чем приступить к разработке кадровой стратегии?

3. Сформулируйте, какова последовательность разработки и внедрения стратегии управления персоналом?

***Тема 1.2. Управление трудовыми отношениями на основе профессиональных стандартов.***

***Лекция 1.2. Управление трудовыми отношениями на основе профессиональных стандартов.***

Понятие «профессиональный стандарт». Характеристика уровней национальной рамки квалификаций. Обязательность применения профессиональных стандартов.

Характеристика профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом».

Профессиональные стандарты и квалификационные справочники – порядок применения.

Пошаговый алгоритм внедрения профессионального стандарта.

Способы подтверждения соответствия квалификации работника профессиональному стандарту.

Действия работодателя при несоответствии квалификации работника профессиональному стандарту.

Ответственность работодателя за нарушения в работе с профессиональными стандартами.

### ***Практическое занятие 1.2. Управление трудовыми отношениями на основе профессиональных стандартов.***

Задания, выполняемые слушателями самостоятельно в ходе практического занятия:

1. Разработайте и представьте в письменном виде план-график внедрения профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом».

2. Сформулируйте, сколько уровней предусматривает национальная рамка квалификаций?

3. Сформулируйте, какой акт необходимо применять, в случае противоречий между профстандартом и ЕКС в части квалификации?

### ***Тема 1.3. Трудовые споры и производственные конфликты.***

#### ***Лекция 1.3. Трудовые споры и производственные конфликты.***

Основные виды трудовых споров. Гарантии при заключении трудового договора.

Действия работодателя в случае несогласия кандидата с отказом в приеме на работу.

Действия в ситуации, когда работник не согласен с размером зарплаты, увольнением или размером выплат при увольнении.

Ситуации, когда работник может восстановиться на работе. Как работодателю защитить себя. Судебная практика по трудовым спорам.

### ***Практическое занятие 1.3. Трудовые споры и производственные конфликты.***

Задания, выполняемые слушателями самостоятельно в ходе практического занятия:

1. Перечислите основные виды трудовых споров с работниками и кандидатами на открытые вакансии, которые, как правило, возникают в компании (организации).
2. Сформулируйте, что должно быть у компании (организации), чтобы снизить риски проигрыша в суде по трудовым спорам?
3. Перечислите основания для восстановления работника на работе.

***Практическое занятие 1.4 ПА Тестирование по вопросам Модуля 1. Промежуточная аттестация.***

**Литература по модулю 1**

**Основная литература:**

1. Митрофанова В.В. Оформляем кадровые документы: настольная книга практика. – СПб.: Питер, 2014.
2. Нашивочникова В.Н. Полный справочник кадровика. СПб.: Питер, 2014.
3. Маслова В.М. Управление персоналом., 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2015. — 492 с.
4. Самоукина Н.В. Настольная книга директора по персоналу. Второе издание. Издательство Феникс, Ростов-на-Дону, 2013.
5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ.
6. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
7. Закон РФ о поправке к Конституции РФ от 14.03.2020 N 1-ФКЗ «О совершенствовании регулирования отдельных вопросов организации и функционирования публичной власти».
8. Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

**Дополнительная литература:**

1. Астахов П.А. Трудовые отношения. Юридическая помощь по защите прав работника с вершины адвокатского профессионализма. М.: Эксмо, 2009.
2. Быкова Т. А., Кузнецова Т. В., Санкина Л. В., Документационное обеспечение управления (делопроизводство) - М.: ИНФРА-М, 2012.
3. Кирсанова М. В., Современное делопроизводство - М.: ИНФРА-М, 2012.
4. Настольная книга кадровика/Под ред. Г.Ю. Касьяновой. – М.: АБАК, 2014.
5. Рогожин М.Ю. Справочник по делопроизводству. – 2-е изд., обнов. – СПб.: Питер, 2011.

**Базы данных, Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы:**

1. Сайт журнала «Директор по персоналу» <https://www.hr-director.ru>
2. Сайт журнала «Кадровое дело» <https://www.kdelo.ru>

3. Сайт журнала «Справочник кадровика»  
<https://www.proflit.ru/kadry/zhurnaly/zhurnal-spravochnik-kadrovika>
4. Электронная система «Кадры» <https://www.1kadry.ru>
5. Сайт журнала «Управление персоналом» <https://www.top-personal.ru>
6. Аналитические статьи на специализированном сайте для HR-менеджеров <http://www.hrm.ru>
7. Автоматизированная система поиска работы и работников  
<https://hh.ru>
8. Автоматизированная система поиска работы и работников  
<https://superjob.ru>
9. Автоматизированная система поиска работы и работников  
<https://rabota.ru>
10. Общероссийская база вакансий «Работа в России» <https://trudvsem.ru>
11. Электронный ресурс по защите прав работников и интересов работодателей <https://онлайнинспекция.рф>
12. Сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации <https://rosmintrud.ru>
13. Программно-аппаратный комплекс «Профессиональные стандарты»  
<https://profstandart.rosmintrud.ru>
14. Электронная библиотека учебников и монографий по экономике и менеджменту <https://учебники.информ2000.рф>
15. Электронная библиотека учебников для студентов вузов «Все учебники» <https://www.vse-ychebniki.ru>
16. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»  
<https://cyberleninka.ru>
17. Научная электронная библиотека «eLIBRARY.RU»  
<https://www.elibrary.ru>
18. Сайт Российской национальной библиотеки <http://nlr.ru>
19. Национальная электронная библиотека «НЭБ» <https://rusneb.ru>
20. Сайт Российской государственной библиотеки для молодежи  
<https://rgub.ru>
21. Государственная публичная научно-техническая библиотека России «Электронная библиотека ГПНТБ России» <http://ellib.gpntb.ru>

## **Рабочая программа Модуля (дисциплины) 2. Операционное управление персоналом и HR-подразделением организации**

**Цель освоения Модуля 2** – формирование и развитие профессиональных компетенций по определению оптимальной численности и состава HR-подразделения, оценке эффективности HR-подразделения с помощью KPI, мотивированию HR-специалистов, управлению персоналом в условиях кризиса, составлению HR-бюджета.

## **Профессиональные компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения Модуля 2:**

**ПК-5** – знание основ научной организации и нормирования труда, владение навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике;

**ПК-8** – знание принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умение применять их на практике;

**ПК-15** – владение навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умение рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации;

**ПК-22** – умение формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение, владение навыками контроля за использованием рабочего времени;

**ПК-24** – способность применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации;

**ПК-26** – знание основ проведения аудита и контроллинга персонала и умение применять их на практике, владение важнейшими методами экономического и статистического анализа трудовых показателей, методами бюджетирования затрат на персонал;

**ПК-34** – знание основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владение методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умение осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования;

**ПК-37** – способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умение использовать их на практике.

### **Планируемые результаты обучения по Модулю 2**

- **знать:**
- принципы формирования и организации работы подразделения по управлению персоналом;
- принципы организации работы с персоналом в период кризиса;
- методы поиска необходимых в сложившейся ситуации организационно-

управленческих и экономических решений;

- основные этапы отбора и профориентации персонала;
- критериальные характеристики деловой оценки персонала;
- базовые понятия и принципы мотивации трудовой деятельности персонала организации;
- классификацию затрат на персонал, основные подходы и методы бюджетирования;
- основы аудита и контроллинга персонала; основы оценки результатов деятельности персонала организации;
- сущность, формы профессиональной ориентации, технологии управления персоналом.

**- уметь:**

- формировать подразделение по управлению персоналом и организовывать его работу;
- выстраивать работу с персоналом в период кризиса;
- проектировать оптимальные системы мотивации труда с учетом специфики функционирования и развития конкретной организации;
- определять социальную и экономическую эффективность изменений в системе мотивации трудовой деятельности персонала организации;
- находить оптимальные организационно-управленческие и экономические решения; разрабатывать алгоритмы их реализации; нести ответственность за результат в пределах своих должностных обязанностей;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и ее персонал;
- принимать участие в разработке корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий развития организации в части управления персоналом;
- находить оптимальные организационно-управленческие и экономические решения; разрабатывать алгоритмы их реализации; нести ответственность за результат в пределах своих должностных обязанностей;
- формировать бюджет затрат на персонал, принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета в сфере управления персоналом;
- принимать кадровые решения с учетом стратегии развития компании и применения новых технологий работы с персоналом.

**- владеть:**

- навыками формирования и организации работы подразделения по управлению персоналом;
- навыками организации работы с персоналом в период кризиса;
- алгоритмами составления профессиограмм;
- навыками прогнозирования мотивационных эффектов от применения конкретных стимулов к труду в организации;

- навыками контроля исполнения бюджета затрат на персонал;
- социальными технологиями, навыками оценки эффективности их применения и прогнозирования возможных последствий принимаемых решений;
- навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по улучшению экономических показателей деятельности организации и показателей по труду;
- методами оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом;
- современными технологиями управлением поведением персонала;
- современными персонал-технологиями.

