

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по довузовскому  
и дополнительному профессиональному  
образованию ФГБОУ ВО «КубГУ»

С.Ю. Кустов

2021 г.

(на основании решения ученого совета  
от 25.06.2021 г., протокол № 12)



**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА -  
ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ**

**«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ»**

(уровень квалификации – 7)

**Вид профессиональной деятельности:** организационно-управленческая

**Объем в часах:** 510 часов

**Форма обучения:** очно-заочная, в том числе с применением  
дистанционных образовательных технологий

**Организация обучения:** 6 месяцев, одновременно

г. Краснодар

2021 г.

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

### 1.1. Нормативно-правовые основания разработки программы

Нормативную правовую основу разработки программы составляют:

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

Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;

Приказ Минтруда России от 12 апреля 2013 г. № 148н «Об утверждении уровней квалификаций в целях разработки проектов профессиональных стандартов»;

Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (письмо Минобрнауки России от 22 апреля 2015 года № ВК-1032/06);

Методические рекомендации по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме (письмо Минобрнауки России от 21 апреля 2015 года № ВК-1013/06);

Методические рекомендации по итоговой аттестации слушателей (письмо Минобрнауки России от 30 марта 2015 года № АК-820/06);

Нормативные документы по организации учебного процесса в КубГУ (<https://www.kubsu.ru/ru/node/24>);

Положение о разработке и утверждении дополнительных профессиональных программ в ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», утвержденного приказом ректора от 07 сентября 2016 года № 1242;

Положение о порядке организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам в ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», утвержденное решением ученого совета (протокол от 28 сентября 2016 года № 2);

Положение о внутренней оценке качества дополнительных профессиональных программ и их результатов, утвержденное приказом ректора от 18.04.2019 года, №595)

Положение об организации итоговой аттестации по дополнительным профессиональным программам, утвержденное решением ученого совета КубГУ (протокол от 27 января 2017 года № 6).

Программа разработана на основе:

- Профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 6 октября 2015 года № 691н;

- Требований ФГОС ВО к результатам освоения программы по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» (уровень магистратуры), утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 8 апреля 2015 года № 367.

### 1.2. Цель реализации программы:

Целью реализации дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Управление персоналом организации» является получение слушателем профессиональных компетенций в сфере управления персоналом.

Настоящая программа направлена

- на формирование у слушателей профессиональных компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности в сфере управления персоналом,

основной целью которого является достижения целей организации через совершенствования системы управления персоналом и реализацию проектов эффективного стратегического управления.

### **1.3. Характеристика нового вида профессиональной деятельности**

Область профессиональной деятельности включает в себя решение профессиональных задач в сферах:

- разработки концепции кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- кадрового планирования и маркетинга персонала;
- социализации, профориентации, адаптации и аттестации персонала;
- трудовых отношений;
- управления трудовым потенциалом и интеллектуальным капиталом персонала;
- управления этическими нормами поведения, организационной культурой, конфликтами и стрессами;
- безопасности и дисциплины труда;
- развития персонала: обучение (повышение квалификации, стажировка и профессиональная переподготовка,), управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, управления кадровым резервом;
- организационного проектирования, формирования и развития системы управления персоналом, в том числе ее организационной структуры;
- кадрового, нормативно-методического, делопроизводственного, правового и информационного обеспечения системы управления персоналом;
- оценки и бюджетирования затрат на персонал, а также оценку экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Объектами профессиональной деятельности слушателей, освоивших программу профессиональной переподготовки, являются:

- службы управления персоналом любой организационно-правовой формы в промышленности, торговле, на транспорте, в банковской, страховой, туристической и других сферах деятельности, в том числе научно-исследовательских организаций;
- службы управления персоналом государственных и муниципальных органов управления;
- службы занятости и социальной защиты населения регионов и городов, кадровые агентства;
- организации, специализирующиеся на управленческом и кадровом консалтинге и аудите.

Виды профессиональной деятельности, к которым готовятся выпускники, освоившие программу профессиональной переподготовки: организационно-управленческая; информационно-аналитическая; социально-психологическая; проектная.

Обучающийся, освоивший программу профессиональной переподготовки в соответствии с видами профессиональной деятельности должен быть готов решать следующие профессиональные задачи:

#### **организационно-управленческая деятельность:**

- разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- планирование кадровой работы и маркетинг персонала;
- обеспечение организации кадрами специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;
- организация профессиональной ориентации и трудовой адаптации молодых специалистов, деятельность по их закреплению и рациональному использованию;
- участие в разработке стратегии профессионального развития персонала;

- организация и контроль подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации и стажировки персонала;
- организация работы по оценке и управлению деловой карьерой, формированию резерва, аттестации персонала;
- мотивация и стимулирование труда персонала, в том числе оплата труда;
- участие в обеспечении безопасных условий труда;
- применение законов о труде, иных нормативно-правовых актов социально-трудовой сферы для решения правовых вопросов трудовых отношений;

**информационно-аналитическая деятельность:**

- прогнозирование и определение потребности в персонале;
- анализ кадрового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника;
- изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
- анализ социальных процессов и отношений в организации;
- анализ системы и процессов управления персоналом организации;
- использование автоматизированных информационных технологий управления персоналом;

**социально-психологическая деятельность:**

- осуществление социальной работы с персоналом;
- участие в разработке и внедрении планов социального развития организации;
- формирование трудового коллектива (групповые и межличностные взаимоотношения, морально-психологический климат);
- управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами;
- предупреждение личной профессиональной деформации и профессионального выгорания;

**проектная деятельность:**

- применение современных методов управления персоналом;
- участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом (в том числе в кризисных ситуациях);
- участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации.

Уровень квалификации в соответствии и профессиональным стандартом - 7

**1.4. Требования к уровню образования слушателей:** на обучение по программе принимаются лица, имеющие высшее образование (специалитет, магистратура) или получающие высшее образование (специалитет, магистратура).

**1.5. Цель. Планируемые результаты обучения.**

Обеспечение эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации.

1.5.1. В результате освоения программы слушатель должен обладать:

- профессиональными компетенциями, соответствующими виду(ам) деятельности:

Код	Наименование видов деятельности (ВД) и профессиональных компетенций (ПК)
<b>ВД 1</b>	<b>Организационно-управленческая:</b>
ПК 1.1.	Способность к разработке и реализации системы стратегического управления персоналом организации;
ПК 1.2.	Способность к деятельности по обеспечению организации кадрами специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;
ПК 1.3.	Способность к администрированию процессов и документооборота по операционному и стратегическому управлению персоналом организации;
ПК 1.4.	Способность к применению законов о труде, иных нормативно-правовых актов социально-трудовой сферы для решения правовых вопросов трудовых отношений;
ПК 1.5.	Способность к разработке и реализации корпоративной социальной политики организации;
ПК 1.6.	Способность к работе по оценке, аттестации, развитию персонала и формированию резерва.
<b>ВД 2</b>	<b>Информационно-аналитическая деятельность:</b>
ПК 2.1.	Способность к анализу кадрового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника.
<b>ВД 3</b>	<b>Социально-психологическая деятельность:</b>
ПК 3.1.	Проведение работ с персоналом организации с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса.
<b>ВД 4</b>	<b>Проектная деятельность:</b>
ПК 4.1.	Способность к оптимизации структуры персонала, к разработке и внедрению проектов совершенствования системы управления персоналом и организации в целом.

