

УТВЕРЖДЕНО

Ученым советом

АНО ДПО «МВШЭ»

«29» августа 2018 г.

Ректор

Д. Б. Данилов



УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

дисциплины «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ»

(модуль программы профессиональной переподготовки
«Управление персоналом»)

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Программа дисциплины «Управление персоналом организации» включает цели и задачи освоения дисциплины, требования к уровню освоения дисциплины, планируемые результаты обучения, учебный план, учебную программу (содержание) дисциплины, организационно-педагогические условия, формы аттестации, оценочные материалы, учебно-методическое и информационное обеспечение.

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Цель: формирование профессиональных компетенций, а также совершенствование общекультурных компетенций для осуществления профессиональной деятельности в сфере управления персоналом и выполнения трудовых функций по обеспечению организации персоналом, оценке, аттестации и развитию персонала, организации труда, организации корпоративной социальной политики, операционному и стратегическому управлению персоналом.

Задачи:

- освоение методов обеспечения организации персоналом;
- организации труда;
- освоение методов оценки, аттестации и развития персонала;
- освоение методов организации корпоративной социальной политики;
- освоение методов операционного и стратегического управления персоналом.

1.2. Связь программы дисциплины «Управление персоналом организации» с профессиональным стандартом

Наименование программы	Наименование выбранного профессионального стандарта (стандартов), обобщенных трудовых функций (ОТФ) и (или) трудовых функций (ТФ)	Уровень квалификации ОТФ и (или) ТФ
Управление персоналом организации	Профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом" (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г. N 691н)	
	ОТФ: В. Деятельность по обеспечению персоналом , в т.ч. ТФ - Сбор информации о потребностях организации в персонале - Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала - Администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом	6
	ОТФ: С. Деятельность по оценке и аттестации персонала , в т.ч. ТФ - Организация и проведение оценки персонала - Организация и проведение аттестации персонала - Администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала	6
	ОТФ: D. Деятельность по развитию персонала , в т.ч. ТФ - Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала - Организация обучения персонала - Организация адаптации и стажировки персонала - Администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	6
	ОТФ: Е. Деятельность по организации труда и оплаты персонала , в т.ч. ТФ - Организация труда персонала - Организация оплаты труда персонала - Администрирование процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала	6
	ОТФ: F. Деятельность по организации корпоративной социальной политики , в т.ч. ТФ - Разработка корпоративной социальной политики - Реализация корпоративной социальной политики - Администрирование процессов и документооборота по вопросам корпоративной социальной политики	6
	ОТФ: G. Операционное управление персоналом и подразделением организации , в т.ч. ТФ - Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения - Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения - Администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения	7
	ОТФ: H. Стратегическое управление персоналом организации , в т.ч. ТФ - Разработка системы стратегического управления персоналом организации - Реализация системы стратегического управления персоналом организации - Администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации	7

2. Требования к уровню освоения дисциплины

В результате изучения учебной дисциплины слушатель должен

○ Знать:

- Порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах.
- Технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора персонала
- Порядок и технология проведения аттестации;
- Порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с проведением оценки и аттестации персонала;
- Порядок формирования, ведения банка данных о персонале организации;
- Методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций;
- Методы, инструменты исследования потребности в обучении персонала;
- Методологию обучения;
- Методы адаптации и стажировок;
- Порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок;
- Система, способы, методы, инструменты построения профессиональной карьеры;
- Современные формы, системы оплаты и учета производительности труда персонала;
- Порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации;
- Методы анализа выполнения социальных программ, в т.ч. корпоративных и определения их экономической эффективности;
- Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности;
- Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала;
- Требования и правила проведения аудита работы с персоналом;
- Порядок оформления, ведения и хранения документации по системам операционного управления персоналом организации и работе структурного подразделения;
- Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом.

○ Уметь:

- Осуществлять деятельность по обеспечению персоналом;
- Организовывать и осуществлять оценку и аттестацию персонала;
- Организовывать обучение, адаптацию, стажировки, развитие и построение профессиональной карьеры персонала;
- Внедрять методы рациональной организации труда;
- Проводить мониторинг заработной платы на рынке труда и составлять прогнозы развития оплаты труда персонала;
- Разрабатывать корпоративные социальные программы;

- Проводить мероприятия в соответствии с корпоративной социальной политикой;
- Составлять планы деятельности и организовывать работу персонала структурного подразделения;
- Разрабатывать программы достижения целей и оперативного решения задач подразделений;
- Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на персонал для формирования бюджета;
- Проводить переговоры и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников по вопросам персонала;
- Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц;
- Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом;
- Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом;
- Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда.

2.1. Планируемые результаты обучения

Процесс изучения программы направлен на формирование следующих профессиональных компетенций

- **Профессиональные компетенции, необходимые для осуществления профессиональной деятельности в соответствии с профессиональным стандартом "Специалист по управлению персоналом":**

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Практический опыт	Умения	Знания
Деятельность в сфере управления персоналом				
В. Деятельность по обеспечению персоналом	Способность собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях организации работ на различных участках производства и на конкретных рабочих местах с учетом целей, задач, планов и структуры организации	Сбор, анализ и структурирование информации об особенностях организации работ на различных участках производства и на конкретных рабочих местах с учетом целей, задач, планов и структуры организации	Собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях организации работ на различных участках производства и на конкретных рабочих местах с учетом целей, задач, планов и структуры организации	Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации
	Способность собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях и возможностях кадрового потенциала организации, о кандидатах и предложениях на рынке труда	Сбор, анализ и структурирование информации об особенностях и возможностях кадрового потенциала организации, о кандидатах и предложениях на рынке труда	Собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях и возможностях кадрового потенциала организации, о кандидатах и предложениях на рынке труда	Организация работ на различных участках производства, организации, отрасли
	Способность собирать, анализировать и структурировать ин-	Сбор, анализ и структурирование информации об осо-	Собирать, анализировать и структурировать информацию	Общие тенденции на рынке труда и в отдельной отрасли, конкретной профессии (должности, специальности)

	формацию об особенностях рынка труда, включая предложения от провайдеров услуг по поиску, привлечению, подбору и отбору персонала	бенностях рынка труда, включая предложения от провайдеров услуг по поиску, привлечению, подбору и отбору персонала	об особенностях рынка труда, включая предложения от провайдеров услуг по поиску, привлечению, подбору и отбору персонала	
	Способность формировать требования к вакантной должности (профессии, специальности) и определять критерии подбора персонала	Формирование требования к вакантной должности (профессии, специальности) и определять критерии подбора персонала	Формировать требования к вакантной должности (профессии, специальности) и определять критерии подбора персонала	Структура организации и вакантные должности (профессии, специальности)
	Способность вносить корректирующие сведения в требования к кандидатам на вакантные должности (профессии, специальности)	Внесение корректирующие сведения в требования к кандидатам на вакантные должности (профессии, специальности)	Вносить корректирующие сведения в требования к кандидатам на вакантные должности (профессии, специальности)	Порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права
	Способность пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами в области обеспечения персоналом для мониторинга рынка труда, трудового законодательства Российской Федерации	Использование поисковых системам и информационных ресурсов в области обеспечения персоналом для мониторинга рынка труда, трудового законодательства Российской Федерации	Пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами в области обеспечения персоналом для мониторинга рынка труда, трудового законодательства Российской Федерации	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними Источники обеспечения организации кадрами
	Способность консультировать по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом, по вопросам привлечения персонала	Консультирование по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом, по вопросам привлечения персонала	Консультировать по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом, по вопросам привлечения персонала	Основы психологии и социологии труда Общие тенденции на рынке труда и в отдельных отраслях и видах профессиональной деятельности Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права
	Способность составлять и контролировать статьи расходов на обеспечение персоналом для планирования бюджетов	Составление и контроль статьи расходов на обеспечение персоналом для планирования бюджетов	Составлять и контролировать статьи расходов на обеспечение персоналом для планирования бюджетов	Основы экономики, организации труда и управления Технологии и методы формирования и контроля бюджетов Основы налогового законодательства Российской Федерации
	Способность определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала	Определение критериев поиска, привлечения, подбора и отбора персонала	Определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала	Структура организации и вакантные должности (профессии, специальности)
	Способность применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на	Применение технологий и методик поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на ва-	Применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на ва-	Технологии и методики поиска, привлечения, под-

вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой	кантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой	кантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой	бора и отбора персонала Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала
Способность использовать средства обеспечения персоналом, включая сопровождение	Использование средств обеспечения персоналом, включая сопровождение	Использовать средства обеспечения персоналом, включая сопровождение	
Способность обеспечивать документационное сопровождение выхода кандидата на работу и перемещения персонала	Обеспечение документационного сопровождения выхода кандидата на работу и перемещения персонала	Обеспечивать документационное сопровождение выхода кандидата на работу и перемещения персонала	Основы документооборота и документационного обеспечения Законодательство Российской Федерации о персональных данных
Способность оформлять документы по вопросам обеспечения кадровыми ресурсами, необходимые для предоставления в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников	Оформление документов по вопросам обеспечения кадровыми ресурсами, необходимые для предоставления в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников	Оформлять документы по вопросам обеспечения кадровыми ресурсами, необходимые для предоставления в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников	Порядок формирования, ведения банка данных о персонале организации и предоставления отчетности Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок подбора персонала
Способность анализировать документы и переносить информацию в информационные системы и базы данных о кандидатах	Анализ документов и перенос информации в информационные системы и базы данных о кандидатах	Анализировать документы и переносить информацию в информационные системы и базы данных о кандидатах	Технологии, методы и методики проведения анализа, систематизации документов и информации Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними
Способность работать с информационными системами и базами данных по вопросам обеспечения персоналом, ведению поиска и учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности)	Работа с информационными системами и базами данных по вопросам обеспечения персоналом, ведению поиска и учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности)	Работать с информационными системами и базами данных по вопросам обеспечения персоналом, ведению поиска и учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности)	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними
Способность организовывать хранение документов в соответствии с требованиями архивного законодательства Российской Федерации и локальными актами организации	Организация хранения документов в соответствии с требованиями архивного законодательства Российской Федерации и локальными актами организации	Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями архивного законодательства Российской Федерации и локальными актами организации	Порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с поиском, привлечением, подбором и отбором персонала на вакантные должности Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Рос-