### Учебно-тематический план Модуля 2 Операционное управление персоналом и HR-подразделением организации

№ п/п	Наименование раздела, дисциплин (модулей)	Трудоемкость		В том числе				Форма контроля
				Аудиторные онлайн-занятия, час.			Самостоятельная работа <sup>4</sup> , час.	
		В зачетных единицах	В часах	Всего	Из них			
Лекции <sup>4</sup>	Практические занятия							
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.	<b>Модуль 2. Операционное управление персоналом и HR-подразделением организации.</b>	1	36	12	6	6	24	Зачет методом тестирования
2.1.	Тема 2.1. Создание эффективной команды HR-подразделения.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
2.2.	Тема 2.2. Управление персоналом в условиях кризиса.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
2.3.	Тема 2.3. Планирование и		10	3	2	1	7	Тренирующий тест

<sup>4</sup> С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

	бюджетирование в HR.							
2.4.	<b>Практическое занятие 2.4 ПА</b> <b>Тестирование по вопросам Модуля 2.</b> <b>Промежуточная аттестация.</b>		6	3	-	3	3	Зачет методом тестирования
	Общая трудоемкость Модуля 2	1	36	12	6	6	24	

## **Содержание программы Модуля 2.**

### **Операционное управление персоналом и HR-подразделением организации**

#### ***Тема 2.1. Создание эффективной команды HR-подразделения.***

##### ***Лекция 2.1. Создание эффективной команды HR-подразделения.***

История внедрения HR-management в России. Определение понятия «HR-подразделение». Основные цели, задачи, функции HR-подразделения и их характеристика.

Определение оптимальной численности и состава HR-подразделения. Порядок и критерии отбора кандидатов в HR-подразделение. Ключевые компетенций специалистов по управлению персоналом и их характеристика.

Оценка эффективности HR-подразделения и его специалистов с помощью KPI. Мотивирование HR-специалистов.

Рекомендации по организации эффективного управления HR-подразделением.

#### ***Практическое занятие 2.1. Создание эффективной команды HR-подразделения.***

Задания, выполняемые слушателями самостоятельно в ходе практического занятия:

1. Разработайте и представьте в письменном виде матрицу KPI на один месяц для менеджера (специалиста) по обучению персонала.
2. Сформулируйте основную цель, основную задачу и основную функцию HR-подразделения.
3. Сформулируйте, какое должно быть соотношение постоянной и переменной части зарплаты при внедрении системы KPI для специалистов HR-подразделения?

#### ***Тема 2.2. Управление персоналом в условиях кризиса.***

##### ***Лекция 2.2. Управление персоналом в условиях кризиса.***

Определение кризиса и его виды.



Методы снижения затрат на персонал в период кризиса. Какие расходы на персонал снижают в первую очередь.

Переориентация на новые эффективные методы работы с персоналом в период кризиса. Организация работы по управлению персоналом в период кризиса.

Диагностика системы управления персоналом организации на стратегическом и оперативном уровне. Анализ статистических данных.

Принципы мотивации и стимулирования работников в условиях кризиса. Сокращение бюджета в период кризиса.

Алгоритм действий антикризисного управления персоналом.

### ***Практическое занятие 2.2. Управление персоналом в условиях кризиса.***

Задания, выполняемые слушателями самостоятельно в ходе практического занятия:

1. Разработайте и представьте в письменном виде план сокращения расходов на персонал в условиях кризиса на 2020 год.
2. Сформулируйте, какие расходы на персонал снижают в первую очередь в период кризиса?
3. Сформулируйте, что оценивается в ходе диагностики системы управления персоналом организации на стратегическом уровне в период кризиса?

### ***Тема 2.3. Планирование и бюджетирование в HR.***

#### ***Лекция 2.3. Планирование и бюджетирование в HR.***

Технология составления HR-бюджета. Зависимость HR-бюджета от вида кадровой политики организации.

SWOT-анализ управления трудовыми ресурсами организации. Разделы HR-бюджета.

Этапы составления HR-бюджета. Алгоритм бюджетирования фонда оплаты труда.

Разделы HR-бюджета. Особенности защиты и презентации HR-бюджета перед руководством организации. Практические рекомендации по HR-бюджетированию.

### ***Практическое занятие 2.3. Планирование и бюджетирование в HR.***

Задания, выполняемые слушателями самостоятельно в ходе практического занятия:

1. Перечислите и охарактеризуйте виды кадровой политики.
2. Перечислите этапы, из которых состоит бюджетирование в HR.
3. Перечислите основные разделы HR-бюджета.

### ***Практическое занятие 2.4 ПА Тестирование по вопросам Модуля 2. Промежуточная аттестация.***

## Литература по модулю 2

### Основная литература:

1. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 444 с.
2. Софиенко А.В. Планирование бюджета на персонал: шаг за шагом // Кадровик, №1, 2014, с.21-32.
3. Маслова В.М. Управление персоналом., 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2015. — 492 с.
4. Самоукина Н.В. Настольная книга директора по персоналу. Второе издание. Издательство Феникс, Ростов-на-Дону, 2013.
5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ.
6. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
7. Закон РФ о поправке к Конституции РФ от 14.03.2020 N 1-ФКЗ «О совершенствовании регулирования отдельных вопросов организации и функционирования публичной власти».
8. Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

### Дополнительная литература:

1. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 389 с.
2. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Эксмо; Москва, 2010.

### Базы данных, Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы:

1. Сайт журнала «Директор по персоналу» <https://www.hr-director.ru>
2. Сайт журнала «Кадровое дело» <https://www.kdelo.ru>
3. Сайт журнала «Справочник кадровика» <https://www.proflit.ru/kadry/zhurnaly/zhurnal-spravochnik-kadrovika>
4. Электронная система «Кадры» <https://www.1kadry.ru>
5. Сайт журнала «Управление персоналом» <https://www.top-personal.ru>
6. Аналитические статьи на специализированном сайте для HR-менеджеров <http://www.hrm.ru>
7. Автоматизированная система поиска работы и работников <https://hh.ru>
8. Автоматизированная система поиска работы и работников <https://superjob.ru>
9. Автоматизированная система поиска работы и работников <https://rabota.ru>
10. Общероссийская база вакансий «Работа в России» <https://trudvsem.ru>

11. Электронный ресурс по защите прав работников и интересов работодателей <https://онлайнинспекция.рф>
12. Сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации <https://rosmintrud.ru>
13. Программно-аппаратный комплекс «Профессиональные стандарты» <https://profstandart.rosmintrud.ru>
14. Электронная библиотека учебников и монографий по экономике и менеджменту <https://учебники.информ2000.рф>
15. Электронная библиотека учебников для студентов вузов «Все учебники» <https://www.vse-ychebniki.ru>
16. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» <https://cyberleninka.ru>
17. Научная электронная библиотека «eLIBRARY.RU» <https://www.elibrary.ru>
18. Сайт Российской национальной библиотеки <http://nlr.ru>
19. Национальная электронная библиотека «НЭБ» <https://rusneb.ru>
20. Сайт Российской государственной библиотеки для молодежи <https://rgub.ru>
21. Государственная публичная научно-техническая библиотека России «Электронная библиотека ГПНТБ России» <http://ellib.gpntb.ru>

### **Рабочая программа Модуля (дисциплины) 3.**

#### **Обеспечение организации персоналом: подбор, адаптация. Организация системы подбора персонала: стандартные и нестандартные методы поиска и оценки кандидатов**

**Цель освоения Модуля 3** – формирование и развитие профессиональных компетенций по построению системы подбора персонала в организации, применению нестандартных методов привлечения кандидатов, применению эффективных методов адаптации руководителей.

#### **Профессиональные компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения Модуля 3:**

**ПК-2** – знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике;

**ПК-3** – знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владение методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике;

**ПК-4** – знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике;

**ПК-10** – знание Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, знание процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и владение навыками оформления сопровождающей документации;

**ПК-16** – владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умение применять их на практике.

### **Планируемые результаты обучения по Модулю 3**

- **знать:**
  - базовые понятия и принципы рекрутинга персонала организации;
  - современные нестандартные методы поиска персонала;
  - принципы разработки программ адаптационных мероприятий для руководителей;
  - основные этапы отбора и профориентации персонала;
  - критериальные характеристики деловой оценки персонала;
  - основы кадрового планирования в организации.
  
- **уметь:**
  - находить эффективные источники набора персонала;
  - применять современные нестандартные методы поиска персонала;
  - разрабатывать программы адаптационных мероприятий для руководителей;
  - прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения;
  - анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале.
  
- **владеть:**
  - современными нестандартными методами поиска персонала;
  - навыками разработки программ адаптационных мероприятий для руководителей;
  - навыками диагностики профессиональной пригодности персонала;
  - навыками анализа конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала.