- общепрофессиональными компетенциями:

Код	Наименование общепрофессиональных компетенций (ОПК)
ОПК 1	Способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;
ОПК-2	Решение стандартных задач профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий.

1.5.2. Слушатель, освоивший программу, должен:

уметь:

- разрабатывать организационную и функционально-штатную структуру, локальные нормативные акты, касающихся организации труда;
- вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, составлять кадровую отчетность, обеспечивать защиту персональных данных сотрудников;
- анализировать и проводить мониторинг конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала;
- выявлять потребности и формировать заказ организации в обучении и развитии персонала;

- оценивать эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала;
- применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации;
- использовать программные средства обработки деловой информации, работать со специализированными кадровыми компьютерными программами взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы при решении задач управления персоналом;
- проводить анализ и диагностику состояния социальной сферы организации, целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации;
- проводить диагностику и коррекцию организационной культуры, обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации;
- совершенствовать навыки самоуправления и самостоятельного обучения, обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания;
- реализовывать программы организационных изменений в части решения задач управления персоналом;
- взаимодействовать по кадровым вопросам с некоммерческим партнерством «ВВК - Национальный союз кадровиков», «Национальным союзом организаций по подготовке кадров в области управления персоналом («Национальный союз "Управление персоналом")»), Ассоциацией организаций управленческого образования, профсоюзами, другими общественными организациями и трудовым коллективом.

знать:

- основы разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации;
- основы кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала;
- основы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме;
- основы социализации, профориентации, разработки и внедрения программ трудовой адаптации;
- основы профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала;
- целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации;
- принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала, порядка применения дисциплинарных взысканий;
- нормативно-правовую базу безопасности и охраны труда, основ политики организации по безопасности труда, основ оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала;

- Трудовой кодекс Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, знанием процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации;
- основы разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основ разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации;
- основы разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных стандартов в области управления персоналом, умением составлять описания и распределять функции и функциональные обязанности сотрудников, а также функции подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции, положения о подразделениях));
- основы профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе, владением навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации.

Планируемые результаты обучения по дополнительной программе профессиональной переподготовки «Управление персоналом организации», формируются на основе знаний и умений, опыта, необходимого для выполнения трудовых функций.

**1.6. Режим занятий** не более 8 часов в день.

**1.7. Документ, выдаваемый по результатам освоения программы** – документ о квалификации: диплом о профессиональной переподготовке установленного образца.

**1.8.** Программа разработана на основе **модульно-компетентностного подхода** и состоит из 4 модулей.

## 2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование модулей, дисциплин	Всего часов (трудоемкость)	Аудиторные часы	В том числе		Промежуточная аттестация	Итоговая аттестация	Самостоятельная учебная	Формы промежуточного и итогового контроля
				Лекции	Практические занятия				
<b>1.</b>	<b>Модуль 1 «Теоретические аспекты управления персоналом организации»</b>								
1.1.	Правовые аспекты управления персоналом организации: трудовое законодательство и нормативные правовые акты.	30	8	4	4	4		18	Экзамен
1.2.	Экономические аспекты управления персоналом организации.	24	6	2	4	2		16	Зачет
1.3.	Управление персоналом в системе современного менеджмента организации.	52	14	8	6	4		34	Экзамен
1.4.	Основы управления персоналом организации и ее подразделений.	50	10	6	4	4		36	Экзамен
1.5.	Информационные технологии обеспечения управления персоналом организации.	24	6	2	4	2		16	Зачет
<b>Всего часов по модулю 1</b>		<b>180</b>	<b>44</b>	22	22	<b>16</b>		<b>120</b>	
<b>2.</b>	<b>Модуль 2 «Обеспечение эффективного функционирования системы управления персоналом организации»</b>								
2.1.	Обеспечение потребности организации в персонале: анализ, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала.	22	6	2	4	2		14	Зачет
2.2.	Адаптация и организация стажировки персонала.	16	6	2	4	2		8	Зачет
2.3.	Оценка и аттестация персонала: организация и проведение.	26	6	2	4	2		18	Зачет
2.4.	Мотивация и стимулирование труда персонала.	24	6	2	4	2		16	Зачет
2.5.	Развитие персонала: обучение, планирование карьеры, формирование кадрового резерва.	26	6	2	4	2		18	Зачет
2.6.	Реализация корпоративной социальной политики.	16	6	2	4	2		8	Зачет
2.7.	Организация и безопасность труда персонала	28	6	2	4	2		20	Зачет
2.8.	Бюджетирование затрат на персонал, аудит (мониторинг), контроллинг.	12	6	2	4	2		4	Зачет
2.9.	Особенности кадровой работы в системе государственной службы.	8	4	2	2	2		2	Зачет
<b>Всего часов по модулю 2</b>		<b>178</b>	<b>52</b>	18	34	<b>18</b>		<b>108</b>	
<b>3.</b>	<b>Модуль 3 «Документационное обеспечение работы с персоналом»</b>								
3.1.	Правовое регулирование кадрового документооборота организации.	30	8	4	4	4		18	Экзамен
3.2.	Администрирование процессов и документооборота службы управления персоналом организации. Организация и контроль кадрового делопроизводства.	66	16	10	6	4		46	Экзамен
<b>Всего часов по модулю 3</b>		<b>96</b>	<b>24</b>	14	10	<b>8</b>		<b>64</b>	
<b>4.</b>	<b>Модуль 4 «Операционное и стратегическое управление персоналом организации»</b>								
4.1.	Разработка и реализация системы операционного и стратегического управления персоналом организации.	18	8	4	4	4		6	Экзамен
4.2.	Администрирование процессов и документооборота по операционному и стратегическому управлению персоналом организации.	34	12	4	8	4		18	Экзамен
<b>Всего часов по модулю 4</b>		<b>52</b>	<b>20</b>	8	12	<b>8</b>		<b>24</b>	
<b>Итоговая аттестация</b>		<b>4</b>					<b>4</b>		Междисциплинарный экзамен
<b>ИТОГО ЧАСОВ ПО ПРОГРАММЕ:</b>		<b>510</b>	<b>140</b>	62	78	<b>50</b>	<b>4</b>	<b>316</b>	