				сийской Федерации, в части ведения документации по персоналу
	Способность соблюдать нормы этики делового общения	Соблюдение норм этики делового общения	Соблюдать нормы этики делового общения	Нормы этики делового общения
	Способен вести деловую переписку	Ведение деловой переписку	Вести деловую переписку	Основы документооборота и документационного обеспечения
	Способность организовывать и проводить конкурсы, оформлять и анализировать конкурсную документацию	Организация и проведение конкурсов, оформлять и анализировать конкурсную документацию	Организовывать и проводить конкурсы, оформлять и анализировать конкурсную документацию	Порядок проведения конкурсов и оформления конкурсной документации
	Способность производить предварительные закупочные процедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению договоров	Осуществление предварительных закупочных процедур и оформление сопутствующей документации по заключению договоров	Производить предварительные закупочные процедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению договоров	Порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации Порядок заключения договоров (контрактов)
С. Деятельность по оценке и аттестации персонала	Способность определять параметры и критерии аттестации персонала	Определение параметров и критериев аттестации персонала	Определять параметры и критерии аттестации персонала	Порядок и технология проведения аттестации Технологии и методы определения и оценки профессиональных знаний, умений и компетенций
	Способность определять и применять средства и методы аттестации	Определение и применение средств и методов аттестации	Определять и применять средства и методы аттестации	Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда Основы производственной деятельности организации
	Способность выделять группы персонала для проведения аттестации	Выделение групп персонала для проведения аттестации	Выделять группы персонала для проведения аттестации	Структура организации и вакантные должности (профессии, специальности) Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала
	Способность составлять и контролировать статьи расходов на аттестацию персонала для планирования бюджетов	Составление и контроль статей расходов на аттестацию персонала для планирования бюджетов	Составлять и контролировать статьи расходов на аттестацию персонала для планирования бюджетов	Технологии и методы формирования и контроля бюджетов
	Способность обеспечивать документационное сопровождение оценки и аттестации персонала	Обеспечение документационного сопровождение оценки и аттестации персонала	Обеспечивать документационное сопровождение оценки и аттестации персонала	Порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с проведением оценки и

			аттестации персонала Основы документооборота и документационного обеспечения
Способность анализировать правила, процедуры и порядки проведения оценки и аттестации персонала	Анализировать правила, процедуры и порядки проведения оценки и аттестации персонала	Анализировать правила, процедуры и порядки проведения оценки и аттестации персонала	Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оценки персонала Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации
Способность вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях	Ведение учета и регистрации документов в информационных системах и на материальных носителях	Вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях	Порядок формирования, ведения банка данных о персонале организации и предоставления отчетности Порядок оформления документов, предоставляемых в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников Законодательство Российской Федерации о персональных данных
Способность оформлять документы по вопросам оценки и аттестации персонала, предоставляемые в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников	Оформление документов по вопросам оценки и аттестации персонала, предоставляемых в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников	Оформлять документы по вопросам оценки и аттестации персонала, предоставляемые в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников	
Способность работать с информационными системами и базами данных по вопросам проведения оценки и аттестации персонала, ведению учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности)	Работа с информационными системами и базами данных по вопросам проведения оценки и аттестации персонала, ведению учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности)	Работать с информационными системами и базами данных по вопросам проведения оценки и аттестации персонала, ведению учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности)	
Способность анализировать документы и переносить информацию в информационные системы и базы данных	Анализ документов и перенос информации в информационные системы и базы данных	Анализировать документы и переносить информацию в информационные системы и базы данных	
Способность организовывать хранение документов в соответствии с требованиями архивного законодательства Российской Федерации и локальными документами организации	Организация хранения документов в соответствии с требованиями архивного законодательства Российской Федерации и локальными документами организации	Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями архивного законодательства Российской Федерации и локальными документами организации	
Способность производить предварительные закупочные про-	Осуществление предварительных закупочных проце-	Производить предварительные закупочные процедуры и	Порядок проведения закупочных процедур и

	цедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению договоров	дур и оформление сопутствующей документации по заключению договоров	оформлять сопутствующую документацию по заключению договоров	оформления сопутствующей документации Порядок заключения договоров (контрактов)
	Способность вести деловую переписку	Ведение деловой переписки	Вести деловую переписку	Основы документооборота и документационного обеспечения
	Способность соблюдать нормы этики делового общения	Соблюдение норм этики делового общения	Соблюдать нормы этики делового общения	Нормы этики делового общения
D. Деятельность по развитию персонала	Способность анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала	Анализ уровня общего развития и профессиональной квалификации персонала	Анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала	Методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций
	Способность определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры	Определение краткосрочных и долгосрочных потребностей развития персонала и построения его профессиональной карьеры	Определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры	Методы, инструменты исследования потребности в обучении персонала
	Способность анализировать и определять потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации	Анализ и определение потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации	Анализировать и определять потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации	
	Способность разрабатывать планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы	Разработка плана подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы	Разрабатывать планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы	Методология обучения Порядок разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ Основы технологии производства и деятельности организации
	Способность анализировать рынок образовательных услуг и готовить предложения по поставщикам услуг	Анализ рынка образовательных услуг и готовить предложения по поставщикам услуг	Анализировать рынок образовательных услуг и готовить предложения по поставщикам услуг	Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права
	Способность организовывать обучающие мероприятия	Организация обучающих мероприятий	Организовывать обучающие мероприятия	Основы законодательства об образовании Российской Федерации
	Способность определять группы персонала для стажировки и адаптации	Определение групп персонала для стажировки и адаптации	Определять группы персонала для стажировки и адаптации	Методы адаптации и стажировок
	Способность определять рабочие места для проведения стажировки и адаптации персонала	Определение рабочих мест для проведения стажировки и адаптации персонала	Определять рабочие места для проведения стажировки и адаптации персонала	Порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации
	Способность согласовывать мероприятия адаптации и стажировки с возможностями	Согласование мероприятий адаптации и стажировки с возможностями произ-	Согласовывать мероприятия адаптации и стажировки с возможностями произ-	

производства	водства	водства	стажировок
Способность анализировать правила, процедуры и порядки проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала	Анализ правил, процедур и порядков проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала	Анализировать правила, процедуры и порядки проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала	Основы технологии производства и деятельности организации Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права
Способность производить анализ и оценку результатов адаптации и стажировок персонала	Анализ и оценка результатов адаптации и стажировок персонала	Производить анализ и оценку результатов адаптации и стажировок персонала	Основы законодательства об образовании Российской Федерации
Способность производить оценку эффективности мероприятий по обучению персонала, а также по адаптации и стажировке персонала	Оценка эффективности мероприятий по обучению персонала, а также по адаптации и стажировке персонала	Производить оценку эффективности мероприятий по обучению персонала, а также по адаптации и стажировке персонала	Локальные нормативные акты организации, регулирующие адаптацию и стажировку персонала
Способность составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала	Составление индивидуальных планов карьерного развития персонала	Составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала	Система, способы, методы, инструменты построения профессиональной карьеры
Способность применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры	Применение технологии и методов развития персонала и построения профессиональной карьеры	Применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры	Основы профессиональной ориентации Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок развития и построения профессиональной карьеры персонала
Способность составлять предложения и контролировать статьи расходов на обучение персонала; на программы и мероприятия по развитию персонала и построению профессиональной карьеры для планирования бюджетов; по адаптации и стажировке персонала для планирования бюджетов	Составление предложений и контроль статей расходов на обучение персонала; на программы и мероприятия по развитию персонала и построению профессиональной карьеры для планирования бюджетов; по адаптации и стажировке персонала для планирования бюджетов	Составлять предложения и контролировать статьи расходов на обучение персонала; на программы и мероприятия по развитию персонала и построению профессиональной карьеры для планирования бюджетов; по адаптации и стажировке персонала для планирования бюджетов	Технологии, методы формирования и контроля бюджетов Порядок составления смет затрат на адаптацию и стажировку персонала Основы налогового законодательства Российской Федерации
Способность производить предварительные закупочные процедуры и оформление сопутствующей документации по заключению договоров	Осуществление предварительных закупочных процедур и оформление сопутствующей документации по заключению договоров	Производить предварительные закупочные процедуры и оформление сопутствующей документации по заключению договоров	Порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации

			Порядок заключения договоров (контрактов)
Способность разрабатывать и комплектовать учебно-методические документы	Разработка и комплектация учебно-методических документов	Разрабатывать и комплектовать учебно-методические документы	Основы документооборота и документационного обеспечения
Способность обеспечивать документационное сопровождение обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала	Обеспечение документационного сопровождения обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала	Обеспечивать документационное сопровождение обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала	Основы документооборота и документационного обеспечения
Способность оформлять документы по вопросам проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, предоставляемые в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников	Оформление документов по вопросам проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, предоставляемые в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников	Оформлять документы по вопросам проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, предоставляемые в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников	Основы документооборота и документационного обеспечения Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации
Способность определять критерии формирования кадрового резерва организации	Определение критериев формирования кадрового резерва организации	Определять критерии формирования кадрового резерва организации	Структура организации и вакантные должности (профессии, специальности)
Способность определять эффективность мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры	Определение эффективности мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры	Определять эффективность мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры	Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала
			Основы технологии производства и деятельности организации
			Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда
Способность организовывать хранение документов в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и локальными актами организации	Организация хранения документов в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и локальными актами организации	Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и локальными актами организации	Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу
Способность соблюдать нормы этики делового общения	Соблюдение норм этики делового общения	Соблюдать нормы этики делового общения	Нормы этики делового общения
Способность внедрять системы вовлечения работников в корпоративную культуру	Внедрение системы вовлечения работников в корпоративную культуру	Внедрять системы вовлечения работников в корпоративную культуру	Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда
Способность вести	Ведения деловую	Вести деловую пере-	

	деловую переписку	переписку	писку	
	Способность работать с информационными системами и базами данных по вопросам обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности)	Работа с информационными системами и базами данных по вопросам обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности)	Работать с информационными системами и базами данных по вопросам обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности)	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними Порядок ведения учета и отчетности по подготовке и повышению квалификации персонала; по адаптации и стажировке персонала
	Способность анализировать документы и переносить информацию в информационные системы и базы данных	Анализ документов и переносить информацию в информационные системы и базы данных	Анализировать документы и переносить информацию в информационные системы и базы данных	
	Способность вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях	Ведение учета и регистрации документов в информационных системах и на материальных носителях	Вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях	Законодательство Российской Федерации о персональных данных
Е. Деятельность по организации труда и оплаты персонала	Способность внедрять методы рациональной организации труда	Внедрение методов рациональной организации труда	Внедрять методы рациональной организации труда	Методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда
	Способность разрабатывать планы организационных и технических мероприятий по повышению производительности труда	Разработка планов организационных и технических мероприятий по повышению производительности труда	Разрабатывать планы организационных и технических мероприятий по повышению производительности труда	Методы определения, оценки и сравнения производственной интенсивности и напряженности труда
	Способность анализировать эффективность работы системы организации труда персонала и нормирования труда на рабочих местах	Анализ эффективности работы системы организации труда персонала и нормирования труда на рабочих местах	Анализировать эффективность работы системы организации труда персонала и нормирования труда на рабочих местах	Межотраслевые и отраслевые нормативы трудовых затрат Методы определения численности работников Методы нормирования труда
	Способность анализировать состояние нормирования труда, качество норм, показателей по труду	Анализ состояния нормирования труда, качество норм, показателей по труду	Анализировать состояние нормирования труда, качество норм, показателей по труду	Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок организации труда и нормирования персонала Основы технологии производства и деятельности организации Структура организации и вакантные должности (профессии, специальности) Кадровая политика и стратегия организации Экономика труда Основы общей и социальной психологии, социоло-

			гии и психологии труда Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права Основы налогового законодательства Российской Федерации
Способность составлять и контролировать статьи расходов на оплату труда персонала для планирования бюджетов и фондов	Составление и контроль статей расходов на оплату труда персонала для планирования бюджетов и фондов	Составлять и контролировать статьи расходов на оплату труда персонала для планирования бюджетов и фондов	Технологии и методы формирования и контроля бюджетов и фондов
Способность проводить мониторинг заработной платы на рынке труда	Проведение мониторинга заработной платы на рынке труда	Проводить мониторинг заработной платы на рынке труда	Порядок тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат
Способность составлять прогнозы развития оплаты труда персонала	Составление прогнозы развития оплаты труда персонала	Составлять прогнозы развития оплаты труда персонала	Локальные нормативные акты организации, регулирующие оплату труда
Способность применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом	Применение технологий материальной мотивации в управлении персоналом	Применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом	Экономика труда Основы налогового законодательства Российской Федерации
Способность разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации	Разработка концепции построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации	Разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации	Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права
Способность разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности	Разработка и оформление документов по направлению деятельности	Разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности	Основы документооборота и документационного обеспечения
Способность анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала	Анализ форм материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала	Анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала	Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих
Способность анализировать современные системы оплаты и материальной (монетарной) мотивации труда для целей организации	Анализ современных систем оплаты и материальной (монетарной) мотивации труда для целей организации	Анализировать современные системы оплаты и материальной (монетарной) мотивации труда для целей организации	Современные

Способность анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям	Анализ уровня оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям	Анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям	формы, системы оплаты и учета производительности труда персонала
Способность анализировать нормативные и методические документы по вопросам оплаты и организации труда персонала	Анализ нормативных и методических документов по вопросам оплаты и организации труда персонала	Анализировать нормативные и методические документы по вопросам оплаты и организации труда персонала	Формы и системы заработной платы, порядок составления бюджетов Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации
Способность обеспечивать документационное сопровождение мероприятий по оплате и организации труда персонала	Обеспечение документационного сопровождения мероприятий по оплате и организации труда персонала	Обеспечивать документационное сопровождение мероприятий по оплате и организации труда персонала	Порядок оформления, ведения и хранения документации по системам оплаты и организации труда персонала
Способность оформлять документы по вопросам оплаты и организации труда персонала, предоставляемые в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников	Оформление документов по вопросам оплаты и организации труда персонала, предоставляемые в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников	Оформлять документы по вопросам оплаты и организации труда персонала, предоставляемые в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников	Нормативные правовые акты, регулирующие права и обязанности государственных органов и организации по предоставлению учетной документации
Способность организовывать хранение документов в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и локальными актами организации	Организация хранения документов в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и локальными актами организации	Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и локальными актами организации	Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу Законодательство Российской Федерации о персональных данных
Способность производить предварительные закупочные процедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению	Осуществление предварительных закупочных процедур и оформление сопутствующей документации по за-	Производить предварительные закупочные процедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению	Порядок заключения договоров (контрактов) Порядок проведения закупочных

	договоров	ключению договоров	договоров	процедур и оформления сопутствующей документации
	Способность вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях	Ведение учета и регистрации документов в информационных системах и на материальных носителях	Вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях	Порядок формирования, ведения банка данных и предоставления отчетности по системам оплаты и организации труда персонала
	Способность работать с информационными системами и базами данных по системам оплаты и организации труда персонала	Работа с информационными системами и базами данных по системам оплаты и организации труда персонала	Работать с информационными системами и базами данных по системам оплаты и организации труда персонала	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними
	Способность соблюдать нормы этики делового общения	Соблюдение норм этики делового общения	Соблюдать нормы этики делового общения	Нормы этики делового общения
	Способность вести деловую переписку	Ведение деловой переписки	Вести деловую переписку	
Е. Деятельность по организации корпоративной социальной политики	Способность разрабатывать корпоративные социальные программы	Разработка корпоративных социальных программ	Разрабатывать корпоративные социальные программы	Порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации
	Способность анализировать успешных корпоративных практик по организации социального партнерства, социальной ответственности и социальных программ	Анализ успешных корпоративных практик по организации социального партнерства, социальной ответственности и социальных программ	Анализировать успешных корпоративных практик по организации социального партнерства, социальной ответственности и социальных программ	Методы анализа выполнения социальных программ, в т.ч. корпоративных и определения их экономической эффективности
				Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации
	Способность разрабатывать системы выплат работникам социальных льгот	Разработка системы выплат работникам социальных льгот	Разрабатывать системы выплат работникам социальных льгот	Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала
	Способность готовить предложения по формированию бюджета в части обеспечения корпоративной социальной политики	Подготовка предложений по формированию бюджета в части обеспечения корпоративной социальной политики	Готовить предложения по формированию бюджета в части обеспечения корпоративной социальной политики	Технологии и методы формирования и контроля бюджетов
	Способность рассчитывать затраты на	Расчет затрат на проведение специализи-	Рассчитывать затраты на проведение	Основы налогового законодательства Российской

проведение специализированных социальных программ	рованных социальных программ	специализированных социальных программ	Федерации
Способность определять целевые группы персонала для создания специализированных социальных программ	Определение целевых групп персонала для создания специализированных социальных программ	Определять целевые группы персонала для создания специализированных социальных программ	Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда
Способность определять критерии и уровни удовлетворенности персонала	Определение критериев и уровней удовлетворенности персонала	Определять критерии и уровни удовлетворенности персонала	Методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения
Способность проводить мероприятия в соответствии с корпоративной социальной политикой	Проведение мероприятий в соответствии с корпоративной социальной политикой	Проводить мероприятия в соответствии с корпоративной социальной политикой	Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права
Способность определять эффективность мероприятий реализуемой корпоративной социальной политики	Определение эффективности мероприятий реализуемой корпоративной социальной политики	Определять эффективность мероприятий реализуемой корпоративной социальной политики	Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок формирования и внедрения социальной политики, корпоративной социальной политики и социальных программ
Способность анализировать правила, порядки, процедуры корпоративной социальной политики	Анализ правил, порядков, процедур корпоративной социальной политики	Анализировать правила, порядки, процедуры корпоративной социальной политики	Вопросы управления социальным развитием организации
Способность анализировать рынок услуг по социальным и специализированным программам социальной поддержки членов целевых групп и готовить предложения по их поставщикам	Анализ рынка услуг по социальным и специализированным программам социальной поддержки членов целевых групп и готовить предложения по их поставщикам	Анализировать рынок услуг по социальным и специализированным программам социальной поддержки членов целевых групп и готовить предложения по их поставщикам	Структура, цели, стратегия и кадровая политика организации
Способность проводить мониторинг успешных корпоративных социальных программ	Проведение мониторинга успешных корпоративных социальных программ	Проводить мониторинг успешных корпоративных социальных программ	Структура организации и вакантные должности (профессии, специальности) Основы производственной деятельности организации
Способность организовывать взаимодействие с государственными органами, профессиональными союзами и другими представительными органами работников, общественными и иными организациями по вопросам реализации корпоративной социальной	Организация взаимодействия с государственными органами, профессиональными союзами и другими представительными органами работников, общественными и иными организациями по вопросам реализации корпоративной социальной	Организовывать взаимодействие с государственными органами, профессиональными союзами и другими представительными органами работников, общественными и иными организациями по вопросам реализации корпоратив-	Нормативные правовые акты, регулирующие права и обязанности государственных органов, профессиональных союзов и других представительных органов работников, в т.ч. по предоставлению учетной докумен-