### **Учебно-тематический план Модуля 3**

**Обеспечение организации персоналом: подбор, адаптация. Организация системы подбора персонала: стандартные и нестандартные методы поиска и оценки кандидатов**

№ п/п	Наименование раздела,	Трудоемкость	В том числе		Форма контроля
			Аудиторные	С а м	

1	дисциплин (модулей)			онлайн-занятия, час.			8	9
		В зачетных единицах	В часах	Всего	Из них			
					Лекции <sup>5</sup>	Практические занятия		
2	3	4	5	6	7	8	9	
3.	<b>Модуль 3. Обеспечение организации персоналом: подбор, адаптация. Организация системы подбора персонала: стандартные и нестандартные методы поиска и оценки кандидатов.</b>	1	36	12	6	6	24	Зачет методом тестирования
3.1.	Тема 3.1. Как организовать систему подбора персонала с нуля.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
3.2.	Тема 3.2. Современные нестандартные методы поиска и оценки кандидатов.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
3.3.	Тема 3.3. Эффективные программы адаптации руководителей.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
3.4.	<b>Практическое занятие 3.4 ПА Тестирование по вопросам Модуля 3. Промежуточная аттестация.</b>		6	3	-	3	3	Зачет методом тестирования

<sup>5</sup> С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

Общая трудоемкость Модуля 3	1	36	12	6	6	24	
-----------------------------------	---	----	----	---	---	----	--

### Содержание программы Модуля 3.

#### Обеспечение организации персоналом: подбор, адаптация.

#### Организация системы подбора персонала: стандартные и нестандартные методы поиска и оценки кандидатов

##### *Тема 3.1. Как организовать систему подбора персонала с нуля.*

##### *Лекция 3.1. Как организовать систему подбора персонала с нуля.*

Этапы построения системы подбора персонала в организации и их характеристика.

Наиболее распространенные методы подбора персонала и их характеристика.

Порядок составления матрицы принятия решений о приеме новых работников.

Особенности составления плана подбора персонала на год. Данные, которые необходимо учесть при составлении плана подбора персонала.

Эффективное использование воронки подбора персонала.

Методика расчета сроков подбора персонала. Порядок расчета нагрузки на специалистов по подбору персонала (рекрутеров) и их оптимальной численности.

Основные этапы процесса подбора персонала.

Методика разработки профиля должности и заявки на подбор персонала.

Внутренние и внешние источники поиска персонала, их достоинства и недостатки. Виды интервью и их характеристика.

Правила сбора рекомендаций на кандидата.

Что необходимо включить в Job offer (джоб оффер) – предложение работы.

Методика оценки эффективности системы подбора персонала в организации.

##### *Практическое занятие 3.1. Как организовать систему подбора персонала с нуля.*

Задания, выполняемые слушателями самостоятельно в ходе практического занятия:

1. Перечислите основные этапы построения системы подбора персонала в компании (организации).

2. Перечислите основные методы подбора персонала и опишите область их применения.

3. Приведите пример расчета сроков подбора персонала с помощью соответствующей формулы.

##### *Тема 3.2. Современные нестандартные методы поиска и оценки кандидатов.*

### ***Лекция 3.2. Современные нестандартные методы поиска и оценки кандидатов.***

Особенности применения нестандартных методов привлечения кандидатов и их характеристика.

Стажировки – их виды, возможности и порядок использования.

Внешние – их виды, возможности и порядок использования.

Внутренние конкурсы – их виды, возможности и порядок использования.

Возможности краудсорсинга.

Рекомендации по применению нестандартных методов привлечения кандидатов.

### ***Практическое занятие 3.2. Современные нестандартные методы поиска и оценки кандидатов.***

Задания, выполняемые слушателями самостоятельно в ходе практического занятия:

1. Разработайте и представьте в письменном виде план стажировки студента 3-го курса в должности менеджера (специалиста) по подбору персонала.
2. Сформулируйте, какие основные нестандартные методы поиска, оценки и отбора кандидатов применяются в управлении персоналом?
3. Сформулируйте, какие возможности дает работодателю открытый конкурсный отбор?

### ***Тема 3.3. Эффективные программы адаптации руководителей.***

#### ***Лекция 3.3. Эффективные программы адаптации руководителей.***

Адаптация руководителей, назначенных на должность из числа работников организации. Особенности адаптации руководителей, «выросших» внутри организации.

Особенности адаптации руководителей, принятых в организацию извне.

Оптимальное соотношение «выросших» внутри и принятых из вне руководителей.

Методика разработки программы адаптационных мероприятий для руководителя.

Особенности введения в должность нового руководителя.

Методика оценки результатов адаптации нового руководителя.

### ***Практическое занятие 3.3. Эффективные программы адаптации руководителей.***

Задания, выполняемые слушателями самостоятельно в ходе практического занятия:

1. Разработайте и представьте в письменном виде план адаптации HR-директора (новый топ-менеджер компании).

2. Сформулируйте, что необходимо сделать при приеме на работу генерального директора в организацию, где собственник хочет отойти от управления?

3. Сформулируйте, какие мероприятия необходимо провести в рамках адаптации нового топ-менеджера?

***Практическое занятие 3.4 ПА Тестирование по вопросам Модуля 3. Промежуточная аттестация.***

**Литература по модулю 3**

**Основная литература:**

1. Литвинюк А.А. Организационное поведение. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Юрайт, 2014.
2. Управление персоналом /Под ред. проф. А.А. Литвинюка. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Юрайт, 2015.
3. Управление персоналом организации: Учеб. / А.Я.Кибанов, И.А.Баткаева и др.; Под ред. А.Я.Кибанова - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
4. Маслова В.М. Управление персоналом., 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2015. — 492 с.
5. Самоукина Н.В. Настольная книга директора по персоналу. Второе издание. Издательство Феникс, Ростов-на-Дону, 2013.
6. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ.
7. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
8. Закон РФ о поправке к Конституции РФ от 14.03.2020 N 1-ФКЗ «О совершенствовании регулирования отдельных вопросов организации и функционирования публичной власти».
9. Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

**Дополнительная литература:**

1. Папкова Л.Л. Практика эффективного рекрутмента. М.: Издательство Попковой Л.Л., 2013.
2. Барышников Е.И. оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR-стратегии. М.: Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2013.
3. Киселева М.Н. Оценка персонала. СПб: Питер, 2015.
4. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — 2-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2016. — 360 с.
5. Пеленицын А.Б., Сошников А.П. оценка персонала. Психологические и психофизиологические методы. М.: Эксмо, 2014.



**Базы данных, Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы:**

1. Сайт журнала «Директор по персоналу» <https://www.hr-director.ru>
2. Сайт журнала «Кадровое дело» <https://www.kdelo.ru>
3. Сайт журнала «Справочник кадровика» <https://www.proflit.ru/kadry/zhurnaly/zhurnal-spravochnik-kadrovika>
4. Электронная система «Кадры» <https://www.1kadry.ru>
5. Сайт журнала «Управление персоналом» <https://www.top-personal.ru>
6. Аналитические статьи на специализированном сайте для HR-менеджеров <http://www.hrm.ru>
7. Автоматизированная система поиска работы и работников <https://hh.ru>
8. Автоматизированная система поиска работы и работников <https://superjob.ru>
9. Автоматизированная система поиска работы и работников <https://rabota.ru>
10. Общероссийская база вакансий «Работа в России» <https://trudvsem.ru>
11. Электронный ресурс по защите прав работников и интересов работодателей <https://онлайнинспекция.рф>
12. Сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации <https://rosmintrud.ru>
13. Программно-аппаратный комплекс «Профессиональные стандарты» <https://profstandart.rosmintrud.ru>
14. Электронная библиотека учебников и монографий по экономике и менеджменту <https://учебники.информ2000.рф>
15. Электронная библиотека учебников для студентов вузов «Все учебники» <https://www.vse-ychebniki.ru>
16. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» <https://cyberleninka.ru>
17. Научная электронная библиотека «eLIBRARY.RU» <https://www.elibrary.ru>
18. Сайт Российской национальной библиотеки <http://nlr.ru>
19. Национальная электронная библиотека «НЭБ» <https://rusneb.ru>
20. Сайт Российской государственной библиотеки для молодежи <https://rgub.ru>
21. Государственная публичная научно-техническая библиотека России «Электронная библиотека ГПНТБ России» <http://ellib.gpntb.ru>

**Рабочая программа Модуля (дисциплины) 4.**

**Управление обучением и развитием персонала организации**

**Цель освоения Модуля 4** – формирование и развитие профессиональных компетенций по разработке и внедрению системы обучения персонала

организации, формированию кадрового резерва и организации работы с ним, разработки программы развития талантливых работников.

