

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор ООО «Бастион»
_____ Л.В. Голева

Приказ № 02 от
«10» января 2023г.

Учебная программа
курса профессиональной переподготовки
«Специалист по управлению персоналом»
256 ч.

Направление подготовки: Управление персоналом

Целью освоения программы курса «Специалист по управлению персоналом» является получение теоретических знаний и формирование умений в области Управления персоналом, необходимых для создания комплексной системы управления персоналом в компании, предусматривающих углубленное изучение основ управления и документационного обеспечения управления персоналом.

Категория слушателей: руководители компаний, менеджеры по персоналу, специалисты по подбору персонала, другие категории работников, желающих получить комплексное представление о функционировании системы управления персоналом в организации.

1. ФОРМИРУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Владение способностью к обобщению, анализу, восприятию информации и формированию единого видения в сфере управления персоналом.
- Умение формулировать цели HR-стратегии в зависимости от целей компании и выбирать пути их достижения.
- Умение проводить анализ преимуществ и ограничений существующей в компании HR-стратегии.
- Умение использовать в своей деятельности нормативные и правовые документы.
- Владение основными практическими методами, способами и средствами и технологиями работы с персоналом.
- Умение оценить эффективность действующих в настоящее время и осуществлять подбор и внедрение наиболее адекватных и целесообразных HR-технологий.

В результате освоения программы курса «Специалист по управлению персоналом» обучающиеся должны продемонстрировать следующие результаты образования:

Знать:

- современные требования к специалисту по управлению персоналом в соответствии с профессиональным стандартом;
- цели, задачи и функции системы управления персоналом в организации;
- основные принципы и этапы формирования кадровой стратегии и кадровой политики;
- технологии поиска, подбора и адаптации персонала;
- методы оценки, обучения и развития персонала;
- виды и формы мотивации персонала, методологию разработки мотивационных схем;
- правовые основы управления персоналом.

Уметь:

- проводить диагностику системы управления персоналом компании;
- разрабатывать кадровую стратегию;
- формулировать цели службы управления персоналом в соответствии с целями компании;
- разрабатывать и проводить оценку персонала (в том числе аттестацию);
- проектировать системы обучения в организации;
- разрабатывать внутренние локальные документы (положения);
- решать сложные и конфликтные вопросы в работе с персоналом.

Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности)

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
А	Документационное обеспечение работы с персоналом	6	Ведение документации по учету и движению персонала	A/01.6	6
			Разработка типовых форм документов по	A/02.6	6

			учету и движению персонала, сопровождение процедур оформления трудовых отношений		
			Администрирование процессов и документооборота по учету и движению персонала, представлению документов по персоналу в государственные органы	A/03.6	6
В	Деятельность по обеспечению персоналом	6	Сбор информации о потребностях организации в персонале	B/01.6	6
			Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	B/02.6	6
			Администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	B/03.6	6
С	Деятельность по оценке и аттестации персонала	6	Организация и проведение оценки персонала	C/01.6	6
			Организация и проведение аттестации персонала	C/02.6	6
			Администрирование процессов проведения оценки и аттестации персонала и соответствующего документооборота	C/03.6	6
D	Деятельность по развитию персонала	6	Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	D/01.6	6
			Организация обучения персонала	D/02.6	6
			Организация адаптации и стажировки персонала	D/03.6	6

			Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота	D/04.6	6
E	Деятельность по организации труда и оплаты персонала	6	Организация труда персонала	E/01.6	6
			Организация оплаты труда персонала	E/02.6	6
			Администрирование процессов организации труда, оплаты персонала и соответствующего документооборота	E/03.6	6
F	Деятельность по формированию корпоративной социальной политики	6	Разработка корпоративной социальной политики	F/01.6	6
			Реализация корпоративной социальной политики	F/02.6	6
			Администрирование процессов корпоративной социальной политики и соответствующего документооборота	F/03.6	6
G	Операционное управление персоналом и структурным подразделением организации	7	Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	G/01.7	7
			Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	G/02.7	7
			Разработка и сопровождение процесса цифровизации и автоматизации управления персоналом	G/03.7	7
			Администрирование	G/04.7	7

			процессов операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации и соответствующего документооборота		
Н	Стратегическое управление персоналом	7	Разработка системы стратегического управления персоналом	Н/01.7	7
			Реализация системы стратегического управления персоналом	Н/02.7	7
			Администрирование процессов стратегического управления персоналом и соответствующего документооборота	Н/03.7	7

Срок обучения: 256 часа.