политики	политики	ной социальной политики	тации Порядок формирования, ведения банка данных и предоставления отчетности по вопросам социальной политики в отношении персонала
Способность организовывать переговоры с профессиональными союзами и другими представительными органами работников, общественными организациями, взаимодействие с государственными органами	Организация переговоров с профессиональными союзами и другими представительными органами работников, общественными организациями, взаимодействие с государственными органами	Организовывать переговоры с профессиональными союзами и другими представительными органами работников, общественными организациями, взаимодействие с государственными органами	Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права Нормы этики делового общения
Способность производить предварительные закупочные процедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению договоров	Проведение предварительные закупочные процедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению договоров	Производить предварительные закупочные процедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению договоров	Порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации Порядок заключения договоров (контрактов) Основы правового регулирования Российской Федерации порядка заключения договоров (контрактов)
Способность соблюдать нормы этики делового общения	Соблюдение норм этики делового общения	Соблюдать нормы этики делового общения	Нормы этики делового общения Основы документооборота и документационного обеспечения
Способность вести деловую переписку	Ведение деловой переписки	Вести деловую переписку	
Способность оформлять документы по вопросам корпоративной социальной политики, предоставляемые в государственные органы, представительные органы работников	Оформление документов по вопросам корпоративной социальной политики, предоставляемые в государственные органы, представительные органы работников	Оформлять документы по вопросам корпоративной социальной политики, предоставляемые в государственные органы, представительные органы работников	Порядок оформления, ведения и хранения документации по социальной политике в отношении персонала
Способность обеспечивать документационное сопровождение социальной политики в отношении персонала	Обеспечение документационное сопровождение социальной политики в отношении персонала	Обеспечивать документационное сопровождение социальной политики в отношении персонала	Основы документооборота и документационного обеспечения
Способность организовывать хранение документов в соответст-	Организация хранения документов в соответствии с тре-	Организовывать хранение документов в соответствии с тре-	Основы архивного законодательства и нормативные

	вии с требованиями архивного законодательства Российской Федерации и локальными актами организации	бованиями архивного законодательства Российской Федерации и локальными актами организации	бованиями архивного законодательства Российской Федерации и локальными актами организации	правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу
	Способность работать с информационными системами и базами данных по вопросам социальной политики в отношении персонала	Работа с информационными системами и базами данных по вопросам социальной политики в отношении персонала	Работать с информационными системами и базами данных по вопросам социальной политики в отношении персонала	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними
	Способность вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях	Ведение учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях	Вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях	Законодательство Российской Федерации о персональных данных
Г. Операционное управление персоналом и подразделением организации	Способность создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурного подразделения	Создание и описание организационной структуры, целей, задач, функций структурного подразделения	Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурного подразделения	Организационно-штатная структура организации
	Способность определять задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации	Определение задач персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации	Определять задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации	Локальные нормативные акты организации в области управления персоналом
	Способность определять зоны ответственности и эффективности работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения	Определение зон ответственности и эффективности работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения	Определять зоны ответственности и эффективности работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения	Методы анализа количественного и качественного состава персонала
	Способность составлять планы деятельности структурного подразделения организации	Составление планов деятельности структурного подразделения организации	Составлять планы деятельности структурного подразделения организации	Цели, стратегия развития, бизнес-план и бизнес-процессы организации
	Способность организовывать работу персонала структурного подразделения	Организация работы персонала структурного подразделения	Организовывать работу персонала структурного подразделения	Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале
	Способность производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации	Проведение анализа текущей деятельности структурного подразделения и внедрение процедуры по ее оптимизации	Производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации	Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности
	Способность контролировать исполнение поручений и задач, вносить своевремен-	Контроль исполнения поручений и задач, внесение своевременных коррек-	Контролировать исполнение поручений и задач, вносить своевременные кор-	Методы оценки работы структурных подразделений, резуль-

ные коррекции в планы и задачи	ций в планы и задачи	рекции в планы и задачи	татов труда персонала
Способность контролировать процессы управления персоналом подразделений, определять их результативность и выявлять факторы отклонений от плановых параметров	Контроль процессов управления персоналом подразделений, определение их результативности и выявление факторов отклонений от плановых параметров	Контролировать процессы управления персоналом подразделений, определять их результативность и выявлять факторы отклонений от плановых параметров	Политика управления персоналом и социальная политика организации Порядок урегулирования трудовых споров
Способность управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной труда	Управление мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной труда	Управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной труда	Теории управления персоналом и его мотивации Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда, экономики труда, безопасных условий труда
Способность применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой	Применение методов управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой	Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой	Политика управления персоналом и социальная политика организации Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда, экономики труда, безопасных условий труда
Способность определять, анализировать, моделировать и выстраивать внутренние коммуникации персонала	Определение, анализ, моделирование и построение внутренние коммуникации персонала	Определять, анализировать, моделировать и выстраивать внутренние коммуникации персонала	
Способность организовывать и проводить корпоративные мероприятия с персоналом	Организация и проведение корпоративных мероприятий с персоналом	Организовывать и проводить корпоративные мероприятия с персоналом	
Способность определять показатели эффективности работы персонала подразделения	Определение показателей эффективности работы персонала подразделения	Определять показатели эффективности работы персонала подразделения	Формы и методы оценки персонала и результатов их труда
Способность применять методы оперативного управления	Применение методов оперативного управления персоналом	Применять методы оперативного управления персоналом	Технологии оперативного управления пер-

персоналом организации	организации	организации	соналом организации
Способность разрабатывать проектные предложения и мероприятия по эффективной работе персонала	Разработка проектных предложений и мероприятий по эффективной работе персонала	Разрабатывать проектные предложения и мероприятия по эффективной работе персонала	Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности
Способность разрабатывать программы достижения целей и оперативного решения задач подразделений	Разработка программ достижения целей и оперативного решения задач подразделений	Разрабатывать программы достижения целей и оперативного решения задач подразделений	Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормам труда Основы производственной деятельности организации Экономика труда
Способность внедрить стратегию по управлению персоналом	Внедрение стратегии по управлению персоналом	Внедрять стратегию по управлению персоналом	Методы, способы и инструменты управления персоналом Теории и методы управления развитием персонала
Способность составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на персонал для формирования бюджета	Составление, расчет, корректировка и контроль статей расходов на персонал, разработка предложений по затратам на персонал для формирования бюджета	Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на персонал для формирования бюджета	Технологии и методы формирования и контроля бюджетов Экономика труда
Способность контролировать расходование бюджетов на персонал	Контроль расходования бюджетов на персонал	Контролировать расходование бюджетов на персонал	Основы налогового законодательства Российской Федерации
Способность организовывать хранение документов в соответствии с требованиями трудового и архивного законодательства Российской Федерации и локальными актами организации	Организация хранения документов в соответствии с требованиями трудового и архивного законодательства Российской Федерации и локальными актами организации	Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями трудового и архивного законодательства Российской Федерации и локальными актами организации	Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу Законодательство Российской Федерации по

			защите персональных данных
Способность соблюдать нормы этики делового общения	Соблюдение норм этики делового общения	Соблюдать нормы этики делового общения	Нормы этики делового общения
Способность вести деловую переписку	Ведение деловой переписки	Вести деловую переписку	
Способность работать с информационными системами и базами данных по персоналу и системам операционного управления персоналом и работе структурного подразделения	Работа с информационными системами и базами данных по персоналу и системам операционного управления персоналом и работе структурного подразделения	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу и системам операционного управления персоналом и работе структурного подразделения	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними
Способность вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях	Ведение учета и регистрации документов в информационных системах и на материальных носителях	Вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях	
Способность анализировать информацию по поставщикам услуг в области управления персоналом и по условиям заключаемых договоров	Анализ информации по поставщикам услуг в области управления персоналом и по условиям заключаемых договоров	Анализировать информацию по поставщикам услуг в области управления персоналом и по условиям заключаемых договоров	Порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации
Способность вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров	Ведение переговоров с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров	Вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров	
Способность производить предварительные закупочные процедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению договоров	Производство предварительных закупочных процедур и оформление сопутствующей документации по заключению договоров	Производить предварительные закупочные процедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению договоров	Порядок заключения договоров (контрактов)
Способность контролировать исполнение договоров поставщиков услуг по вопросам персонала	Контроль исполнения договоров поставщиков услуг по вопросам персонала	Контролировать исполнение договоров поставщиков услуг по вопросам персонала	
Способность проводить переговоры и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников по вопросам персонала	Проведение переговоров и представление интересов организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников по вопросам персонала	Проводить переговоры и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников по вопросам персонала	Формы социального партнерства и взаимодействия с профессиональными союзами и другими представительными органами работников, и иными организациями Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права