### 3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Компоненты программы (дисциплины или модули)	Виды учебной нагрузки	Лекционные, практические занятия, консультации, промежуточная аттестация						Междисциплинарный экзамен
		1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц	6 месяц	6 месяц
Правовые аспекты управления персоналом организации: трудовое законодательство и нормативные правовые акты.	ауд.	12						
	сам.	18						
Экономические аспекты управления персоналом организации	ауд.	8						
	сам.	10	6					
Управление персоналом в системе современного менеджмента организации.	ауд.	8	10					
	сам.	20	14					
Основы управления персоналом организации и ее подразделений.	ауд.	10	4					
	сам.		15	21				
Информационные технологии обеспечения управления персоналом организации.	ауд.	6	2					
	сам.	6	10					
Обеспечение потребности организации в персонале: анализ, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала.	ауд.		6	2				
	сам.		4	10				
Адаптация и организация стажировки персонала.	ауд.		6	2				
	сам.		4	4				
Оценка и аттестация персонала: организация и проведение.	ауд.		6	2				
	сам.			10	8			
Мотивация и стимулирование труда персонала.	ауд.		6	2				
	сам.			10	6			
Развитие персонала: обучение, планирование карьеры, формирование кадрового резерва.	ауд.			6	2			
	сам.			10	8			
Реализация корпоративной социальной политики.	ауд.			6	2			
	сам.			6	2			
Организация и безопасность труда персонала.	ауд.			6	2			
	сам.				16	4		
Бюджетирование затрат на персонал, аудит (мониторинг), контроллинг.	ауд.				6	2		
	сам.				4			

Особенности кадровой работы в системе государственной службы.	ауд.			2	4			
	сам.				2			
Правовое регулирование кадрового документооборота организации.	ауд.				4	8		
	сам.				10	8		
Администрирование процессов и документооборота службы управления персоналом организации. Организация и контроль кадрового делопроизводства.	ауд.				10	4	6	
	сам.				10	20	16	
Разработка и реализация системы операционного и стратегического управления персоналом организации.	ауд.					4	8	
	сам.						6	
Администрирование процессов и документооборота по операционному и стратегическому управлению персоналом организации.	ауд.					4	10	
	сам.						20	
Итоговая аттестация	ауд.							4
Итого аудиторной нагрузки в месяц	ауд.	44	40	28	30	22	24	
Итого самостоятельной работы в месяц	сам.	54	53	71	66	32	42	

#### 4. РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНЫХ МОДУЛЕЙ (ПРЕДМЕТОВ, ДИСЦИПЛИН)

Наименование дисциплин программы	Содержание учебного материала, практические занятия, внеаудиторная (самостоятельная) учебная работа	Объем часов
1	2	3
<b>Компонент программы:</b>		
<b>Модуль 1 «Теоретические аспекты управлением персоналом организации»</b>		
1.1. Правовые аспекты управления персоналом организации	<b>Содержание</b>	<b>Уровень освоения</b>
	Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права; основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу; основы налогового законодательства Российской Федерации; основы миграционного законодательства Российской Федерации, в части привлечения и трудоустройства иностранных граждан и лиц без гражданства; основы административного законодательства в области управления персоналом и ответственности должностных лиц; законодательство Российской Федерации по защите персональных данных; локальные нормативные акты организации в области управления персоналом; порядок заключения договоров (контрактов); нормы этики делового общения.	1
	Интересы организации и ведение переговоров с профессиональными союзами и другими представительными органами работников, взаимодействие с государственными организациями; организация работы персонала структурных подразделений организации в соответствии с ТК РФ и иными нормативно-правовыми актами, содержащими нормы трудового права; разработка форм трудовых договоров (контрактов) в соответствии с требованиями законодательства; инструментарий защиты прав и законных интересов работников; подготавливать предложения по изменению нормативных локальных актов в соответствии с изменениями трудового законодательства.	2
Нормы действующего законодательства в области труда, трудовых отношений; применение трудового законодательства в организации; предложения по изменению и дополнению нормативно-правовых локальных актов организации (предприятия) на основании актуализации и совершенствования действующего законодательства о труде; инструментарий по защите прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.	3	30

		<b>Тематика учебных занятий</b>		
		<b>Лекции:</b>		4
		1. Лекция «Правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наёмным работником». «Соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений». «Разработка и утверждение локальных нормативных актов организационного, организационно — распорядительного и экономического характера».		2
		2. Лекция «Трудовой договор. Виды и формы трудового договора. Основные и дополнительные условия трудового договора. Изменения трудового договора». «Защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений». «Подготовка предложений об изменении действующих или отмена устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам».		2
		<b>Практические занятия:</b>		4
		1. Практическое занятие «Подборка необходимых законодательных актов, регулирующих трудовые отношения, в соответствии со спецификой организации». «Составление обязательных локальных нормативных актов предприятия, регулирующих трудовые отношения в соответствии с требованиями трудового законодательства».		2
		2. Практическое занятие «Составление дополнительных локальных нормативных актов предприятия, регулирующих трудовые отношения в соответствии с требованиями трудового законодательства». «Составление макета трудового договора (служебного контракта) в соответствии с требованиями ст. 57 ТК РФ».		2
		<b>Самостоятельная работа:</b>		18
		1. Тема «Подборка основных нормативно-правовых актов федерального уровня в области трудовых отношений»		6
		2. Тема «Составление должностной инструкции в соответствии с требованиями профессиональных стандартов и специфики организации («специалист по управлению персоналом»)»		6
		3. Тема «Изучение судебной практики и решений надзорных органов в сфере регулирования трудовых отношений»		6
		<b>Консультации</b>		0
		<b>Промежуточная аттестация: ЭКЗАМЕН</b>		4
		<b>Фонд оценочных средств по модулю – приложение № 1.1 к программе</b>		
1.2. Экономические аспекты управления персоналом организации	<b>Содержание</b>		<b>Уровень освоения</b>	
	Методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда; методы нормирования труда; порядок оформления, ведения и хранения документации по системам оплаты и организации труда персонала; локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оплаты; современные формы, системы оплаты и учета производительности труда персонала; системы, методы и формы материального		1	