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

3. РАЗВЕРНУТАЯ СТРУКТУРА КУРСА

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего, часов	Форма контроля
1	Модуль 1. Основы государственного и муниципального управления	140	
2	1.1 Теория управления	10	Тестирование
3	1.2 Государственное управление	10	
4	1.3 Местное самоуправление	10	
5	1.4 Принятие и исполнение государственных решений	10	
6	1.5 Государственное регулирование экономики	10	
7	1.6 Государственные и муниципальные финансы	10	Тестирование
8	1.7 Административное право	10	

9	1.8 Муниципальное право	10	
10	1.9 Конституционное право	10	
11	1.10 Информационные технологии в управлении	10	
12	1.11 Зарубежный опыт государственного и муниципального управления	10	
13	1.12 Маркетинг территорий	10	
14	1.13 Инновационный менеджмент	10	Тестирование
15	Модуль 2. Организационно-правовые основы государственного и муниципального управления в сфере образования	36	
16	2.1 Современные вопросы в сфере образовательного права	12	
17	2.2 Управление государственными и муниципальными закупками в социальной сфере	12	Тестирование
18	2.3 Современные проблемы развития науки и образования в России	12	
19	Модуль 3. Организационно-управленческие основы государственного и муниципального управления в сфере образования	40	
20	3.1 Профессиональная этика и культура руководителя	10	
21	3.2 Управление персоналом в организации	10	Тестирование
22	3.3 Деловые коммуникации	10	
23	3.4 Управление образовательными системами	10	
	Профессиональный модуль Модуль 4. Управление персоналом	40	
24	Итоговая аттестация:	2	Итоговое тестирование
25	Итого:	256	

Содержание профессионального модуля

Наименование разделов и дисциплин	Всего часов	Форма контроля
2	3	6
1. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»	4	-
1.1. Требования профессиональных стандартов		

Наименование разделов и дисциплин	Всего часов	Форма контроля
2	3	6
1.2. Основные элементы профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»		
2. Система управления персоналом	4	
2.1. Предмет и понятие «управление персоналом»		
2.2. Управление персоналом как система. Составляющие системы управления персоналом и их взаимовлияние и взаимодействие		
2.3. Процесс управления персоналом («дорожная карта»)		
2.4. Стадии развития компании и соответствующие им функции управления персоналом		
2.5. Кадровые риски и особенности управления кадровыми рисками в компании		
2.6. Кадровая политика: цели, направления, инструменты реализации		
2.7. Служба управления персоналом: цели, функции, структура, состав		
2.8. Аудит системы управления персоналом в компании		
3. Обеспечение персоналом: подбор и отбор персонала	8	-
3.1. Подбор персонала как бизнес-процесс. Этапы процесса подбора.		
3.2. Методы определения потребности в персонале		
3.3. Job description (описание вакансии): от анализа деятельности к формулированию критериев отбора. Формирование профиля должности.		
3.4. Использование различных источников при подборе персонала. Сравнительный анализ внешнего и внутреннего подбора.		
3.5. Методы оценки кандидатов. Преимущества и недостатки. Анализ резюме.		
3.6. Интервью. Виды и стили, особенности проведения. Подготовка к интервью. Структура. Анализ и интерпретация полученной информации. Принятие решения о найме или отказе кандидату.		
3.7. Выходное интервью. Анкета и беседа. Цели, задачи, принципы проведения.		
4. Оценка и аттестация персонала	8	-
4.1. Цели оценки персонала.		
4.2. Оценка и аттестация: сходство и различие.		
4.3. Основные принципы оценки		
4.4. Комплексный подход к оценке персонала в компании.		
4.5. Выбор методов оценки.		
4.6. Планирование и организация оценочной кампании. Внедрение системы оценки в организации.		
4.7. Правовая поддержка и юридическое оформление результатов оценки.		
5. Обучение и развитие персонала	8	-
5.1. Адаптация сотрудников. Цели процесса адаптации. Виды и основные стадии адаптации		
5.2. Принципы формирования программ адаптации в компании. Оценка		