			Основы административного законодательства в области управления персоналом и ответственности должностных лиц Основы миграционного законодательства Российской Федерации, в части привлечения и трудоустройства иностранных граждан и лиц без гражданства Нормы этики делового общения
Способность проводить аудит результатов работы с персоналом	Проведение аудита результатов работы с персоналом	Проводить аудит результатов работы с персоналом	Методы проведения аудита и контроллинга
Способность проводить аудит кадровых процессов, процедур, оформления кадровых документов и документов по управлению персоналом	Проведение аудита кадровых процессов, процедур, оформления кадровых документов и документов по управлению персоналом	Проводить аудит кадровых процессов, процедур, оформления кадровых документов и документов по управлению персоналом	оперативных управленческих процессов Требования и правила проведения аудита работы с персоналом Порядок оформления, ведения и хранения документации по системам операционного управления персоналом организации и работе структурного подразделения
Способность оформлять документы по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения, предоставляемые в государственные органы, представительные органы работников	Оформление документов по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения, предоставляемые в государственные органы, представительные органы работников	Оформлять документы по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения, предоставляемые в государственные органы, представительные органы работников	Порядок оформления, ведения и хранения документации по системам операционного управления персоналом организации и работе структурного подразделения
Способность обеспечивать документационное сопровождение по системам операционного управления персоналом и работе структурного подразделения	Обеспечение документационного сопровождения по системам операционного управления персоналом и работе структурного подразделения	Обеспечивать документационное сопровождение по системам операционного управления персоналом и работе структурного подразделения	Основы документационного обеспечения Порядок оформления кадровых документов и придания им юридической силы Нормативные правовые акты,
Способность анализировать, разрабатывать и оформлять документы по оперативным процессам и их ре-	Анализ, разработка и оформление документов по оперативным процессам и их результатам	Анализировать, разрабатывать и оформлять документы по оперативным процессам и их резуль-	

	зультатам		татам	регулирующие права и обязанности государственных органов и организации по предоставлению учетной документации
Н. Стратегическое управление персоналом организации	Способность создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц	Создание и описание организационной структуры, целей, задач, функций структурных подразделений и должностных лиц	Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц	Структура организации и вакантные должности (профессии, специальности) Основы технологии производства и деятельности организации Организационное проектирование Теории и методы формирования бренда организации Методы анализа количественного и качественного состава персонала Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале
	Способность формировать планы и мероприятия по управлению персоналом	Формирование планов и мероприятий по управлению персоналом	Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом	Организация управления развитием организации
	Способность разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом	Разработка стратегии и политики в управлении персоналом	Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом	Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом Кадровая политика организации Основы работы по профориентации
	Способность производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы	Проведение анализа деятельности по управлению персоналом, разработка показателей эффективности работы	Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы	Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, опре-
	Способность управ-	Управление эффек-	Управлять эффек-	

лять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда	тивностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда	тивностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда	деления их экономической эффективности Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности Методы оценки, результатов и эффективности труда Порядок заключения трудовых договоров, регулирования трудовых споров
Способность анализировать, разрабатывать и оформлять документы по процессам и результатам управления персоналом и работе структурных подразделений	Анализ, разработка и оформление документов по процессам и результатам управления персоналом и работе структурных подразделений	Анализировать, разрабатывать и оформлять документы по процессам и результатам управления персоналом и работе структурных подразделений	Методики разработки и внедрения локальных нормативных актов Локальные нормативные акты организации в области управления персоналом
Способность применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой	Применение методов управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой	Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой	Основы социологии, психологии, экономики труда и управления социальным развитием организации Методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения Методы анализа количественного и качественного состава персонала Методы внедрения системы управления персоналом
Способность определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала	Определение и анализ внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала	Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала	Цели, стратегия и кадровая политика организации Методы оценки работы структурных подразделений
Способность определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и	Определение зон ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспе-	Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспе-	

обеспечивать ресурсы для их исполнения	чивать ресурсы для их исполнения	чивать ресурсы для их исполнения	делений, результатов труда персонала
Способность контролировать и корректировать исполнение поручений и задач	Контроль и корректировка исполнения поручений и задач	Контролировать и корректировать исполнение поручений и задач	
Способен разрабатывать корпоративные социальные программы	Разработка корпоративных социальных программ	Разрабатывать корпоративные социальные программы	Корпоративная культура, социальная политика, системы мотивации и эффективности управления персоналом Бизнес-план и бизнес-процессы организации Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям (специальностям), нормы труда Цели, стратегия развития и бизнес-план организации
Способность применять методы анализа бизнес-процессов организации	Применение методов анализа бизнес-процессов организации	Применять методы анализа бизнес-процессов организации	
Способность определять программы достижения целей и решения задач подразделений	Определение программ достижения целей и решения задач подразделений	Определять программы достижения целей и решения задач подразделений	
Способность составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации	Составление, расчет, корректировка и контроль статей расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации	Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации	Бюджетное проектирование Технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал Основы налогового законодательства Российской Федерации
Способность рассчитывать бюджет в области управления персоналом	Расчет бюджета в области управления персоналом	Рассчитывать бюджет в области управления персоналом	
Способен контролировать бюджет на персонал и управление расходами на персонал	Контроль бюджета на персонал и управление расходами на персонал	Контролировать бюджет на персонал и управление расходами на персонал	
Способность формировать и проводить социальную политику и социальные программы	Формирование и проведение социальной политики и социальных программ	Формировать и проводить социальную политику и социальные программы	Методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности Основы управления социальным развитием организации
Способность организовывать и проводить мероприятия с персоналом в соответствии с корпоративной социальной политикой	Организация и проведение мероприятий с персоналом в соответствии с корпоративной социальной политикой	Организовывать и проводить мероприятия с персоналом в соответствии с корпоративной социальной политикой	

Способность контролировать и анализировать вопросы социального партнерства, договоры поставщиков услуг	Контроль и анализ вопросов социального партнерства, договоры поставщиков услуг	Контролировать и анализировать вопросы социального партнерства, договоры поставщиков услуг	Основы социологии, психологии, экономики труда и управления социальным развитием организации Нормы этики делового общения
Способность вести переговоры по вопросам социального партнерства с представительными органами работников	Проведение переговоров по вопросам социального партнерства с представительными органами работников	Вести переговоры по вопросам социального партнерства с представительными органами работников	Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права
Способность вести переговоры по вопросам социального партнерства и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала	Проведение переговоров по вопросам социального партнерства и представление интересов организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала	Вести переговоры по вопросам социального партнерства и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала	Порядок заключения трудовых договоров, регулирования трудовых споров Основы административного законодательства в области управления персоналом и ответственности должностных лиц Основы миграционного законодательства Российской Федерации, в части привлечения и трудоустройства иностранных граждан и лиц без гражданства Нормативные правовые акты, регулирующие права и обязанности государственных органов и организации по представлению учетной документации
Способность организовывать и производить закупочные процедуры, оформлять и анализировать закупочную документацию	Организация и проведение закупочных процедур, оформлять и анализировать закупочную документацию	Организовывать и производить закупочные процедуры, оформлять и анализировать закупочную документацию	Порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации Порядок заключения договоров (контрактов)
Способность вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров	Ведение переговоров с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров	Вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров	
Способность организовывать сопровождение	Организация сопровождения дого-	Организовывать сопровождение до-	

дение договоров по вопросам управления персоналом, включая предварительные процедуры по их заключению	воров по вопросам управления персоналом, включая предварительные процедуры по их заключению	говоров по вопросам управления персоналом, включая предварительные процедуры по их заключению	
Способность обеспечивать кадровое делопроизводство и документационное сопровождение процессов по управлению персоналом и работе структурных подразделений	Обеспечение кадрового делопроизводства и документационного сопровождения процессов по управлению персоналом и работе структурных подразделений	Обеспечивать кадровое делопроизводство и документационное сопровождение процессов по управлению персоналом и работе структурных подразделений	Основы документационного обеспечения, порядок оформления документов, предоставляемых в государственные органы, профессиональные союзы, общественные организации
Способность соблюдать нормы этики делового общения	Соблюдение норм этики делового общения	Соблюдать нормы этики делового общения	Нормы этики делового общения
Способность вести деловую переписку	Ведение деловой переписки	Вести деловую переписку	
Способность работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений	Работа с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений	Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений	Порядок формирования, ведения банка данных и предоставления отчетности по системам управления персоналом и работе структурных подразделений Технологии, стандартизация, унификация, автоматизация процессов управления персоналом Законодательство Российской Федерации о персональных данных Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними
Способность организовывать мероприятия по обеспечению выполнения требований охраны труда в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации	Организация мероприятий по обеспечению выполнения требований охраны труда в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации	Организовывать мероприятия по обеспечению выполнения требований охраны труда в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации	Требования охраны и безопасных условий труда

	рации и локальными актами организации	ции и локальными актами организации	ции и локальными актами организации	
	Способность организовывать хранение документов в соответствии с требованиями архивного законодательства Российской Федерации и локальными актами организации	Организация хранение документов в соответствии с требованиями архивного законодательства Российской Федерации и локальными актами организации	Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями архивного законодательства Российской Федерации и локальными актами организации	Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу
	Способность проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом	Проведение аудита и контроллинга в области управления персоналом	Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом	Методы проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов Технологии проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом Методы проведения аудита, контроля оперативных управленческих процессов, социологических исследований

Программа направлена на совершенствование следующих общекультурных компетенций:

- владеет культурой мышления, способен к восприятию, обобщению, анализу, информации, постановке цели и выбору путей её достижения;
- умеет использовать нормативные правовые документы в своей деятельности;
- способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность;
- способен к саморазвитию, повышению своей квалификации и мастерства;
- осознает социальную значимость своей будущей профессии, обладает высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности;
- владеет основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, имеет навыки работы с компьютером как средством управления информацией, способен работать с информацией в глобальных компьютерных сетях.