и нематериального стимулирования труда персонала; технологии и методы формирования и контроля бюджетов; технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации; порядок формирования, ведения банка данных и предоставления отчетности по системам оплаты и организации труда персонала; установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат; основы технологии производства и деятельности организации; кадровую политику и стратегию организации; экономика труда.		
Методы рациональной организации труда; разработка планов организационных и технических мероприятий по повышению производительности труда; документационное сопровождение мероприятий по оплате и организации труда персонала; составление и контроль статьи расходов на оплату труда персонала для планирования бюджетов; с информационными системами и базы данных по нормированию и оплате труда персонала; анализировать нормативные и методические документы по вопросам оплаты и организации труда персонала.	2	
Анализ успешных корпоративных практик по организации нормирования труда для различных категорий персонала, особенностей производства и деятельности организации; разрабатывать системы организации труда персонала и порядок нормирования труда на рабочих местах с оценкой затрат на персонал; система организации труда персонала и контроль над нормированием с определением трудоемкости, нормативной численности, графиков работ и условий оплаты труда персонала; резерв повышения производительности труда и качества нормирования труда, предложения по изменению условий и оплаты труда персонал; предложения по формированию бюджета на организацию труда персонала; эффективность работы системы организации труда и нормирования труда на рабочих местах	3	24
<b>Тематика учебных занятий</b>		
<b>Лекции:</b>		2
1. Лекция «Заработная плата. Виды и форма заработной платы. Условия оплаты труда. Формы стимулирования и поощрения работников». «Нормирование труда. Разработка и утверждение типовых норм труда в организации».		2
<b>Практические занятия:</b>		4
1. Практическое занятие: «Формирование бюджета на персонал». «Формирование системы оплаты труда на основании национальной рамки квалификаций (9 уровней). Составление		2

	проекта Положения об оплате труда».		
	2. <i>Практическое занятие:</i> «Формирование макета штатного расписания».	2	
	<b>Самостоятельная работа:</b>	16	
	1. Изучить и проанализировать основные государственные гарантии по оплате труда работников.	2	
	2. Изучить практику передовых компаний по формированию бюджета затрат на персонал.	2	
	3. Изучение судебной практики и решений надзорных органов в сфере регулирования трудовых отношений в части оплаты и нормирования труда.	4	
	4. Изучить бюджетирование затрат на персонал: формирование ФОТ, формирование затрат по поиску и подбору персонала, формирование затрат на обучение персонала, формирование затрат аттестацию и оценку персонала и т.д.	4	
	5. Изучить систему формирования оплаты труда в организации. Положение об оплате труда. Положение о премировании работников и т.д.	4	
	<b>Консультации</b>	0	
	<b>Промежуточная аттестация: Зачет</b>	2	
	<b>Фонд оценочных средств по модулю – приложение № 1.2 к программе</b>		
1.3. Управление персоналом в системе современного менеджмента организации.	<b>Содержание</b>	<b>Уровень освоения</b>	52
	Человеческие ресурсы организации: реальность и понятие. Управление персоналом как научная дисциплина, область практической деятельности и организационная система. Основные социально-профессиональные роли менеджера по персоналу. Психология управления и организационная психология как одна из содержательных основ управления персоналом. Субъекты и объекты управления. История, современное состояние и перспективы развития психологии управления и организационной психологии. Психологическое содержание и структура управления. Основные и связующие управленческие функции. Власть как инструмент и регулятор управленческой деятельности. Индивидуальная управленческая концепция руководителя. Проблема личностных и социально-психологических предпосылок эффективности управленческой деятельности. Стиль руководства: психологическое содержание. Профессиональные вредности и психологические сложности деятельности руководителя. Стрессогенный характер условий деятельности руководителей. Общее представление о тайм-менеджменте. Проблема субъективного благополучия и психического здоровья руководителя. Организация с точки зрения психологии. Базовые уровни организационной	1	

	<p>реальности: человек – трудовая деятельность, человек – микросоциальное окружение, человек – организация. Личность, группа, организация: взаимообразность и взаимодействие. Проблема взаимообразности и взаимодействия личности, её микросоциального окружения (группы) и организации.</p>		
	<p>Основные модели кадрового менеджмента. Особенности традиционных и современных методов управления персоналом. Основные теоретические подходы к управлению персоналом организации. Психологическая сущность управления. Представление об управленческом цикле как инварианте деятельности руководителя. «Парадигма власти» и «парадигма социального партнерства и обмена». Когнитариат как особая социально-профессиональная группа. Целеполагание, планирование, организация, мотивирование и контроль как основные функции управления. Психологические критерии «хорошей цели» как ориентир для оптимизации функции постановки цели. Основные способы планирования сложной деятельности. Психологические сложности, индивидуальные различия и основные направления оптимизации процессов целеполагания и планирования. Организаторская функция руководителя. Права, обязанности и ответственность в управленческой деятельности: способы балансировки. Делегирование полномочий. Управление мотивационным потенциалом сотрудников как задача руководителя. Содержательные и процессуальные теории мотивации как ориентировочные средства профессионального мышления и деятельности психолога Особенности мотивации трудовой деятельности в кризисные/переходные периоды социального/организационного развития. «Поиск недостатков» и «улучшение хода дел» как парадигмы контроля: психологические последствия и технологии реализации. Принятие решений и коммуникация как связующие функции управления. Мышление и общение как основные функциональные инструменты деятельности руководителя. Неопределенность, сложность и динамичность организационной среды принятия управленческих решений. Нормативная структура процесса принятия управленческого решения. Типология управленческих решений. Признаки «хорошего решения». Коммуникативное поведение руководителя во внешней среде как фактор имиджа организации и её репутационного капитала. Социальная и коммуникативная компетентность</p>	2	

	<p>руководителей и сотрудников. Психологические и непсихологические критерии оценки эффективности деятельности руководителя. Типология власти (по Френчу и Рейвену). «Пирамида менеджерских навыков». Проблема психологических требований к личности руководителя: связь с социокультурным и организационно-экономическим контекстом. Классические стили руководства (авторитарный, демократический, либеральный) и их организационная эффективность. Представление о терминаторном стиле руководства. «Правило Гизелли». Концепция «промежуточных факторов» Ф. Фидлера и А. Лейстера. Особенности управленческого интеллекта. Основные функции руководителя в работе с персоналом. Основные ошибки руководителя при восприятии и оценке сотрудников; психологические механизмы возникновения этих ошибок. Факторы, проявления и стадии протекания управленческого стресса. Феномен «организационных страхов». Профессиональные деформации руководителей. Иррациональные убеждения как основа непродуктивных форм организационного поведения руководителей (по А. Эллису). Критерии психического здоровья руководителя. Адекватные и неадекватные эмоции в ответ на негативные события. Проблема конструктивного отношения руководителя к критике и толерантности к низкой социальной оценке его личности и профессиональной деятельности. Руководитель как объект силового давления и манипуляций. Организация как социально-психологическая реальность. Основные составляющие организации: философия и идеология, структура, технология, персонал, культура. Идея, миссия и стратегия как системообразующие факторы организации. Формальная структура организации и её психологические эффекты. Иерархические и адхократические (органические) организационные структуры: достоинства и недостатки. Влияние различных типов технологий на общение, сплоченность и социально-психологический климат структурных подразделений. Концепция «человеческого капитала». Индивидуальная стоимость работников и её измерение. Методы формирования кадрового состава организации. Пути и средства поддержания работоспособности персонала. Психологическая природа организационной культуры (ОК), механизмы и технологии её формирования, поддержания и изменения. Функции ОК. Типологии организационной культуры</p>		
--	--	--	--