#### **Профессиональные компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения Модуля 4:**

**ПК-6** – знание основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умение применять их на практике;

**ПК-19** – владение навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала;

**ПК-21** – знание основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умение применять их на практике.

#### **Планируемые результаты обучения по Модулю 4**

- **знать:**
  - основные методы и формы организации обучения и развития персонала;
  - сущность, цели, этапы и источники формирования кадрового резерва;
  - сущность, формы профессиональной ориентации, технологии управления персоналом;
  - сущность, виды, принципы организации, этапы деловой карьеры;
  - способы управления деловой карьерой;
  - психодиагностические критерии личностного развития, профессионализма, карьерного потенциала;
  - психологические аспекты управления профессиональным, карьерным ростом и развитием личности работающих.
  
- **уметь:**
  - составлять программы профориентационной деятельности в организации;
  - анализировать целесообразность и эффективность проводимого обучения с точки зрения его влияния на эффективность трудового поведения персонала;
  - осуществлять прогноз изменений в составе руководящих кадров, систематизировать и анализировать информацию о деловых и личностных качествах кандидатов, формировать состав резерва кадров;
  - организовывать и проводить профориентацию персонала;
  - организовывать процесс развития персонала организации на основе соблюдения баланса личностного, профессионального и карьерного роста, обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной

деформации и профессионального выгорания.

- **владеть:**
- навыками планирования и выбора оптимального метода и формы обучения сотрудников в организации;
- навыками отбора и зачисления в группу резерва кадров, планирования работы с кадровым резервом;
- методами профориентации персонала;
- навыками оценки качества управления карьерой.

#### Учебно-тематический план Модуля 4 Управление обучением и развитием персонала организации

№ п/п	Наименование раздела, дисциплин (модулей)	Трудоемкость		В том числе				Форма контроля
				Аудиторные онлайн-занятия, час.			Самостоятельная работа <sup>6</sup> , час.	
		В зачетных единицах	В часах	Всего	Из них			
Лекции <sup>6</sup>	Практические занятия							
1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.	<b>Модуль 4. Управление обучением и развитием персонала организации.</b>	1	36	12	6	6	24	Зачет методом тестирования
4.1.	Тема 4.1. Разработка и внедрение системы обучения персонала.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
4.2.	Тема 4.2. Управление талантами. Кадровый резерв.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
4.3.	Тема 4.3. Индивидуальные планы развития. Построение карьеры работников.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест

<sup>6</sup> С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

4.4.	<b>Практическое занятие 4.4 ПА Тестирование по вопросам Модуля 4. Промежуточная аттестация.</b>		6	3	-	3	3	Зачет методом тестирования
	Общая трудоемкость Модуля 4	1	36	12	6	6	24	

### **Содержание программы Модуля 4.**

#### **Управление обучением и развитием персонала организации**

##### ***Тема 4.1. Разработка и внедрение системы обучения персонала.***

##### ***Лекция 4.1. Разработка и внедрение системы обучения персонала.***

Технологии эффективного обучения персонала. Определение цели обучения.

Этапы процесса подготовки к обучению персонала. Особенности разработки программы обучения для различных категорий персонала. Виды и способы обучения.

Алгоритм организации обучения персонала организации. Порядок расчета расходов на обучение персонала.

Этапы развития системы внутреннего обучения по мере роста организации.

Периодичность обучения для различных категорий персонала.

##### ***Практическое занятие 4.1. Разработка и внедрение системы обучения персонала.***

Задания, выполняемые слушателями самостоятельно в ходе практического занятия:

1. Заполните и представьте в письменном виде бланк документа – «Приказ о направлении на обучение».
2. Сформулируйте, какие компетенции необходимо развивать у менеджеров среднего звена в ходе обучения?
3. Перечислите этапы развития системы внутреннего обучения в зависимости от роста компании, опишите характерные для них формы обучения?

##### ***Тема 4.2. Управление талантами. Кадровый резерв.***

##### ***Лекция 4.2. Управление талантами. Кадровый резерв.***

Понятие «кадровый резерв». Цели формирования кадрового резерва в организации.

Развитие персонала и организация работы с кадровым резервом.

Характеристика терминов: удовлетворенность, лояльность и вовлеченность.

Этапы формирования кадрового резерва и их характеристика. Порядок оценки талантливых работников.

Методика оценки степени развития компетенции у кандидатов в кадровый резерв.

Влияние возрастных критериев на формирование кадрового резерва.

Методика отбор работников для кадрового резерва по результатам оценки.

Порядок разработки программы развития талантливых работников.

#### ***Практическое занятие 4.2. Управление талантами. Кадровый резерв.***

Задания, выполняемые слушателями самостоятельно в ходе практического занятия:

1. Сформулируйте, что такое кадровый резерв?
2. Сформулируйте, для чего необходим кадровый резерв?
3. Перечислите основные этапы формирования кадрового резерва.

#### ***Тема 4.3. Индивидуальные планы развития. Построение карьеры работников.***

##### ***Лекция 4.3. Индивидуальные планы развития. Построение карьеры работников.***

Понятие «карьера». Цели построения карьеры работников организации.

Характеристика основных типов карьеры в рамках профессии и организации.

Методы планирования карьеры и организации работы с кадровым резервом. Методика разработки требований к планируемой должности. Формирование портрета работника организации.

Порядок распределения ответственности при планировании карьеры работника.

Презентация возможностей построения карьеры соискателям.

Организация контроля выполнения работниками индивидуального плана развития.

Роль кадрового резерва в развитии организации.

#### ***Практическое занятие 4.3. Индивидуальные планы развития. Построение карьеры работников.***

Задания, выполняемые слушателями самостоятельно в ходе практического занятия:

1. Перечислите основные плюсы для компании при планировании карьеры работников.
2. Перечислите основные плюсы для работников при планировании карьеры в компании.
3. Назовите и кратко опишите основные типы карьеры в рамках профессии и организации.

#### ***Практическое занятие 4.4 ПА Тестирование по вопросам Модуля 4.***

**Промежуточная аттестация.****Литература по модулю 4****Основная литература:**

1. Маслова В.М. Управление персоналом., 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2015. — 492 с.
2. М.И. Магура, М.Б. Курбатова Организация обучения персонала компании, Москва, 2003.
3. Самоукина Н.В. Настольная книга директора по персоналу. Второе издание. Издательство Феникс, Ростов-на-Дону, 2013с.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ.
5. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
6. Закон РФ о поправке к Конституции РФ от 14.03.2020 N 1-ФКЗ «О совершенствовании регулирования отдельных вопросов организации и функционирования публичной власти».
7. Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

**Дополнительная литература:**

1. Дэниел Гоулман Эмоциональный интеллект в бизнесе. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

**Базы данных, Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы:**

1. Сайт журнала «Директор по персоналу» <https://www.hr-director.ru>
2. Сайт журнала «Кадровое дело» <https://www.kdelo.ru>
3. Сайт журнала «Справочник кадровика» <https://www.proflit.ru/kadry/zhurnaly/zhurnal-spravochnik-kadrovika>
4. Электронная система «Кадры» <https://www.1kadry.ru>
5. Сайт журнала «Управление персоналом» <https://www.top-personal.ru>
6. Аналитические статьи на специализированном сайте для HR-менеджеров <http://www.hrm.ru>
7. Автоматизированная система поиска работы и работников <https://hh.ru>
8. Автоматизированная система поиска работы и работников <https://superjob.ru>
9. Автоматизированная система поиска работы и работников <https://rabota.ru>
10. Общероссийская база вакансий «Работа в России» <https://trudvsem.ru>
11. Электронный ресурс по защите прав работников и интересов работодателей <https://онлайнинспекция.рф>

12. Сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации <https://rosmintrud.ru>
13. Программно-аппаратный комплекс «Профессиональные стандарты» <https://profstandart.rosmintrud.ru>
14. Электронная библиотека учебников и монографий по экономике и менеджменту <https://учебники.информ2000.рф>
15. Электронная библиотека учебников для студентов вузов «Все учебники» <https://www.vse-ychebniki.ru>
16. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» <https://cyberleninka.ru>
17. Научная электронная библиотека «eLIBRARY.RU» <https://www.elibrary.ru>
18. Сайт Российской национальной библиотеки <http://nlr.ru>
19. Национальная электронная библиотека «НЭБ» <https://rusneb.ru>
20. Сайт Российской государственной библиотеки для молодежи <https://rgub.ru>
21. Государственная публичная научно-техническая библиотека России «Электронная библиотека ГПНТБ России» <http://ellib.gpntb.ru>

### **Рабочая программа Модуля (дисциплины) 5. Современные технологии управления вознаграждением персонала организации**

**Цель освоения Модуля 5** – формирование и развитие профессиональных компетенций по разработке и внедрению системы оплаты труда, стимулирующих выплат, нематериальной мотивации персонала организации, нормированию труда работников.