3. Учебный план

№	Наименование дисциплин (модулей)	Всего, час.	В том числе		Форма контроля
			лекции	семинар, практ. занятия	
1.	Система управления персоналом предприятия	3	3	-	
2.	Кадровая политика предприятия	3	3	-	

3.	Организация работы службы персонала	4	2	2	
4.	Корпоративная культура	4	3	2	
5.	Планирование и подбор персонала	5	3	2	
6.	Привлечение кандидатов	4	2	2	
7.	Организация отбора персонала	4	2	2	
8.	Дополнительные источники информации о кандидате	4	3	2	
9.	Адаптация персонала	4	3	2	
10.	Организация процедуры оценки персонала	5	3	2	
11.	Другие виды оценки: аттестация персонала	4	2	2	
12.	Построение эффективной системы оплаты труда и мотивации персонала	4	2	2	
13.	Профессиональное развитие персонала	4	2	2	
14.	Планирование трудовой карьеры работника	4	2	2	
	Итоговая аттестация	2		2	зачет
	Итого:	56	32	24	

4. Учебная программа (содержание) дисциплины

1. Система управления персоналом предприятия.

Управление персоналом: понятия и подходы.

Традиционная система управления персоналом. Подход «завтрашнего» дня к управлению персоналом.

Сущность и задачи управления персоналом современной организации.

Основные элементы системы управления персоналом - разработка методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом, разработка технологий управления персоналом.

Основные методы управления персоналом – административные, экономические, социально- психологические.

Основные элементы системы управления персоналом.

Противоречие между линейными руководителями и специалистами по управлению человеческими ресурсами. Возможности сотрудничества для реализации целей организации.

Пример: Положение об Управлении по работе с персоналом компании «Донна - стекло».

2. Кадровая политика предприятия.

Содержание и задачи кадровой политики.

Общие требования к кадровой политике

- связанность со стратегией развития организации;
- гибкость;
- экономическая обоснованность;
- индивидуальный подход к работникам;

Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия.

Стратегии развития компаний на рынке. Жизненный цикл организации. Выбор эффективной кадровой политики.

Основные компоненты стратегии управления персоналом.

Типы кадровой политики: открытая и закрытая кадровая политика. Пассивная, реактивная, превентивная, активная кадровая политика.

Кадровая политика в условиях нововведений. Требования к персоналу в условиях нововведений: способность к быстрой адаптации, высокая мотивация на более эффективный труд, высокая про-

фессиональная и фундаментальная подготовка, мотивация к постоянному обучению и переобучению.

Оценка эффективности выбора кадровой политики.

Пример: кадровая политика компании «Аксистем».

Кейс: разработка кадровой политики производственной компании на этапе роста.

3. Организация работы службы персонала.

Основные причины создания HR службы.

Служба персонала как дань моде.

Служба персонала как «первая» помощь при решении проблем.

Служба персонала как неотъемлемая часть компании.

Роли службы персонала.

Поддерживающая роль.

Сервисная роль.

Служба персонала как бизнес-партнер.

Стадии развития организации и задачи HR-службы.

Организационная структура HR службы.

Структура службы персонала в зависимости от территориального расположения подразделений предприятия - единый офис, разрозненный офис (HR - специалисты, HR- дженералисты, HR- администраторы).

HR службы в компаниях малого, среднего крупного бизнеса.

Численность сотрудников службы персонала в зависимости от численности сотрудников в организации.

Права службы персонала.

Требования к квалификации, основные компетенции сотрудников службы персонала.

Аудит существующих HR-функций. Методы осуществления аудита.

Статус и эффективность службы персонала.

Формирование внутрикорпоративного бренда HR-службы.

Критерии эффективности служб персонала.

Карьера HR-менеджера.

4. Корпоративная культура.

Возникновение корпоративной культуры. Основные характеристики корпоративной культуры.

Определение корпоративной культуры.

Три уровня корпоративной культуры – поверхностный, подповерхностный, глубинный уровень.

Функции корпоративной культуры, методы изучения корпоративной культуры.

Диагностика корпоративной культуры.

Корпоративная культура с точки зрения руководителей организации и сотрудников.

Элементы корпоративной культуры – система ценностей:

- стандарты поведения;
- девизы, лозунги, символы;
- мифы, легенды, герои;
- ритуалы, традиции, мероприятия;
- стиль управления, иерархия, структура компании;
- кадровая политика.

Типы корпоративной культуры по Моутону-Блейку, по С. Ханди.

Развитие корпоративной культуры. Результат работ по развитию корпоративной культуры.

Последовательность работ по поддержанию Корпоративной культуры: Корпоративные СМИ,

Корпоративный кодекс, Корпоративные мероприятия, Корпоративная символика.

Оценка эффективности мероприятий по формированию корпоративной культуры.

5. Планирование и подбор персонала.

Схема организации работы по поиску, отбору и адаптации персонала.

Определение потребностей в кадрах.

Методы диагностики потребности в персонале. Заявка на подбор персонала, квалификационные требования.
Планирование численности персонала. Количественная и качественная оценка потребности в персонале. Текущая и долгосрочная потребность в персонале.
Анализ и проектирование рабочего места, должности.
Структурированное интервью для анализа должности. Описание работы.
Составление должностных инструкций.
Основные ошибки составления описания работы, должностных инструкций.

6. Привлечение кандидатов.

Выбор источников привлечения кандидатов. Внешние и внутренние источники. Преимущества и недостатки.
Разработка критериев отбора персонала.
- общие требования к личности;
- требования к способностям;
- требования к опыту работы;
- требования к психическим характеристикам;
- требования к знаниям, умениям, навыкам;
- дополнительные требования.
Классификация способов привлечения кандидатов.
Средства массовой информации Организация рекламной кампании.
Поиск персонала через интернет. Основные сайты. Типичные ошибки.
Работа с кадровыми агентствами. Преимущества и недостатки. Правила работы с кадровыми агентствами. Типичные ошибки.
Особенности поиска и подбора руководителей. Кадровые агентства по подбору руководителей.

7. Организация отбора персонала.

Первичная диагностика и отбор кадров в организации.
Телефонные переговоры. Алгоритм телефонного интервью.
Анкета при приеме на работу. Анализ анкетных данных.
Резюме соискателей. Заповеди составления резюме.
Обработка первичной информации. Журнал первичной обработки информации.
Виды собеседований при отборе персонала:
- структурированное интервью;
- слабоформализованное интервью;
- свободное интервью;
Панельное интервью, групповое интервью.
Стрессовое интервью, case – интервью.
Возможные этапы интервью в компании.
Основные умения интервьюера, рекомендации интервьюеру.
Основные ошибки при проведении собеседований.
Техника проведения собеседований. Схема построения интервью.
Разработка структуры интервью в соответствии со спецификой вакансии.
Пример разработки (структуры интервью для начальника оптового отдела).
Десять лучших вопросов для собеседования.
Техника оценки информации по ходу собеседования.
Анализ эффективности проведения собеседования.
Контрольные вопросы и задания.

8. Дополнительные источники информации о кандидате.

Методы отбора персонала: за и против.
Сравнительная эффективность методов оценки кандидатов.
Центр оценки персонала – ассесмент-центр.

Тесты на профпригодность.
Общие тесты способностей.
Тест организаторских способностей (КОС-2).
Тест Лишмана «Логические закономерности».
Тест «Логически-понятийное мышление». Образование сложных аналогий. (А.Р. Лурия, А.С. Выготский).
Тест технических способностей Дж. Барретт.
Биографические тесты.
Личностные тесты.
Многофакторный личностный тест Р. Кетелла.
Многоаспектный личностный опросник ММРІ.
Двухфакторная модель экстравертированности и нейротизма Г. Айзенка.
Цветовой тест М Люшера.
Рекомендации.
Золотые правила сбора рекомендаций.
Технология сбора рекомендаций.

9. Адаптация персонала.

Цели адаптации новых работников.
Виды адаптации. Психофизиологическая адаптация сотрудников.
Социально- психологическая, социально- организационная адаптация работников.
Профессиональная адаптация.
Этапы адаптации работников.

- Общая ориентация
- Вхождение в должность
- Действенная ориентация.

Наставничество.
Оценка результатов адаптации.
Итоги адаптации. Показатели удачного прохождения испытательного срока.
Пример: Положение об адаптации в холдинге ООО «ИИС-Посуда».

10. Организация процедуры оценки персонала.

Оценка персонала: цели, виды, задачи.
Взаимосвязь системы оценки персонала с общей системой управления персоналом.
Основные подходы к оценке персонала.
Оценка по достигнутым результатам.

- Стандарты результативности.
- Этапы оценки труда на рабочем месте.
- Виды оценки – повседневная, периодическая оценка исполнения обязанностей.

Оценка по выполнению функций (аттестация).
Оценка потенциала (личностные и деловые качества). Разовая. Периодическая.
Основные виды оценки персонала: аттестация, тестирование, структурированное интервью, Управление по целям, Управление результативностью, 360 градусов, Ассесмент-центр.
Тест для руководителей организации – нужна ли система оценки персонала.
Виды оценки персонала на разных этапах работы сотрудника в компании.

- при приеме на работу, после окончания испытательного срока, при планировании обучения, периодическая оценка, при создании кадрового резерва, при увольнении.

Методы оценки персонала:

- биографический, интервью, тестирование, анкетирование, наблюдение, ранжирование, рейтинг, деловая игра, экспертные оценки, анализ конкретных ситуаций, критический инцидент, оценка по компетенциям.

Оценка по компетенциям.
Понятие компетенции. Типы компетенций (корпоративные, управленческие, специальные). Профиль компетенций.
Разработка модели компетенций.

Примеры компетенций для производственно-торговой компании.

11. Другие виды оценки: аттестация персонала.