	<p>(Л. Константин, Ч. Хенди, Г. Хофстеде, К. Камерон и Р. Куинн). «Невротические» (акцентуированные, девиантные) типы культуры организации (М. Кетс де Врайс и Д. Миллер). Жизненный цикл организации: этапы организационного развития. Модели организационного развития (И. Адизес, В. Шутц, В. Зигерт и Л. Ланг). Особенности управления персоналом на различных стадиях жизненного цикла организации. Организационные изменения и реформирование организации: социально-психологические аспекты.</p> <p>«Психологический обмен» во взаимодействии личности и группы. Модели взаимодействия личности и организации: от конкуренции и конфликта к кооперации и гармонии.</p>		
	<p>Стили принятия решений. «Личностные ограничения» руководителя как субъекта, принимающего решения.</p> <p>Принципы и правила построения эффективной системы внутриорганизационных коммуникаций.</p> <p>Индивидуальная управленческая концепция руководителя: основные «дефекты», их преодоление и профилактика. Социально-психологический портрет эффективного руководителя: факторы пола, возраста, образовательного уровня, специальной подготовки, жизненного и профессионального опыта, личностных черт. «Решётка менеджмента» как инструмент анализа и оптимизации стиля руководства.</p> <p>Ситуационная модель руководства Ф. Фидлера как инструмент анализа и оптимизации стиля руководства.</p> <p>Адаптивная модель стилей руководства П. Херси и К. Бланшара как инструмент анализа и оптимизации стиля руководства. Способы психопрофилактики и преодоления управленческого стресса.</p> <p>«Психическое выгорание» персонала: симптоматика, этиология, профилактика и преодоление. Основные стратегии конструктивного поведения в ситуациях силового принуждения и манипулирования.</p> <p>Стратегические ориентиры построения психологических критериев отбора персонала с учетом принципа взаимосообразности личности, деятельности, группы (рабочего окружения), организации.</p> <p>Стратегические ориентиры психологического сопровождения функционирования и развития личности в организации с учетом принципа взаимосообразности личности, деятельности, группы (рабочего окружения), организации.</p> <p>Характеристики персонала, оказывающие значимое влияние на эффективность деятельности организации</p>	3	

	(ориентировочная схема психологического кадрового аудита организации) Оценка социально-психологического климата трудового коллектива, разработка рекомендаций по его оптимизации. Оценка уровня социально-психологического развития группы (команды), разработка рекомендаций по его повышению.		
<b>Тематика учебных занятий</b>			
<b>Лекции:</b>			8
	1. Лекция «Управление персоналом как научная дисциплина и сфера практической деятельности». «Управление персоналом: традиционные и современные модели». «Управление с точки зрения психологии». «Психологическое содержание и структура управления». «Альтернативные парадигмы управления: парадигма власти и парадигма социального партнерства».		2
	2. Лекция «Психология субъекта управленческой деятельности: индивидуальная управленческая концепция руководителя». «Психология субъекта управленческой деятельности: стиль руководства и эффективность». «Мышление как инструмент работы руководителя: принятие управленческих решений. Интеллект и эффективность управленческой деятельности». «Общение как инструмент работы руководителя: структура и динамика управленческого общения». «Социальная и коммуникативная компетентность руководителя».		2
	3. Лекция «Профессиональные вредности и психологические сложности управленческой деятельности: стресс и влияние негативных макросредовых факторов». «Профессиональные вредности и психологические сложности управленческой деятельности: силовое давление, манипуляции и конфликты в деятельности руководителя». «Некомпетентное управление: психологическая природа. Управление персоналом в условиях некомпетентного управления». «Организационный контекст управления. Организация как психологическая реальность». «Философия и идеология организации, структура и технология: социально-психологические аспекты».		2
	4. Лекция «Организационная культура с точки зрения психологии. Управление персоналом в различных организационно-культурных контекстах». «Развитие организации. Управление персоналом на различных этапах жизненного цикла организации». «Организационные девиации. Управление персоналом в условиях дезорганизации и невротизации организационной культуры». «Личность, группа, организация: взаимообразность и взаимодействие». «Группы и команды в организации: управление социально-психологическим климатом и развитием».		2
<b>Практические занятия:</b>			6
	5. Практическое занятие «Психологическое содержание и структура управления: целеполагание, планирование, организация, мотивирование и контроль как основные функции руководителя». «Психологическое содержание и структура управления: принятие решений, коммуникация и анализ».		2

	управленческих ситуаций как связующие функции руководителя». «Власть, личность руководителя и эффективность управленческой деятельности». «Личностные факторы регуляции трудовой деятельности, управления и организационного поведения: мотивация достижения успеха и мотивация избегания неудачи».	
	<i>6. Практическое занятие</i> «Личностные факторы регуляции трудовой деятельности, управления и организационного поведения: локус контроля». «Личностные факторы регуляции трудовой деятельности, управления и организационного поведения: макиавеллизм». «Характеристики персонала, значимые с точки зрения эффективности деятельности организации: ориентировочная схема психологического кадрового аудита организации». «Стресс, конфликты, силовое давление и манипуляции в организации: преодоление и профилактика».	2
	<i>7. Практическое занятие</i> «Управление персоналом в контексте организационной культуры и организационного развития». «Управление персоналом в условиях некомпетентного управления и организаций девиаций». «Руководитель и группа: оптимизация взаимодействия». «Диагностика и оптимизация социально-психологического климата групп и команд».	2
	<b>Самостоятельная работа:</b>	34
	<i>Тема 1</i> «Базовые модели личности как ориентировочная основа методов управления персоналом»	6
	<i>Тема 2</i> «Ориентировочные модели и схемы анализа организационной культуры и социально-психологического климата»	4
	<i>Тема 3</i> «Командный подход в деятельности организации: возможности и ограничения»	4
	<i>Тема 4</i> «Межгрупповые отношения в организации: основные направления и принципы оптимизации»	4
	<i>Тема 5</i> «Организационные девиации: этиология, распознавание, преодоление и профилактика»	4
	<i>Тема 6</i> «Современные теории и модели мотивации персонала»	4
	<i>Тема 7</i> «Мотивационный потенциал личности и группы: диагностика и управление»	4
	<i>Тема 8</i> «Диагностика и оптимизация уровня социально-психологического развития групп и команд»	4
	<b>Консультации</b>	0
	<b>Промежуточная аттестация: ЭКЗАМЕН</b>	4
	<b>Фонд оценочных средств – приложение № 1.1 к программе</b>	
1.4. Основы управления персоналом организации и ее подразделений.	<b>Содержание</b>	<b>Уровень освоения</b>
	Понятие, цели и функции системы управления персоналом. Теоретические аспекты формирования и реализации стратегии управления персоналом. Эволюция понятия «стратегия». Сущность и содержание понятия стратегии управления персоналом. Стратегии управления персоналом их виды и характеристика. Этапы формирования стратегии управления персоналом Виды стратегий и	1
		50