**Профессиональные компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения Модуля 5:**

**ПК-5** – знание основ научной организации и нормирования труда, владение навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике;

**ПК-8** – знание принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умение применять их на практике;

**ПК-24** – способность применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации.

### Планируемые результаты обучения по Модулю 5

- **знать:**
  - базовые понятия и принципы мотивации трудовой деятельности персонала организации;
  - структуру мотивационного комплекса трудовой деятельности и базовые алгоритмы оценки возможных изменений трудового поведения персонала при коррекции системы мотивации труда;
  - основные группы мотивов трудовой деятельности и их структурные элементы.
- **уметь:**
  - диагностировать ошибки в системе мотивации трудовой деятельности персонала;
  - проектировать оптимальные системы мотивации труда с учетом специфики функционирования и развития конкретной организации;
  - определять социальную и экономическую эффективность изменений в системе мотивации трудовой деятельности персонала организации.
- **владеть:**
  - навыками прогнозирования мотивационных эффектов от применения конкретных стимулов к труду в организации;
  - алгоритмами адаптации системы мотивации трудовой деятельности персонала к стратегическим целям развития организации и качеству ее трудового потенциала;
  - методами поощрения и наказания персонала организации.

### Учебно-тематический план Модуля 5 Современные технологии управления вознаграждением персонала организации

№ п/п	Наименование раздела, дисциплин (модулей)	Трудоемкость		В том числе		Самост оательн ад	Форма контроля
				Аудиторные онлайн-занятия, час.			
		В	З	а	В		
				Всего	Из них		



					Лекции <sup>7</sup>	Практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
5.	<b>Модуль 5. Современные технологии управления вознаграждением персонала организации.</b>	1	36	12	6	6	24	Зачет методом тестирования
5.1.	Тема 5.1. Система оплаты труда, гарантий и компенсаций. Стимулирующие выплаты.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
5.2.	Тема 5.2. Эффективная система нематериальной мотивации.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
5.3.	Тема 5.3. Экономика труда и нормирование для различных категорий персонала.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
5.4.	<b>Практическое занятие 5.4 ПА Тестирование по вопросам Модуля 5. Промежуточная аттестация.</b>		6	3	-	3	3	Зачет методом тестирования
	Общая трудоемкость Модуля 5	1	36	12	6	6	24	

**Содержание программы Модуля 5.  
Современные технологии управления вознаграждением персонала  
организации**

<sup>7</sup> С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

**Тема 5.1. Система оплаты труда, гарантий и компенсаций.  
Стимулирующие выплаты.**

**Лекция 5.1. Система оплаты труда, гарантий и компенсаций.  
Стимулирующие выплаты.**

Элементы системы оплаты труда и порядок их документального оформления.

Алгоритм действий работодателя при выплате любых премий.

Перечень документов, необходимых для учета сумм премий в целях налогообложения прибыли.

Установление оплаты труда с учетом профессиональных стандартов.

Распространенные ошибки в трудовых договорах в части установления обязательного условия оплаты труда.

Условие трудового договора о включении НДФЛ в должностной оклад.

Установление размера зарплаты и ее выплата в валюте.

«Вилки» окладов в штатном расписании.

Необходимость соответствия уровня зарплаты работника уровню среднемесячной зарплаты по виду экономической деятельности в субъекте РФ.

Сроки расчета с работниками и перечень соответствующих документов. Ответственность работодателей за задержку выплат работникам.

**Практическое занятие 5.1. Система оплаты труда, гарантий и компенсаций. Стимулирующие выплаты.**

Задания, выполняемые слушателями самостоятельно в ходе практического занятия:

1. Опишите структуру документа – «Положении об оплате труда и премировании работников».
2. Перечислите основные элементы, из которых состоит заработная плата работника?
3. Сформулируйте, какое основное требование предусмотрено к установлению окладов (должностных окладов) работников Методическими рекомендациями Минтруда по применению профессиональных стандартов?

**Тема 5.2. Эффективная система нематериальной мотивации.**

**Лекция 5.2. Эффективная система нематериальной мотивации.**

Уровни мотивации персонала организации и их характеристика.

Система мотивации на уровне организации. Порядок разработки плана мотивационных мероприятий. Группы мотиваторов персонала и их характеристика.

Особенности внедрения нематериальной мотивации.

Корпоративная культура как один из инструментов мотивации.

Роль линейных руководителей в системе мотивации персонала организации.

Теории мотивации: теория Ф. Герцберга, методика А. Шуберт, опросник Т. Элерса. Концепция мотивации Владимира Гёрчикова.

***Практическое занятие 5.2. Эффективная система нематериальной мотивации.***

Задания, выполняемые слушателями самостоятельно в ходе практического занятия:

1. Опишите структуру документа – «Положение о нематериальной мотивации».
2. Перечислите уровни нематериальной мотивации.
3. Перечислите типы трудовой мотивации, которые выделил В.Гёрчиков.

***Тема 5.3. Экономика труда и нормирование для различных категорий персонала.***

***Лекция 5.3. Экономика труда и нормирование для различных категорий персонала.***

Цели нормирования труда. Основная задача нормирования труда.

Нормативные документы, регламентирующие нормирование труда, их характеристика.

Особенности и последовательность подготовки к процедуре нормирования труда.

Понятие «норма управляемости».

Методы нормирования труда, их характеристика и порядок использования.

***Практическое занятие 5.3. Экономика труда и нормирование для различных категорий персонала.***

Задания, выполняемые слушателями самостоятельно в ходе практического занятия:

1. Сформулируйте основную задачу нормирования труда.
2. Сформулируйте, в чем заключается польза нормирования труда для работодателей.
3. Перечислите основные методы нормирования труда.

***Практическое занятие 5.4 ПА Тестирование по вопросам Модуля 5. Промежуточная аттестация.***

**Литература по модулю 5**

**Основная литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности /Под ред. проф. А.А. Литвинюка. М.: Юрайт, 2014. – 398с.
2. Управление персоналом /Под ред. проф. А.А. Литвинюка. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Юрайт, 2015. – 498с.

8. Маслова В.М. Управление персоналом., 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2015. — 492 с.
3. Самоукина Н.В. Настольная книга директора по персоналу. Второе издание. Издательство Феникс, Ростов-на-Дону, 2013.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ.
5. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
6. Закон РФ о поправке к Конституции РФ от 14.03.2020 N 1-ФКЗ «О совершенствовании регулирования отдельных вопросов организации и функционирования публичной власти».
7. Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

#### **Дополнительная литература:**

1. Козлов В. В., Одегов Ю. Г., Сидорова В. Н. Организационное поведение. М.: КноРус, 2013. – 232с.
2. Литвинюк А.А. Организационное поведение. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Юрайт, 2016. – 528.
3. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. / Т. Н. Лобанова. М.: Юрайт, 2015. – 482с.
4. Минева О.К., Арутюнян С.А., Белик Е.А., Крюкова Е.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: Инфра-М, 2015. – 272с.

#### **Базы данных, Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы:**

1. Сайт журнала «Директор по персоналу» <https://www.hr-director.ru>
2. Сайт журнала «Кадровое дело» <https://www.kdelo.ru>
3. Сайт журнала «Справочник кадровика» <https://www.proflit.ru/kadry/zhurnaly/zhurnal-spravochnik-kadrovika>
4. Электронная система «Кадры» <https://www.1kadry.ru>
5. Сайт журнала «Управление персоналом» <https://www.top-personal.ru>
6. Аналитические статьи на специализированном сайте для HR-менеджеров <http://www.hrm.ru>
7. Автоматизированная система поиска работы и работников <https://hh.ru>
8. Автоматизированная система поиска работы и работников <https://superjob.ru>
9. Автоматизированная система поиска работы и работников <https://rabota.ru>
10. Общероссийская база вакансий «Работа в России» <https://trudvsem.ru>
11. Электронный ресурс по защите прав работников и интересов работодателей <https://онлайнинспекция.рф>

12. Сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации <https://rosmintrud.ru>
13. Программно-аппаратный комплекс «Профессиональные стандарты» <https://profstandart.rosmintrud.ru>
14. Электронная библиотека учебников и монографий по экономике и менеджменту <https://учебники.информ2000.рф>
15. Электронная библиотека учебников для студентов вузов «Все учебники» <https://www.vse-ychebniki.ru>
16. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» <https://cyberleninka.ru>
17. Научная электронная библиотека «eLIBRARY.RU» <https://www.elibrary.ru>
18. Сайт Российской национальной библиотеки <http://nlr.ru>
19. Национальная электронная библиотека «НЭБ» <https://rusneb.ru>
20. Сайт Российской государственной библиотеки для молодежи <https://rgub.ru>
21. Государственная публичная научно-техническая библиотека России «Электронная библиотека ГПНТБ России» <http://ellib.gpntb.ru>

### **Рабочая программа Модуля (дисциплины) 6.**

#### **Управление оценкой и аттестацией персонала организации**

**Цель освоения Модуля 6** – формирование и развитие профессиональных компетенций по оценке удовлетворенности, вовлеченности, лояльности и компетенций персонала, аттестации работников организации.