Наименование разделов и дисциплин	Всего часов	Форма контроля
2	3	6
эффективности.		
5.3. Цели и задачи обучения и развития персонала.		
5.4. Виды обучения. Внутреннее и внешнее обучение.		
5.5. Основные принципы обучения. Лестница компетентности. Особенности обучения взрослых.		
5.6. Основные этапы построения системы обучения и развития в компании.		
5.7. Оценка эффективности обучения.		
5.8. Планирование и развитие профессиональной карьеры сотрудников.		
5.9. Работа с кадровым резервом, группами развития, управление талантами.		
6. Мотивация персонала	4	-
6.1. Принципы, обеспечивающие основу для создания эффективной системы мотивации и оплаты труда.		
6.2. Теории мотивации.		
6.3. Разработка системы мотивации		
6.4. Материальная мотивация. Составляющие компенсационной системы. Варианты компенсационных выплат.		
6.5. Социальная составляющая системы компенсаций: компенсации и льготы.		
6.6. Нематериальная мотивация персонала. Основные принципы. Составляющие. Моральная мотивация. Учет психологических факторов.		
6.7. Оценка эффективности системы мотивации.		
7. Корпоративная культура и внутренние коммуникации	4	
7.1. Современная трактовка понятия «корпоративная культура»		
7.2. Зоны влияния корпоративной культуры		
7.3. Типы корпоративной культуры Элементы.		
7.4. Диагностика корпоративной культуры. Способы анализа. Методология создания.		
7.5. Принципы и этапы формирования и управления корпоративной культурой компании. Внедрение корпоративной культуры. Работа с сопротивлениями. Управление изменениями.		
7.6. Система внутренних коммуникаций. Задачи и возможности. Каналы и инструменты коммуникации.		
Всего часов:	40	

Содержание профессионального блока

1. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ «СПЕЦИАЛИСТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ»

Тема 1.1. Требования профессиональных стандартов

Понятие и область применения профстандартов. Содержание профессиональных стандартов. Требования к квалификации. Показатели уровней квалификации. Квалификационные уровни. Соответствие названия должностей профстандартам. Обязательность применения в организации. Порядок действий для обеспечения выполнения требований профстандартов в организации.

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

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

2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 2.1. Предмет и понятие «управление персоналом»

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

Тема 2.2. Управление персоналом как система.

Составляющие системы управления персоналом и их взаимовлияние и взаимодействие

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

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

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

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

Модель жизненного цикла Адизеса. Основная идея модели. Параметры жизнедеятельности организации по теории Адизеса. Рекомендации по работе с моделью жизненного цикла организации. Кривая жизненного цикла организации. Стадии развития. Естественные и аномальные проблемы и ошибки для каждой стадии. Функции управления персоналом на разных этапах развития организации.

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

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

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

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

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

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

Тема 2.8. Аудит системы управления персоналом в компании Цели проведение аудита. Направления оценки. Таблица.

3. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ПОДБОР И ОТБОР ПЕРСОНАЛА

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

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

Тема 3.2. Методы определения потребности в персонале

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

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

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

Тема 3.4. Использование различных источников при подборе персонала.

Сравнительный анализ внешнего и внутреннего подбора.

2 группы источников поиска сотрудников. Внешний поиск. Внутренний

поиск. Методы. Преимущества и недостатки. Взаимодействие с кадровыми агентствами. Варианты целесообразности обращения в агентство.

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

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

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

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

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

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

4. ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Тема 4.1. Цели оценки персонала.