	ответственность Уровни определения HR стратегии Методы разработки HR стратегии. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации.		
	Задачи создания стратегического плана. Пирамида разработки стратегии. Уровни персонала компании и степени неопределенности среды, в которой они находятся Примерное содержание стратегического плана. Стратегия персонала. Целевой уровень. Четыре срез определения. Условия разработки. Стратегия в области HR. Стратегия персонала. Целевой уровень. Функциональный уровень. Программный уровень Выбор HR стратегии. «Дерево целей». Варианты HR стратегии Пирамида разработки стратегии Обеспечение реализации стратегии с точки зрения систем и инструментов УЧР. Создание системы задач и показателей.	2	
	Основные принципы реализации стратегии Система управления персоналом: стратегическая и тактическая подсистемы. Стратегия персонала: мета уровень. Миссия компании. Цели компании Оценка и анализ внешней среды. Долгосрочное планирование Разработка тактики. Среднесрочное и краткосрочное планирование. Реализация планов. Анализ и оценка результатов реализации. Корректирующие меры. Выбор стратегий. Цикл выработки целей и планирования. Разделение задачи разработки стратегии по уровням иерархии.	3	
	<b>Тематика учебных занятий</b>		
	<b>Лекции:</b>		6
	1. Лекция «Понятие, цели и функции системы управления персоналом. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации».		2
	2. Лекция «Стратегия в области HR. Стратегия персонала. Целевой уровень. Функциональный уровень. Программный уровень Выбор HR стратегии».		2
	3. Лекция «Основные принципы реализации стратегии Система управления персоналом: стратегическая и тактическая подсистемы. Стратегия персонала: мета уровень».		2
	<b>Практические занятия:</b>		4
	1. Разработка этапов формирования стратегии управления персоналом.		2
	2. Разделение задачи разработки стратегии по уровням иерархии		2
1.5. Информационные технологии обеспечения управления персоналом организации.	<b>Содержание</b>	<b>Уровень освоения</b>	
	Информационные системы управления персоналом Информационное обеспечение управления персоналом. Классификация систем управления персоналом. Технологии и стандарты (информационные системы управления): история развития и краткий обзор. Автоматизированное	1	24

	рабочее место (АРМ) специалиста кадровой службы. Классификация систем управления персоналом (HRM- систем). Функциональное наполнение HRM-систем.		
	Классификация АСУ персоналом по их функциональной направленности. Обзор российского рынка систем управления персоналом. TRIM -Персонал (АСК). Персонал-2000 (Центр информационных технологий Телеком-Сервис). БОСС-Кадровик (АйТи). АйТ:\Управление персоналом (АйТСофт). 1С: Предприятие - Зарплата и управление персоналом (1С).Облачные технологии СЭД. Основные понятия. Назначение СЭД. Требования к СЭД. Основные свойства СЭД.	2	
	Электронные архивы. Основы и проблемы организации электронных архивов перспективы хранения электронных архивов Электронные документы: форматы, подлинности и достоверность, ЕАИС. Аутсорсинг в сфере документационного обеспечения управления персоналом Оперативное и долговременное хранение документов преимущества и недостатки. Требования к системе хранения документов. Технология внеофисного хранения документов.	3	
<b>Тематика учебных занятий</b>			
	<b>Лекции:</b>		2
	1. Лекция «Информационные системы управления персоналом Классификация систем управления персоналом. Технологии и стандарты». «СЭД. Основные понятия. Назначение СЭД. Требования к СЭД. Основные свойства СЭД. Электронные архивы. Электронные документы, ЕАИС». «Аутсорсинг в сфере документационного обеспечения управления персоналом Оперативное и долговременное хранение Требования к системе хранения документов Технология хранения документов».		2
	<b>Практические занятия:</b>		4
	1. Практическое занятие «Подобрать критерии для сравнения информационных систем управления персоналом. Составить сравнительную характеристику информационных систем управления персоналом».		2
	2. Практическое занятие «Составить презентацию одной из информационных систем управления персоналом. Создать электронный архив с помощью облачных технологий».		2
	<b>Самостоятельная работа:</b>		16
<b>Компонент программы: модуль 2 «Обеспечение эффективного функционирования системы управления персоналом организации»</b>			
2.1. Обеспечение потребности организации в персонале: анализ,	<b>Содержание</b>	<b>Уровень освоения</b>	22
	Место подбора кадров в системе управления персоналом. Соотношение понятий поиск, привлечение, подбор, отбор, найм персонала,	1	

<p>поиск, привлечение, подбор и отбор персонала.</p>	<p>рекрутинг. Набор (привлечение, рекрутинг) как создание необходимого резерва кандидатов. Общий обзор процесса планирования персонала. Анализ и прогноз наличных человеческих ресурсов и производительности труда. Определение потребности в найме, увольнении, обучении. Методы прогноза потребности в персонале. Участие руководителей в процессе планирования персонала. Распределение ответственности между службой управления персоналом и линейными руководителями в процессе планирования персонала. Вопросы планирования в оперативном плане службы персонала.</p> <p>Изучение должности (job analysis) как начальный этап подбора персонала. Встречающиеся в литературе синонимы – анализ рабочего места, анализ работы. Цель анализа работ и использование результатов. Методы и процедуры анализа должности. Формулировка требований к кандидату на занятие вакантного рабочего места. Проблемы четкого определения критериев должности и требований к кандидатам. Составление перечня ключевых компетенций как современная альтернатива традиционным методам формулировки требований к кандидату. Неоднозначность трактовки (наполнения) понятия "компетенция". Методы определения ПВК и ключевых компетенций. Основные правила и принципы построения модели компетенций. Описание профессии (профессиограммы, психограммы, профессионально-квалификационные модели) и описание должности (профиль должности, перечень ключевых компетенций, портрет "идеального" сотрудника). Типовая должностная инструкция и должностная инструкция для конкретного предприятия. Анализ должности в условиях стабильного функционирования. Анализ должности в ситуации, когда нет четкого разделения функций и должность вводится впервые. Набор (привлечение, рекрутинг) как создание необходимого резерва кандидатов. Внешние и внутренние источники привлечения персонала: достоинства и недостатки. Составление рекламного-информационного объявления о вакансии. Анализ эффективности каналов привлечения.</p>		
	<p>Методы отбора кандидатов: общая характеристика. Нетрадиционные методы отбора персонала. Предварительный (первичный) отбор, результат – long list. Shot list. Методы отбора: общая характеристика. Нетрадиционные методы отбора персонала. Правила составления и анализа резюме. Анализ документов (резюме, анкета, характеристика, рекомендательные письма). Использование</p>	<p>2</p>	