**Профессиональные компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения Модуля 6:**

**ПК-7** – знание целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умение разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владение навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала;

**ПК-14** – владение навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике;

**ПК-20** – умение оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владение навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала;

**ПК-23** – знание основ подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации и умение использовать их на практике.

### Планируемые результаты обучения по Модулю 6

- **знать:**
  - критериальные характеристики деловой оценки персонала;
  - основы аудита и контроллинга персонала; основы оценки результатов деятельности персонала организации.
- **уметь:**
  - генерировать критерии деловой оценки персонала адаптированные к специфике функционирования и развития конкретной организации;
  - осуществлять анализ экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в т.ч. производительности труда).
- **владеть:**
  - навыками диагностики профессиональной пригодности персонала;
  - методами проведения аттестационных процедур;
  - алгоритмами составления профессиограмм.

### Учебно-тематический план Модуля 6

#### Управление оценкой и аттестацией персонала организации

№ п/п	Наименование раздела, дисциплин (модулей)	Трудоемкость		В том числе				Форма контроля
				Аудиторные онлайн-занятия, час.			Самостоятельная работа <sup>8</sup> , час.	
				В зачетных единицах	В часах	Всего		
Лекции <sup>8</sup>	Практические занятия							
1	2	3	4	5	6	7	8	9
6.	Модуль 6. Управление оценкой и аттестацией персонала организации.	1	36	12	6	6	24	Зачет методом тестирования
6.1.	Тема 6.1. Оценка удовлетворенности, вовлеченности и лояльности работников.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест

<sup>8</sup> С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

6.2.	Тема 6.2. Современные методы оценки компетенций персонала.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
6.3.	Тема 6.3. Аттестация и оценка персонала.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
6.4.	<b>Практическое занятие 6.4 ПА Тестирование по вопросам Модуля 6. Промежуточная аттестация.</b>		6	3	-	3	3	Зачет методом тестирования
	Общая трудоемкость Модуля 6	1	36	12	6	6	24	

### Содержание программы Модуля 6.

#### Управление оценкой и аттестацией персонала организации

***Тема 6.1. Оценка удовлетворенности, вовлеченности и лояльности работников.***

***Лекция 6.1. Оценка удовлетворенности, вовлеченности и лояльности работников.***

Понятие «удовлетворенность». Показатели, влияющие на удовлетворенность работника.

Понятие «вовлеченность». Оценка вовлеченности персонала.

Понятие «лояльность». Виды лояльности работников и их характеристика.

Показатели лояльности работников и их характеристика.

Показатели для оценки уровня лояльности работника. Способы оценки лояльности работников.

Принципы, соблюдая которые, организация может повысить лояльность работников.

Классификация уровней лояльности работников К. Харского.

***Практическое занятие 6.1. Оценка удовлетворенности, вовлеченности и лояльности работников.***

Задания, выполняемые слушателями самостоятельно в ходе практического занятия:

1. Разработайте и представьте в письменном виде анкету для оценки лояльности персонала.

2. Назовите основные виды лояльности персонала, которые выделяют в мировой практике.

3. Перечислите основные показатели удовлетворенности персонала работой в компании.

## ***Тема 6.2. Современные методы оценки компетенций персонала.***

### ***Лекция 6.2. Современные методы оценки компетенций персонала.***

Цели оценочного интервью. Основные идеи подхода к оценке. Понятия: «компетенции» и «профиль компетенций». Виды компетенций и их характеристика. Критерии оценки компетенций.

Подходы к формированию профиля должности. Правила проведения опроса. Распространенные ошибки при оценке компетенций.

Кейс-интервью или ситуационного интервью. Кейсы для оценки стрессоустойчивости, вариативности, креативности и переключаемости. Оценка по методу PARLA. Проективные вопросы. Метод оценки «Три плюса, три минуса».

Метапрограммы и их характеристика.

### ***Практическое занятие 6.2. Современные методы оценки компетенций персонала.***

Задания, выполняемые слушателями самостоятельно в ходе практического занятия:

1. Перечислите цели оценочного интервью.
2. Перечислите основные виды компетенций.
3. Перечислите и кратко опишите основные подходы к формированию профиля должности.

## ***Тема 6.3. Аттестация и оценка персонала.***

### ***Лекция 6.3. Аттестация и оценка персонала.***

Роль аттестации в системе управления персоналом. Распространенные ошибки, допускаемые в ходе аттестации.

Аттестация: основные понятия, цели, задачи, участники. Цель PR аттестации среди персонала. Слагаемые аттестации и их характеристика. Классификация видов аттестации.

Цели и правила оценки компетенций. Варианты описания компетенций. Основные подходы к оценке компетенций.

Цели и методы оценки результативности персонала. Характеристика методов оценки результативности персонала.

Правила обратной связи со стороны руководителя.

Методы, позволяющие стимулировать желание работника на постоянное развитие.

### ***Практическое занятие 6.3. Аттестация и оценка персонала.***

Задания, выполняемые слушателями самостоятельно в ходе практического занятия:

1. Перечислите основные цели и задачи аттестации.
2. Перечислите слагаемые аттестации.
3. Сформулируйте, что должно стать следствием оценки компетенций.



***Практическое занятие 6.4 ПА Тестирование по вопросам Модуля 6. Промежуточная аттестация.***

**Литература по модулю 6**

**Основная литература:**

1. Пеленицын А.Б., Сошников А.П. оценка персонала. Психологические и психофизиологические методы. М.: Эксмо, 2014.
2. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала, изд. Питер, 2003 г.
3. Барышникова Е.И. оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR-стратегии. М.: Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2013.
4. Маслова В.М. Управление персоналом., 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2015. — 492 с.
5. Самоукина Н.В. Настольная книга директора по персоналу. Второе издание. Издательство Феникс, Ростов-на-Дону, 2013.
6. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ.
7. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
8. Закон РФ о поправке к Конституции РФ от 14.03.2020 N 1-ФКЗ «О совершенствовании регулирования отдельных вопросов организации и публичной власти».
9. Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

**Дополнительная литература:**

1. Киселева М.Н. Оценка персонала. СПб: Питер, 2015.
2. Литвинюк А.А. Организационное поведение. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Юрайт, 2014.
3. Управление персоналом /Под ред. проф. А.А. Литвинюка. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Юрайт, 2015.

**Базы данных, Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы:**

1. Сайт журнала «Директор по персоналу» <https://www.hr-director.ru>
2. Сайт журнала «Кадровое дело» <https://www.kdelo.ru>
3. Сайт журнала «Справочник кадровика» <https://www.proflit.ru/kadry/zhurnaly/zhurnal-spravochnik-kadrovika>
4. Электронная система «Кадры» <https://www.1kadry.ru>
5. Сайт журнала «Управление персоналом» <https://www.top-personal.ru>
6. Аналитические статьи на специализированном сайте для HR-менеджеров <http://www.hrm.ru>

7. Автоматизированная система поиска работы и работников <https://hh.ru>
8. Автоматизированная система поиска работы и работников <https://superjob.ru>
9. Автоматизированная система поиска работы и работников <https://rabota.ru>
10. Общероссийская база вакансий «Работа в России» <https://trudvsem.ru>
11. Электронный ресурс по защите прав работников и интересов работодателей <https://онлайнинспекция.пф>
12. Сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации <https://rosmintrud.ru>
13. Программно-аппаратный комплекс «Профессиональные стандарты» <https://profstandart.rosmintrud.ru>
14. Электронная библиотека учебников и монографий по экономике и менеджменту <https://учебники.информ2000.пф>
15. Электронная библиотека учебников для студентов вузов «Все учебники» <https://www.vse-ychebniki.ru>
16. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» <https://cyberleninka.ru>
17. Научная электронная библиотека «eLIBRARY.RU» <https://www.elibrary.ru>
18. Сайт Российской национальной библиотеки <http://nlr.ru>
19. Национальная электронная библиотека «НЭБ» <https://rusneb.ru>
20. Сайт Российской государственной библиотеки для молодежи <https://rgub.ru>
21. Государственная публичная научно-техническая библиотека России «Электронная библиотека ГПНТБ России» <http://ellib.gpntb.ru>

### **Рабочая программа Модуля (дисциплины) 7.**

#### **Продвижение HR-бренда организации. Формирование корпоративной культуры**

**Цель освоения Модуля 7** – формирование и развитие профессиональных компетенций по продвижению HR-бренда организации, формированию корпоративной культуры, диагностике организационной культуры.

**Профессиональные компетенции, совершенствуемые и приобретаемые слушателями в процессе освоения Модуля 7:**

**ПК-29** – владение навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способность целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации;

**ПК-31** – способность и готовность оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат), умение применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;

**ПК-32** – владение навыками диагностики организационной культуры и умение применять их на практике, умение обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации.