Определение аттестации.

Участники аттестации, лица, не подлежащие аттестации.

Оцениваемые параметры: квалификация, уровень знаний и практических навыков.

Периодичность аттестации.

Аттестационная комиссия.

Увольнение по результатам аттестации (ст. 81 ТК РФ).

Положение об аттестации персонала.

Распределение функции по аттестации персонала между линейными руководителями и сотрудниками службы персонала.

Этапы аттестации:

- этап подготовки,
- проведение аттестации,
- подведение итогов аттестации,
- сведение и обработка данных,
- проведение собеседований по результатам аттестации.

Документы по аттестации

- Распорядительные. Приказ. Порядок проведения и организации аттестации. Положение о проведении аттестации.
- Методические документы (указания по проведению аттестации).
- Организационно-технические документы: график проведения аттестации, аттестационный лист, опросный лист, план развития.

Примеры заполнения документов по аттестации

- Аттестационный отчет сотрудника.
- Отзыв непосредственного руководителя.
- Аттестация. График проведения аттестации.
- Форма листа экспертной оценки линейных руководителей (мастер, начальник участка).
- Форма листка экспертной оценки руководителей среднего уровня.
- Форма листка экспертной оценки инженерно-технических работников

12. Построение эффективной системы оплаты труда и мотивации персонала.

Определение мотивации. Потребности первичные и вторичные. Мотивационный цикл.

Основные теории трудовой мотивации:

- иерархия потребностей А. Маслоу;
- двухфакторная теория удовлетворенности работой Ф. Герцберга;
- классическая теория научного менеджмента Ф. Тейлора.

Формирование мотивационной системы управления персоналом.

Основные цели и базовые принципы построения системы стимулирования персонала:

- индивидуальный подход,
- сильная социальная политика,
- регулярный дифференцированный пересмотр оплаты труда персонала,
- гибкость (использование переменной составляющей).

Этапы разработки и оптимизации системы вознаграждения персонала.

Мотивация персонала на этапах трудовой карьеры.

Деньги как средство мотивации. Кривая стимулирования.

Структура заработной платы.

Постоянная часть, переменная часть.

Переменная часть: бонусы.

Индивидуальное стимулирование.

Групповое стимулирование.

Социальные выплаты - бенефиты.

Моральное стимулирование.

Внедрение новой системы вознаграждения на предприятии.

Пример 1. Построение системы мотивации в розничной сети.

13. Профессиональное развитие персонала.

Создание корпоративной системы обучения:

- основные причины создания системы обучения, цели обучения,
- пример систем обучения в различных компаниях.

Экспресс-диагностика системы обучения персонала.

Обучение как бизнес-процесс.

Бизнес-цели компании.

- Анализ потребностей в обучении.
- Процесс обучение.
- Внедрение системы обучения.
- Оценка эффективности обучения.

Бизнес-цели и обучение персонала с точки зрения руководителя, организации и работника.

Примеры построения системы обучения с различными бизнес-целями

Анализ потребности в обучении.

Методы определения потребности в обучении персонала.

Потребность в обучении как зазор между планируемым уровнем знаний и текущим уровнем знаний.

Формирование системы обучения персонала в организации.

Этапы формирования системы обучения системы и модели корпоративного обучения.

Три подзадачи системы обучения персонала:

- подзадача введение в должность
- подзадача повышение квалификации
- подзадача «оценка персонала».

Целевые группы обучения: рабочие-специалисты, молодые специалисты, ИТР/ведущие специалисты, линейные руководители, руководители среднего звена, топ-менеджмент.

Выбор системы и модели корпоративного обучения: внешнее или внутреннее обучение. Примеры.

Формы и методы обучения. Виды обучения.

Обучение вне рабочего места – лекция, семинар, тренинг, конференция, дискуссия, метод конкретных ситуаций, (Case Studies), имитация.

Тренинг - основной метод обучения сотрудников.

Пример: сценарий проведения тренинга коммуникативной компетентности менеджера.

Методы обучение на рабочем месте - инструктаж, наставничество, коучинг, роль заместителя, ротация персонала, копирование, делегирование

Типовые плановые показатели обучения:

- показатели эффективности: финансовые, эффективности, объема,
- примеры показателей эффективности.

14. Планирование трудовой карьеры работника.

Трудовая карьера и ее формирование. Виды карьеры.

Планирование и подготовка резерва руководителей.

Развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом в американских компаниях.

Кейс: планирование карьеры руководителя на примере российской компании.

5. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

5.1. Методические рекомендации преподавательскому составу

Изучение программы «Управление персоналом организации» необходимо организовать в соответствии с перечнем тем учебного и учебно-тематического плана, которые обязательны для изучения слушателями.

Методические рекомендации по проведению учебных занятий. Особенность преподавания теоретической части программы заключается в широком использовании общедидактических методов обучения, основным из которых должен быть выбран метод устного изложения учебного материала в виде традиционных и проблемных лекций. Все лекции должны быть направлены на фундаментальную подготовку, обеспечивающую дальнейшую практическую направленность обучения слушателей. Поэтому в них основной упор следует делать на трансляцию слушателям специальных знаний в сфере управления персоналом и кадрового делопроизводства, запас которых необходим для решения различных проблем, возникающих как в процессе обучения, так и в будущей практической деятельности в условиях рыночной экономики.

В процессе лекционных занятий, наряду с методом монологического изложения материала, необходимо использовать метод рассуждающего (проблемного) изложения. Поэтому преподавателю важно на лекциях активно обращаться к аудитории, как в процессе создания проблемных ситуаций и формулировки проблем, так и в поиске путей их разрешения.

Особенностью преподавания практической части является использование семинарских и практических занятий с применением методов показа, совместного выполнения заданий и упражнений, активного группового взаимодействия. На практических занятиях целесообразно организовывать семинары - дискуссии, деловые игры с разбором конкретных практических ситуаций.

Практические занятия необходимо строить, исходя из потребностей умения решать типовые и творческие задачи будущей профессиональной деятельности, при необходимости с использованием электронно-вычислительной и другой техники.

Семинарские и практические занятия являются одними из основных видов учебных занятий и предназначены для углубления знаний, полученных при изучении лекционного материала, формирования умений и навыков:

- в представлении главной цели, функций и задач функционирования кадровой службы и управления человеческими ресурсами предприятия (организации);
- в использовании основных приемов и методов управления персоналом для овладения основами законодательного и нормативного регулирования деятельности кадровой службы на современном уровне.

Целью проведения семинарских и практических занятий является углубление теоретических знаний, формирование умений свободно оперировать ими, применять теорию к решению практических задач, развитию профессиональных компетенций и творческого профессионального мышления слушателей. В ходе семинарских занятий осуществляется углубленное изучение трудового законодательства. В ходе практических занятий слушатели под руководством преподавателя формируют документы кадровой службы на примере конкретного предприятия, выполняют практические задачи по оценке, адаптации и аттестации персонала, формированию кадрового резерва.

Для углубления теоретических знаний следует осуществлять ориентацию слушателей на самостоятельное изучение дополнительной литературы и интернет-ресурсов.

Для достижения воспитательных целей учебных занятий необходимо в полной мере использовать возможности содержания учебной программы, личный пример педагога, индивидуальный подход к слушателям в образовательном процессе.

Методические рекомендации по контролю успеваемости.

Текущий контроль уровня усвоения содержания программы рекомендуется проводить в ходе всех видов учебных занятий методами устного и письменного опроса, в процессе выступлений слушателей на семинарских (практических) занятиях, а также в форме решения практических задач по организации документооборота кадровой службы предприятия и функционирования службы управления персоналом.

Итоговая аттестация проводится в форме зачета с выставлением итоговой оценки по программе (зачтено/не зачтено).

Зачет проводится в форме устного опроса. В ходе зачета проверяется степень усвоения материала, умение творчески и последовательно решать поставленные задачи, четко и кратко отвечать на поставленные вопросы, делать конкретные выводы и формулировать обоснованные предложения. Итоговая оценка охватывает проверку достижения всех заявленных целей изучения программы и проводится для контроля уровня понимания слушателями связей между различными ее элементами. При этом проверяется:

- понимают ли слушатели предмет и содержание курса «Управление персоналом организации»;
- могут ли слушатели применить используемые методы и приемы в практических условиях деятельности;
- обладают ли они знаниями, полученными в ходе теоретических занятий.

В ходе итогового контроля акцент делается на проверку способностей слушателей к творческому мышлению и использованию понятийного аппарата программы в решении профессиональных задач.

Критерии оценки учебных достижений слушателей. Качество ответов и решения задач (заданий) оцениваются на “зачтено”, “не зачтено”.

Оценка “зачтено” предполагает, что слушатель:

- владеет основным объемом знаний в рамках программы курса;
- прочно усвоил основные понятия и категории;
- владеет принципами анализа;
- свободно ориентируется в вопросах обеспечения организации персоналом, оценки, аттестации и развития персонала, организации труда, организации корпоративной социальной политики, операционного и стратегического управления персоналом;
- ответил на итоговые контрольные вопросы с положительным результатом (не менее 75 % правильных ответов)

Оценка “не зачтено” предполагает, что слушатель:

- не знает основных понятий, категории и терминов;
- не вышел за пределы отдельных представлений;
- ответил на итоговые контрольные вопросы с отрицательным результатом (менее 75 % правильных ответов)

5.2. Методические рекомендации слушателям

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством дополнительной самостоятельной работы слушателя. Самостоятельная работа предполагает формирование самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение заданий промежуточного и итогового контроля.

Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей самостоятельной деятельности.

Основу самостоятельной работы слушателя составляет работа с учебной и научной литературой. Для работы с текстом целесообразно придерживаться определенной последовательности действий:

- прочитать весь текст соответствующего раздела (темы) учебного пособия (текст лекции) в быстром темпе (цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного).

- прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Для наиболее продуктивного изучения и усвоения материала желательно составить записи: план (схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала), конспект (систематизированное, логичное изложение материала источника - развернутый детализированный план, воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника, четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения)

Подготовка к семинарскому (практическому) занятию необходима для закрепления и углубления теоретических знаний:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- изучение лекционного материала и рекомендованной литературы;
- выполнение практического задания.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю, перед консультацией, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В процессе семинарского (практического) занятия слушатели под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные явления и факты, вырабатывают умения и навыки использовать приобретенные знания для решения практических задач.

6. ФОРМА АТТЕСТАЦИИ

Итоговая аттестация проводится в форме зачета с выставлением итоговой оценки по программе (зачтено/не зачтено).

Зачет проводится в форме устного опроса. В ходе зачета проверяется степень усвоения материала, умение творчески и последовательно решать поставленные задачи, четко и кратко отвечать на поставленные вопросы, делать

конкретные выводы и формулировать обоснованные предложения. Итоговая оценка охватывает проверку достижения всех заявленных целей изучения программы и проводится для контроля уровня понимания слушателями связей между различными ее элементами. При этом проверяется:

- понимают ли слушатели предмет и содержание курса «Управление персоналом организации»;
- могут ли слушатели применить используемые методы и приемы в практических условиях деятельности;
- обладают ли они знаниями, полученными в ходе теоретических занятий.

В ходе итогового контроля акцент делается на проверку способностей слушателей к творческому мышлению и использованию понятийного аппарата программы в решении профессиональных задач.

Критерии оценки учебных достижений слушателей. Качество ответов и решения задач (заданий) оцениваются на “зачтено”, “не зачтено”.

Оценка “зачтено” предполагает, что слушатель:

- владеет основным объемом знаний в рамках программы курса;
- прочно усвоил основные понятия и категории;
- владеет принципами анализа;
- свободно ориентируется в вопросах обеспечения организации персоналом, оценки, аттестации и развития персонала, организации труда, организации корпоративной социальной политики, операционного и стратегического управления персоналом;
- ответил на итоговые контрольные вопросы с положительным результатом (не менее 75 % правильных ответов)

Оценка “не зачтено” предполагает, что слушатель:

- не знает основных понятий, категории и терминов;
- не вышел за пределы отдельных представлений;
- ответил на итоговые контрольные вопросы с отрицательным результатом (менее 75 % правильных ответов)

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Контрольные вопросы для проведения итоговой аттестации:

1. Традиционная система управления персоналом.
2. Сущность и задачи управления персоналом современной организации.
3. Основные элементы системы управления персоналом
4. Основные методы управления персоналом
5. Содержание и задачи кадровой политики.
6. Общие требования к кадровой политике
7. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия.
8. Стратегии развития компаний на рынке.
9. Основные компоненты стратегии управления персоналом.
10. Типы кадровой политики: открытая и закрытая кадровая политика.
11. Пассивная, реактивная, превентивная, активная кадровая политика.
12. Оценка эффективности выбора кадровой политики.
13. Основные причины создания HR службы.

14. Роли службы персонала.
15. Поддерживающая роль.
16. Сервисная роль.
17. Служба персонала как бизнес-партнер.
18. Стадии развития организации и задачи HR- службы.
19. Организационная структура HR службы.
20. Структура службы персонала в зависимости от территориального расположения подразделений предприятия HR службы в компаниях малого, среднего, крупного бизнеса.
21. Права службы персонала.
22. Требования к квалификации, основные компетенции сотрудников службы персонала.
23. Аудит существующих HR-функций. Методы осуществления аудита.
24. Статус и эффективность службы персонала.
25. Формирование внутрикорпоративного бренда HR- службы.
26. Критерии эффективности служб персонала.
27. Основные характеристики корпоративной культуры.
28. Определение корпоративной культуры.
29. Три уровня корпоративной культуры
30. Функции корпоративной культуры, методы изучения корпоративной культуры.
31. Элементы корпоративной культуры – система ценностей.
32. Типы корпоративной культуры
33. Развитие корпоративной культуры.
34. Последовательность работ по поддержанию Корпоративной культуры.
35. Оценка эффективности мероприятий по формированию корпоративной культуры.
36. Схема организации работы по поиску, отбору и адаптации персонала.
37. Определение потребностей в кадрах.
38. Методы диагностики потребности в персонале.
39. Заявка на подбор персонала, квалификационные требования.
40. Планирование численности персонала.
41. Количественная и качественная оценка потребности в персонале.
42. Текущая и долгосрочная потребность в персонале.
43. Анализ и проектирование рабочего места, должности.
44. Структурированное интервью для анализа должности.
45. Составление должностных инструкций.
46. Выбор источников привлечения кандидатов.
47. Разработка критериев отбора персонала.
48. Классификация способов привлечения кандидатов.
49. Средства массовой информации: организация рекламной кампании.
50. Поиск персонала через интернет.
51. Работа с кадровыми агентствами.
52. Особенности поиска и подбора руководителей..
53. Первичная диагностика и отбор кадров в организации.
54. Телефонные переговоры. Алгоритм телефонного интервью.
55. Анкета при приеме на работу. Анализ анкетных данных.
56. Резюме соискателей. Заповеди составления резюме.
57. Обработка первичной информации. Журнал первичной обработки информации.
58. Виды собеседований при отборе персонала:
59. Панельное интервью, групповое интервью.
60. Стрессовое интервью, case – интервью.
61. Возможные этапы интервью в компании.
62. Основные умения интервьюера, рекомендации интервьюеру.
63. Техника проведения собеседований. Схема построения интервью.
64. Разработка структуры интервью в соответствии со спецификой вакансии.
65. Анализ эффективности проведения собеседования.
66. Сравнительная эффективность методов оценки кандидатов.
67. Технология сбора рекомендаций.
68. Цели адаптации новых работников.

69. Виды адаптации. Психофизиологическая адаптация сотрудников.
70. Социально- психологическая, социально- организационная адаптация работников.
71. Профессиональная адаптация.
72. Этапы адаптации работников.
73. Наставничество.
74. Оценка результатов адаптации.
75. Итоги адаптации. Показатели удачного прохождения испытательного срока.
76. Оценка персонала: цели, виды, задачи.
77. Взаимосвязь системы оценки персонала с общей системой управления персоналом.
78. Основные подходы к оценке персонала.
79. Оценка по достигнутым результатам.
80. Оценка по выполнению функций (аттестация).
81. Оценка потенциала (личностные и деловые качества). Разовая. Периодическая.
82. Основные виды оценки персонала
83. Управление по целям.
84. Управление результативностью.
85. Виды оценки персонала на разных этапах работы сотрудника в компании.
86. Методы оценки персонала:
87. Оценка по компетенциям.
88. Понятие компетенции.
89. Типы компетенций (корпоративные, управленческие, специальные).
90. Профиль компетенций.
91. Разработка модели компетенций.
92. Определение мотивации. Потребности первичные и вторичные. Мотивационный цикл.
93. Основные теории трудовой мотивации:
94. Формирование мотивационной системы управления персоналом.
95. Основные цели и базовые принципы построения системы стимулирования персонала:
96. Этапы разработки и оптимизации системы вознаграждения персонала.
97. Мотивация персонала на этапах трудовой карьеры.
98. Деньги как средство мотивации.
99. Структура заработной платы.
100. Индивидуальное стимулирование.
101. Групповое стимулирование.
102. Социальные выплаты - бенефиты.
103. Моральное стимулирование.
104. Экспресс-диагностика системы обучения персонала.
105. Обучение как бизнес-процесс.
106. Анализ потребности в обучении.
107. Методы определения потребности в обучении персонала.
108. Потребность в обучении
109. Формирование системы обучения персонала в организации.
110. Этапы формирования системы и модели корпоративного обучения.
111. Задачи системы обучения персонала:
112. Целевые группы обучения:
113. Выбор системы и модели корпоративного обучения
114. Формы и методы обучения. Виды обучения.
115. Обучение вне рабочего места.
116. Тренинг - основной метод обучения сотрудников.
117. Методы обучение на рабочем месте
118. Типовые плановые показатели обучения:
119. Трудовая карьера и ее формирование.
120. Планирование и подготовка резерва руководителей.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Основная литература:

Кибанов А.Я. Гагаринская Г.П., Калмыкова Е.В., Мюллер Е.В. Управление персоналом. М.: Инфра-М, 2013, 238 с.

Дополнительная литература:

1. Тихомирова О. Г., Варламов Б.А. Менеджмент организации: теория, история, практика. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2013, 256 с. Гриф УМО МО РФ
2. Земедлина Е.А. Конфликтология. М.: Инфра-М, 2013, 141 с.
3. Бороздина Г.В. Психология делового общения. М.: Инфра-М, 2013, 295 с.
4. Кривокора Е.И. Деловые коммуникации. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2013, 190 с. Гриф УМО МО РФ

Нормативная литература:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации - М.: Проспект, 2018 - 272 с.

Программное обеспечение

1. Информационная справочная и поисковая система «Консультант Плюс»

Интернет-ресурсы:

1. Официальный сайт Правительства РФ <http://government.ru/>
2. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ <http://economy.gov.ru/minec/>
3. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты <http://rosmintrud.ru/>
4. Официальный сайт Федеральной налоговой службы РФ <http://nalog.ru/>
5. Официальный сайт издательского дома «Эксперт» <http://expert.ru/>
6. Официальный сайт издательского дома «Коммерсантъ» <http://kommersant.ru/>
7. Электронно-библиотечная система: «Интеллект-ресурс» <http://int-res.elearn.ru/>