	<p>тестирования при отборе персонала: достоинства и ограничения. Классификация тестов, используемых при отборе персонала. Процедура многосторонней оценки кандидатов ("ассесмент - центр").</p>		
	<p>Собеседование как самый популярный метод оценки кандидатов. Типы интервью (индивидуальное собеседование, групповое собеседование, "приемная комиссия", "собрание"). Виды собеседования: первичное, биографическое, ситуационное, оценочное. Структура интервью: формализованное (структурированное) и полужформализованное интервью. Возможные стили проведения интервью (стресс-интервью, интервью как партнерские переговоры и др.). Планирование интервью, подготовка необходимых документов. Необходимые условия для проведения успешного интервью. Психологический настрой... Особенности формулирования вопросов для интервью. Подготовка вопросов к интервью. Использование представлений о метапрограммах при составлении вопросов. Основные этапы проведения оценочного интервью: установление контакта, получение и проверка информации о кандидате, подведение итогов и договоренность о дальнейших шагах. Правила проведения каждого из этапов. Описание процесса анализа информации о кандидате, полученной в ходе собеседования. Принятие решения по итогам проведенных интервью. Четыре способа информирования кандидата о решении, принятом относительно его кандидатуры. Case-интервью или ситуационное интервью как способ выявления предпочитаемых кандидатом моделей поведения и их соответствия ценностям организации. Принципы построения Case. Достоинства данного вида интервью Проективные вопросы и проективное интервью. Типичные ошибки в оценке кандидатов, допускаемые при собеседовании (эффекты социальной перцепции). Рекомендации по проведению эффективного оценочного интервью. Принятие решения о приеме на работу. Документы, оформляемые при приеме на работу нового сотрудника.</p>	3	
	<b>Тематика учебных занятий:</b>		
	<b>Лекции:</b>		2
	<p>1. Лекция «Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала в системе управления персоналом организации». «Технология подбора нового сотрудника в организацию: этапы, процедуры». «Методы отбора персонала в организацию».</p>	2	
	<b>Практические занятия:</b>		
	<p>1. Практическое занятие «Построение профиля компетенций на должность «менеджера по персоналу». «Составление рекламно-</p>	4	
		2	

	информационного объявления о вакансии. Анализ эффективности каналов привлечения).		
	2. <i>Практическое задание</i> «Анализ резюме кандидатов на должность специалиста отдела кадров». «Подготовка вопросов к проведению собеседования с кандидатом на должность «менеджера по персоналу».	2	
	<b>Самостоятельная работа:</b>	14	
	1. <i>Тема</i> «Разработать профессиограмму на предложенные преподавателем должности. (Составить портрет «идеального» сотрудника на должность)».	6	
	2. <i>Тема</i> «Провести оценочное интервью с кандидатом на должность «менеджера по персоналу».	4	
	3. <i>Тема.</i> «Проанализировать эффективность каналов привлечения на должности «рабочий», «специалист отдела кадров», «руководитель IT службы».	4	
	<b>Консультации</b>	0	
	<b>Промежуточная аттестация: Зачет</b>	2	
	<b>Фонд оценочных средств – приложение № 2.1 к программе</b>		
2.2. Адаптация организация и стажировки персонала	<b>Содержание</b>	<b>Уровень освоения</b>	16
	Адаптация нового сотрудника: виды, цели, условия проведения успешной адаптации. Профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая и организационная адаптация. Выгоды адаптации для компании. Выгоды адаптации для «новых» сотрудников. Условия проведения успешной адаптации. Адаптация и испытательный срок.	1	
	Организация адаптации и стажировки персонала: этапы процесса, участвующие лица. Функции и роли службы персонала, руководителя, наставника.	2	
	Инструменты адаптации: виды, назначение, разработка. Институт наставничества в организации. Обучение новичков: возможности и ограничения. Адаптационный лист, программа адаптации, матрица адаптации и другие инструменты. Эффективность прохождения адаптации и испытательного срока. Уровни развития сотрудника и адаптационные мероприятия. Оценка по итогам испытательного срока. Внедрение системы адаптации и стажировки персонала в практическую деятельность компании	3	
	<b>Тематика учебных занятий:</b>		
	<b>Лекции:</b>		
	1. <i>Лекция</i> «Адаптация нового сотрудника: виды и цели, условия проведения успешной адаптации». «Этапы процесса адаптации новых сотрудников». «Инструменты адаптации: виды и назначение».	2	
	<b>Практические занятия:</b>		
	1. <i>Практическое занятие</i> «Определение функций сторон, участвующих в адаптации нового сотрудника на каждом из этапов процесса адаптации: функции службы персонала, линейного руководителя и наставника». «Разработка	2	



	путеводителя для новичка»		
	<b>Самостоятельная работа:</b>		8
	1. Тема «Составить план подготовки отдела по работе с персоналом к выходу нового сотрудника».		2
	2. Тема «Составить матрицу адаптации новых сотрудников (с учетом особенностей адаптации разных категорий сотрудников (топ-менеджеров, линейных руководителей, специалистов, рабочих, молодых специалистов) в зависимости от вида адаптации (организационной, социально-психологической, психофизиологической и профессиональной))».		3
	3. Тема «Определение и разработка документов, необходимых для внедрения адаптации в практическую деятельность компании».		3
	<b>Консультации</b>		0
	<b>Промежуточная аттестация: Зачет</b>		2
	<b>Фонд оценочных средств по модулю – приложение № 2.2 к программе</b>		
2.3. Оценка и аттестация персонала: организация и проведение.	<b>Содержание</b>	<b>Уровень освоения</b>	26
	Оценка и аттестация персонала: цели, методы, место в системе управления персоналом. Алгоритм планирования оценки персонала. Принципы эффективной системы оценки, основные требования. Методы психодиагностики. Стандартизированные и нестандартизированные диагностические методики. Метод эксперимента, его применение в психодиагностике. Метод тестов. Виды тестов. Диагностические опросники. Проективные методы психодиагностики. Наблюдение и беседа как методы психодиагностики. Метод анализа продуктов деятельности (контент-анализ), его применение в психодиагностике. Методы диагностики типологических свойств нервной системы. Деятельностный анализ поведенческих проявлений типологических свойств нервной системы. Методы диагностики свойств темперамента. Опросник Г. Айзенка. Шкала личностной тревожности Ч. Спилбергера. Опросник структуры темперамента В.М. Русалова. Диагностика свойств темперамента по тестам-заданиям. Деятельностный анализ поведенческих проявлений темперамента.	1	
	Опросные и проективные методы диагностики. Опросные методы диагностики. Опросники УСК и МИС. Проективные методы диагностики. Методы диагностики особенностей эмоциональных состояний. Проективные методики диагностики эмоциональных состояний. Компьютерная диагностика эмоциональных состояний. Шкала ситуативной тревоги Спилбергера. Методы диагностики интеллекта при приеме на работу. Подходы к диагностике интеллектуального развития.	2	