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

Тема 4.2. Оценка и аттестация: сходство и различие.

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

Тема 4.3. Основные принципы оценки.

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

Тема 4.4. Комплексный подход к оценке персонала в компании.

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

Тема 4.5. Выбор методов оценки.

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

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

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

Тема 4.7. Правовая поддержка и юридическое оформление результатов оценки.

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

5. Обучение и развитие персонала

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

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

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

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

Тема 5.3. Цели и задачи обучения и развития персонала.

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

Тема 5.4. Виды обучения. Внутреннее и внешнее обучение.

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

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

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

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

Циклический подход к построению системы обучения. Схема планирования обучения персонала. Основные этапы построения системы обучения в компании. Диагностика потребности в обучении. Тематический план по обучению сотрудников. Уровневая модель обучения. Выбор и утверждение провайдеров обучения (внутренних и внешних). Каскадное обучение. Планирование расходов на обучение. Прямые и сопутствующие затраты. Сводная таблица расходов на обучение. Защита бюджета.

Тема 5.7. Оценка эффективности обучения.

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

Тема 5.8. Планирование и развитие профессиональной карьеры сотрудников.

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

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

Процесс работы с подчиненным по его развитию. Кадровый резерв. Основные этапы работы с кадровым резервом. Целевые группы резервистов.

Компетенции резервистов на позиции руководителей подразделений. Пример создания Академии талантов в организации.

6. Мотивация персонала

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

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

Тема 6.2. Теории мотивации.

Потребности как основа для создания эффективной системы мотивации. Основные понятия: потребность, мотив, мотивация как процесс, мотивация как механизм. Классификация потребностей. Теории мотивации. Характеристики теорий трудовой мотивации. Теория потребностей Маслоу. Двухфакторная теория Герцберга. Типологическая модель мотивации Герчикова. Теория поколений. Диагностика мотивации. Анкета для интервью «Индивидуальный подход к мотивированию». Мотивационный профиль. Метод анализа важности и удовлетворенности потребностей трудовой деятельности. Метод парных сравнений.

Тема 6.3. Разработка системы мотивации.

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

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

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

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

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

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

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

Тема 6.7. Оценка эффективности системы мотивации.

Параметры для оценки эффективности системы мотивации. Виды затрат. Экономическая и социальная эффективность мотивации. Результат. Приемлемые уровни результативности. Стимулированные уровни результативности.

7. Корпоративная культура и внутренние коммуникации персонала

Тема 7.1. Современная трактовка понятия «корпоративная культура»

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

Тема 7.2. Зоны влияния корпоративной культуры

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

Тема 7.3. Типы корпоративной культуры Элементы.

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

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

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

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

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

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

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

Примерные вопросы для проверки знаний

1. Дайте определение понятию «профессиональный стандарт»

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

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

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

Г) все вышеперечисленное

Ответ: А

2. Сколько уровней квалификации выделено в системе профстандартов

А) 4

Б) 7

В) 9

Г) не выделено

Ответ: В

3. Дайте определение понятию «управление персоналом»

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

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

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

Г) все вышеперечисленное

Ответ: А

4. Кадровая политика – это...

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

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

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

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

Ответ: Б

5. Система управления персоналом - это ...

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

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

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

Г) все вышеперечисленное

Ответ: В

6. Концепция развития организации включает в себя:

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

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

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

Г) Все выше перечисленное

Ответ: Г

7. Кадровое планирование имеет уровни:

а) стратегическое планирование;

б) тактическое планирование;

в) оперативное планирование;

г) все выше перечисленное.

Ответ: Г

8. Этап проведения аттестации заключается:

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

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

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

Г) нет правильного ответа.

Ответ: А

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

а) подготовительный этап;

б) этап оценки сотрудника и его трудовой деятельности;

в) этап проведения аттестации;

г) этап принятия решений по результатам аттестации.

Ответ: А

10. Внутренние источники привлечения персонала имеют недостатки:

а) ограничение возможности для выбора кадров;

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

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

г) все выше перечисленное.

Ответ: Г