### **Планируемые результаты обучения по Модулю 7**

- **знать:**
  - основные закономерности индивидуального и группового поведения персонала;
  - основы теории корпоративной культуры, как факторов, влияющих на поведение персонала;
  - основы современной философии и концепций управления персоналом, сущность и задачи, закономерности, принципы и методы управления персоналом;
  - основные этапы эволюции концепций управления персоналом; современные теории в области социально-трудовых отношений, основы методологии управления персоналом (философию, концепцию, сущность, закономерности, принципы и методы управления персоналом; методы построения системы управления персоналом);
  - теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации.
- **уметь:**
  - анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и ее персонал.
- **владеть:**
  - социальными технологиями, навыками оценки эффективности их применения и прогнозирования возможных последствий принимаемых решений;
  - навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала;
  - методами оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом;
  - современными технологиями управлением поведением персонала.

### **Учебно-тематический план Модуля 7 Продвижение HR-бренда организации. Формирование корпоративной культуры**

№ п/п	Наименование раздела, дисциплин (модулей)	Трудоемкость		В том числе				Форма контроля
				Аудиторные онлайн-занятия, час.			Самостоятельная работа <sup>9</sup> , час.	
		В зачетных единицах	В часах	Всего	Из них			
Лекции <sup>9</sup>	Практические занятия							
1	2	3	4	5	6	7	8	9
7.	<b>Модуль 7. Продвижение HR-бренда организации. Формирование корпоративной культуры.</b>	1	36	12	6	6	24	Зачет методом тестирования
7.1.	Тема 7.1. HR-бренд организации: как создать и продвинуть.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
7.2.	Тема 7.2. Организационные культуры: что нужно знать руководителю HR-подразделения.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
7.3.	Тема 7.3. Создание корпоративной культуры.		10	3	2	1	7	Тренирующий тест
7.4.	<b>Практическое занятие 7.4 ПА Тестирование по вопросам Модуля 7. Промежуточная аттестация.</b>		6	3	-	3	3	Зачет методом тестирования
	Общая трудоемкость Модуля 7	1	36	12	6	6	24	

### Содержание программы Модуля 7.

<sup>9</sup> С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

## **Продвижение HR-бренда организации. Формирование корпоративной культуры**

### ***Тема 7.1. HR-бренд организации: как создать и продвинуть.***

#### ***Лекция 7.1. HR-бренд организации: как создать и продвинуть.***

Понятие «HR-бренд». Цели HR-бренда. Способы реализации целей HR-бренда.

HR-бренд внутри организации. Корпоративная культура, как основа формирования успешного бренда работодателя.

Задачи HR-бренда организации на внешнем рынке. Сторителлинг, как один инструментов укрепления HR-бренда.

Программы, помогающие развить HR-бренд внутри организации.

Методы оценки популярности существующего HR-бренда.

Бизнес-бренд и HR-бренд организации: в чем разница и как они соотносятся между собой.

Способы донесения корпоративных ценностей до работников.

Роль руководителя в формировании HR-бренда.

#### ***Практическое занятие 7.1. HR-бренд организации: как создать и продвинуть.***

Задания, выполняемые слушателями самостоятельно в ходе практического занятия:

1. Раскройте понятие «HR-бренд».
2. Перечислите внутренние и внешние цели HR-бренда.
3. Перечислите и охарактеризуйте методы оценки популярности HR-бренда среди работников компании.

### ***Тема 7.2. Организационные культуры: что нужно знать руководителю HR-подразделения.***

#### ***Лекция 7.2. Организационные культуры: что нужно знать руководителю HR-подразделения.***

Типы организационных культур и их характеристика.

Модель кросс-культурного измерения ценностей по Фонс Тромпенаарсу. Пары критериев для классификации деловых культур и их характеристика.

Качества, которыми должен обладать лидер.

#### ***Практическое занятие 7.2. Организационные культуры: что нужно знать руководителю HR-подразделения.***

Задания, выполняемые слушателями самостоятельно в ходе практического занятия:

1. Перечислите и охарактеризуйте основные типы организационных культур.
2. Перечислите и охарактеризуйте пары критериев для классификации деловых культур по Фонс Тромпенаарсу.

3. Перечислите основные качества, которыми должен обладать лидер.

### ***Тема 7.3. Создание корпоративной культуры организации.***

#### ***Лекция 7.3. Создание корпоративной культуры организации.***

Основы формирования корпоративной культуры. Понятие «корпоративная культура».

Типы корпоративной культуры. Ценности, характерные для каждого типа корпоративной культуры.

Структура корпоративной культуры и ее элементы. Элементы фирменного стиля.

Подходы к укреплению корпоративной культуры в организации.

#### ***Практическое занятие 7.3. Создание корпоративной культуры организации.***

Задания, выполняемые слушателями самостоятельно в ходе практического занятия:

1. Перечислите основные типы корпоративной культуры и присущие им ценности.
2. Перечислите элементы структуры корпоративной культуры.
3. Перечислите и охарактеризуйте основные подходы к укреплению корпоративной культуры в организации.

#### ***Практическое занятие 7.4 ПА Тестирование по вопросам Модуля 7. Промежуточная аттестация.***

### **Литература по модулю 7**

#### **Основная литература:**

1. Маслова В.М. Управление персоналом., 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2015. — 492 с.
2. Самоукина Н.В. Настольная книга директора по персоналу. Второе издание. Издательство Феникс, Ростов-на-Дону, 2013.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ.
4. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
5. Закон РФ о поправке к Конституции РФ от 14.03.2020 N 1-ФКЗ «О совершенствовании регулирования отдельных вопросов организации и функционирования публичной власти».
6. Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

#### **Дополнительная литература:**

1. Литвинюк А.А. Организационное поведение. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Юрайт, 2014.

2. Управление персоналом /Под ред. проф. А.А. Литвинюка. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Юрайт, 2015.

**Базы данных, Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы:**

1. Сайт журнала «Директор по персоналу» <https://www.hr-director.ru>
2. Сайт журнала «Кадровое дело» <https://www.kdelo.ru>
3. Сайт журнала «Справочник кадровика» <https://www.proflit.ru/kadry/zhurnaly/zhurnal-spravochnik-kadrovika>
4. Электронная система «Кадры» <https://www.1kadry.ru>
5. Сайт журнала «Управление персоналом» <https://www.top-personal.ru>
6. Аналитические статьи на специализированном сайте для HR-менеджеров <http://www.hrm.ru>
7. Автоматизированная система поиска работы и работников <https://hh.ru>
8. Автоматизированная система поиска работы и работников <https://superjob.ru>
9. Автоматизированная система поиска работы и работников <https://rabota.ru>
10. Общероссийская база вакансий «Работа в России» <https://trudvsem.ru>
11. Электронный ресурс по защите прав работников и интересов работодателей <https://онлайнинспекция.пф>
12. Сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации <https://rosmintrud.ru>
13. Программно-аппаратный комплекс «Профессиональные стандарты» <https://profstandart.rosmintrud.ru>
14. Электронная библиотека учебников и монографий по экономике и менеджменту <https://учебники.информ2000.пф>
15. Электронная библиотека учебников для студентов вузов «Все учебники» <https://www.vse-ychebniki.ru>
16. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» <https://cyberleninka.ru>
17. Научная электронная библиотека «eLIBRARY.RU» <https://www.elibrary.ru>
18. Сайт Российской национальной библиотеки <http://nlr.ru>
19. Национальная электронная библиотека «НЭБ» <https://rusneb.ru>
20. Сайт Российской государственной библиотеки для молодежи <https://rgub.ru>
21. Государственная публичная научно-техническая библиотека России «Электронная библиотека ГПНТБ России» <http://ellib.gpntb.ru>

**Рабочая программа Модуля (дисциплины) 8.  
Подготовка итоговой аттестационной работы.  
Итоговая аттестация**

**Цель Модуля 8** – оценка качества освоения дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемым результатам обучения

Итоговая аттестация слушателей, завершающих обучение по программам профессиональной переподготовки является обязательной, проводится в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 года № 499 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

Итоговая аттестация слушателей проводится в сроки, предусмотренные учебным планом и графиком учебного процесса.

Форма и условия проведения аттестационных испытаний определяются директором института и доводятся до сведения слушателей не позднее, чем за 13 недель до начала итоговой аттестации. Слушатели обеспечиваются программами профессиональной переподготовки и методическими указаниями по порядку обучения, им создаются необходимые для подготовки к итоговой аттестации условия.

Итоговая аттестация проводится в форме онлайн защиты портфолио локальных нормативных актов и документов по управлению персоналом, подготовленных в процессе обучения по курсу. Предметом оценки выступают ***разработанные продукты и (или) документированные подтверждения результатов выполнения соответствующей деятельности (портфолио документов)***.

**Перечень документов, входящих в портфолио:**

- *материалы контрольного задания по модулю 1*: описание структуры документа «Правила внутреннего трудового распорядка»;
- *материалы контрольного задания по модулю 2*: матрица KPI на один месяц для менеджера (специалиста) по обучению персонала;
- *материалы контрольного задания по модулю 3*: план адаптации HR-директора (новый топ-менеджер компании);
- *материалы контрольного задания по модулю 4*: заполненный бланк документа «Приказ о направлении на обучение»;
- *материалы контрольного задания по модулю 5*: описание структуры документа «Положении об оплате труда и премировании работников»;
- *материалы контрольного задания по модулю 6*: анкета для оценки лояльности персонала;
- *материалы контрольного задания по модулю 7*: описание структуры документа «Положение о корпоративной культуре (Корпоративный кодекс)».

Онлайн защита портфолио материалов, подготовленных слушателями в процессе обучения, проводится на открытых заседаниях итоговых аттестационных комиссий с участием не менее двух третей ее состава.



Продолжительность заседания аттестационной комиссии не должна превышать 6 часов в день.

Решения итоговых аттестационных комиссий принимаются на закрытых заседаниях простым большинством голосов членов комиссии, участвующих в заседании, при обязательном присутствии председателя комиссии или его заместителя. При равном количестве голосов голос председателя является решающим. Все решения комиссий оформляются протоколами.

Подготовка выпускника считается соответствующей действующим требованиям, если он в ходе итоговой аттестации демонстрирует комплекс знаний и умений, свидетельствующий о его готовности (способности) решать задачи профессиональной деятельности в типовых ситуациях без погрешностей принципиального характера, что соответствует оценке «удовлетворительно» и выше в действующей балльной системе оценок.

Слушатель, не прошедший в течение установленного срока обучения аттестационных испытаний, входящих в состав итоговой аттестации, отчисляется из института и получает академическую справку.

Повторная сдача итоговых испытаний назначается не ранее, чем через 1 год и не более чем через три года после прохождения итоговой аттестации впервые. Повторные итоговые аттестационные испытания не могут назначаться более двух раз.

Слушателям, не проходившим аттестационные испытания по уважительной причине (по медицинским показаниям или в других исключительных случаях, документально подтвержденных), директором может быть продлен срок обучения до следующего периода работы аттестационной комиссии, но не более чем до одного года. В случае изменения перечня аттестационных испытаний, входящих в состав итоговой аттестации, выпускники проходят аттестационные испытания в соответствии с перечнем, действовавшим в год окончания теоретического курса.

Дополнительные заседания итоговых аттестационных комиссий организуются не позднее одного года после подачи заявления лицом, не проходившим итоговых аттестационных испытаний по уважительной причине.

Результаты аттестационных испытаний, включенных в итоговую аттестацию, определяются оценками «отлично», «хорошо» «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и объявляются после оформления в установленном порядке протоколов заседаний аттестационных комиссий.

Апелляция результатов итоговых аттестационных испытаний не проводится.

### **РАЗДЕЛ 3. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ**

Оценка качества освоения программы включает промежуточную и итоговую аттестацию обучающихся.

*Промежуточная аттестация включает в себя оценку качества выполнения контрольных заданий по каждому модулю. Форма проведения*

аттестации определяется руководителем программы в ходе ее ведения и может включать тестовые и письменные задания. Качество выполнения задания характеризует уровень сформированности общепрофессиональной и(или) профессиональной компетенции.

**Модуль 1. Правовые вопросы управления персоналом для руководителя HR-подразделения организации.**

*Контрольное задание:* опишите структуру документа – «Правила внутреннего трудового распорядка».

**Модуль 2. Операционное управление персоналом и HR-подразделением организации.**

*Контрольное задание:* разработайте и представьте в письменном виде матрицу KPI на один месяц для менеджера (специалиста) по обучению персонала.

**Модуль 3. Обеспечение организации персоналом: подбор, адаптация. Организация системы подбора персонала: стандартные и нестандартные методы поиска и оценки кандидатов.**

*Контрольное задание:* разработайте и представьте в письменном виде план адаптации HR-директора (новый топ-менеджер компании).

**Модуль 4. Управление обучением и развитием персонала организации.**

*Контрольное задание:* заполните и представьте в письменном виде бланк документа – «Приказ о направлении на обучение».

**Модуль 5. Современные технологии управления вознаграждением персонала организации.**

*Контрольное задание:* опишите структуру документа – «Положении об оплате труда и премировании работников».

**Модуль 6. Управление оценкой и аттестацией персонала организации.**

*Контрольное задание:* разработайте и представьте в письменном виде анкету для оценки лояльности персонала.

**Модуль 7. Продвижение HR-бренда организации. Формирование корпоративной культуры.**

*Контрольное задание:* опишите структуру документа – «Положение о корпоративной культуре (Корпоративный кодекс)».

**Критерии оценки выполнения контрольных заданий**

№	Критерии оценки	Представленность (макс. балл по критерию – 2)
---	-----------------	---

1.	Соблюдение требований к структуре и содержанию письменного задания	
2.	Полнота и глубина раскрытия структурных компонентов содержания письменного задания	
3.	Правильность формулировок и их соответствие предъявляемым требованиям	
4.	Ориентация разработки на высокую эффективность профессиональной деятельности руководителя по управлению персоналом	
<b>Максимальное количество баллов – 8</b>		

*0 баллов* – критерий представлен частично

*1 балл* – критерий представлен на допустимом уровне

*2 балла* – критерий полностью представлен в контрольном задании.

Соотношение набранных баллов общей оценке по 5-балльной шкале: 7-8 баллов – оценка «отлично»; 5-6 баллов – оценка «хорошо», 3-4 балла – оценка «удовлетворительно», 3 балла и менее – «неудовлетворительно».

**Итоговая аттестация** проводится в форме онлайн защиты портфолио локальных нормативных актов и документов по управлению персоналом, подготовленных в процессе обучения по курсу. Предметом оценки выступают *разработанные продукты и (или) документированные подтверждения результатов выполнения соответствующей деятельности (портфолио документов)*.

**Перечень документов, входящих в портфолио:**

- *материалы контрольного задания по модулю 1: описание структуры документа – «Правила внутреннего трудового распорядка»;*
- *материалы контрольного задания по модулю 2: матрица KPI на март 2019 года для менеджера (специалиста) по обучению персонала;*
- *материалы контрольного задания по модулю 3: план адаптации HR-директора (новый топ-менеджер компании);*
- *материалы контрольного задания по модулю 4: заполненный бланк документа – «Приказ о направлении на обучение»;*
- *материалы контрольного задания по модулю 5: описание структуры документа – «Положении об оплате труда и премировании работников».*
- *материалы контрольного задания по модулю 6: анкета для оценки лояльности персонала;*
- *материалы контрольного задания по модулю 7: описание структуры документа – «Положение о корпоративной культуре (Корпоративный кодекс)».*

**Критерии оценки выполнения портфолио  
локальных нормативных актов и документов**

№	Критерии оценки	Представленность (макс. балл по критерию – 2)
1.	Соблюдение требований к структуре и содержанию портфолио	

2.	Полнота и глубина раскрытия структурных компонентов содержания портфолио	
3.	Правильность формулировок и их соответствие предъявляемым требованиям	
4.	Ориентация разработки на высокую эффективность профессиональной деятельности руководителя по управлению персоналом	
<b>Максимальное количество баллов – 8</b>		

*0 баллов* – критерий представлен частично

*1 балл* – критерий представлен на допустимом уровне

*2 балла* – критерий полностью представлен в контрольном задании.

Соотношение набранных баллов общей оценке по 5-балльной шкале: 7-8 баллов – оценка «отлично»; 5-6 баллов – оценка «хорошо», 3-4 балла – оценка «удовлетворительно», 3 балла и менее – «неудовлетворительно».

*Общая итоговая оценка работы слушателя учитывает оценку, полученную в ходе ее онлайн защиты.*

#### **Раздел 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ**

##### **4.1. Материально-технические условия и организационное обеспечение реализации дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки**

Материально-техническая база, обеспечивающая проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической работы слушателей курсов, предусмотрена учебным планом. Перечень необходимых технических средств обучения, используемых в учебном процессе для освоения дисциплины:

- компьютерное и мультимедийное оборудование;
- видео- и аудиовизуальные средства обучения.

##### **4.2. Учебно-методическое обеспечение реализации дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки**

По каждой дисциплине программы в учебном процессе используются:

- электронные учебно-методические материалы для слушателей;
- учебные пособия, изданные профессорско-преподавательским составом Института по отдельным разделам программы;
- дополнительная профильная литература;
- федеральные и международные документы (Федеральные законы РФ, ФГОС ВО, профстандарты и др.);
- электронные ресурсы (сайт Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации, сайт Института и т.д.).