	Тест Гилфорда и Салливана для диагностики социального интеллекта. Методы диагностики эмоционального интеллекта. Проективные методы психодиагностики. Виды проективных методик. Диагностика личностной тревожности методом незаконченных предложений. Диагностика мотивации достижения по методике Хеккаузена. Ассесмент-центр как технология оценки и центр развития руководителей. Возможности, ограничения технологии. Алгоритм проведения. Документы отчетности.		
	Организация и проведение оценки и аттестации персонала в компании: возможности и ограничения. Документы, регулирующие процедуру оценки и аттестации в компании.	3	
	<b>Тематика учебных занятий:</b>		
	<b>Лекции:</b>		2
	1. Лекция «Оценка и аттестация персонала: основные понятия, цели, критерии проведения, принципы эффективной системы». «Организация и проведение оценки и аттестации персонала в компании».		2
	<b>Практические занятия:</b>		4
	1. Практическое занятие «Планирование оценки персонала в компании: определение целей и задач, формулировка критериев, определение методов». «Обзор современных методов оценки персонала».		2
	2. Практическое занятие «Аттестация как метод оценки персонала: организация и проведение, условия эффективной реализации». «Психологические методы в системе оценки персонала».		2
	<b>Самостоятельная работа:</b>		18
	Тема 1. «Разработать план организации оценки персонала в компании (на примере компании слушателя)».		6
	Тема 2. «Сформировать пакет документов для проведения оценки (аттестации) персонала в компании (приказ, оценочные листы, график и т.д.)».		6
	Тема 3. «Ассесмент-центр как технология оценки и центр развития сотрудников».		6
	<b>Консультации</b>		0
	<b>Промежуточная аттестация: Зачет</b>		2
	<b>Фонд оценочных средств – приложение № 2.3 к программе</b>		
2.4. Мотивация и стимулирование труда персонала	<b>Содержание</b>	<b>Уровень освоения</b>	
	Мотивация и стимулирование труда персонала: понятийный аппарат темы. Теоретические основы мотивации трудовой деятельности. Эволюция научных взглядов на проблемы мотивации труда. Понятийный аппарат темы. Классификация мотивов труда. Структура, функции и механизм трудовой мотивации. Теоретические основы мотивации		

	<p>трудовой деятельности. Законы, закономерности, теории мотивации. Сущность стимулирования труда. Классификация стимулов. Взаимосвязь мотивации и стимулирования труда. Материальное стимулирование труда. Социально-психологическое и духовно - нравственное стимулирование труда. Комплексная система управления трудовой мотивацией.</p>	1	
	<p>Классификация мотивов труда. Сущность стимулирования труда. Классификация стимулов. Взаимосвязь мотивации и стимулирования труда. Особенности научного исследования в работе менеджера в различных сферах функционирования организации. Социологические, социально-психологические и маркетинговые исследования в организации. Методика составления программы исследования. Метод опроса. Методика составления анкеты исследования. Обработка и анализ информации. Подведение итогов и внедрение результатов исследования в практику управления организации.</p>	2	
	<p>Материальное стимулирование труда. Социально-психологическое и духовно - нравственное стимулирование труда. Комплексная система управления трудовой мотивацией.</p>	3	24
	<b>Тематика учебных занятий:</b>		
	<b>Лекции:</b>		2
	1. Лекция «Мотивация и стимулирование труда персонала: теоретические аспекты». «Материальная и нематериальная мотивация персонала в компании». «Управление мотивацией персонала в компании».		2
	<b>Практические занятия:</b>		4
	1. Практическое занятие «Мотивы сотрудников и стимулирование их труда». «Типология мотивации. Инструменты изучения мотивации персонала в компании: анкеты, тесты, интервью».		2
	2. Практическое занятие «Разработка нематериальной мотивации сотрудников в компании (инструмент по выбору слушателя)». «Гестирование мотивации сотрудников по методу В. Герчикова».		2
	<b>Самостоятельная работа:</b>		16
	1. Тема «Разработать рекомендации по совершенствованию нематериальной мотивации сотрудников на примере компании слушателя».		8
	2. Тема Социально-психологическое и духовно - нравственное стимулирование труда.		8
	<b>Консультации</b>		0
	<b>Промежуточная аттестация: Зачет</b>		2
	<b>Фонд оценочных средств – приложение № 2.4. к программе</b>		
2.5. Развитие персонала:	<b>Содержание</b>	<b>Уровень освоения</b>	26

обучение, планирование карьеры, формирование кадрового резерва	Технология планирования карьеры персонала. Формирование и управление кадровым резервом организации. Развитие персонала. Виды обучения персонала. Методы обучения персонала. Организация работы по обучению персонала. Бюджетирование программ обучения. Процесс обучения человека. Профессиональное образование. Повышение квалификации кадров. Преимущества и издержки, связанные с обучением персонала. Содержание традиционного и рыночного подходов к обучению и повышению квалификации персонала. Характеристика видов обучения. Задачи обучения для отдельных целевых групп. Преимущества и недостатки отдельных видов обучения. Методы профессионального обучения на рабочем месте. Методы обучения персонала вне рабочего места. Активный и пассивный метод обучения. Постановка целей и определение потребности в обучении персонала. Содержание, формы и методы обучения. Правила предоставления обратной связи. Сравнительная характеристика основных методов обучения.	1	
	Организация обучения и развития персонала в компании. Тренинг как инструмент обучения и развития персонала. Методологические основы разработки тренинга в компании. Ошибки при определении содержания учебных программ. Выбор и подготовка преподавателей. Проведение комплекса подготовительных мероприятий. Условия проведения обучения. Методы оценки обучения. Различие понятий эффект обучения и результат обучения. Экономические показатели оценки эффективности обучения.	2	
	Технология планирования карьеры персонала. Инструменты, методы планирования карьеры персонала в компании. Профориентация, консультирование и коучинг как инструменты планирования карьеры. Формирование и управление кадровым резервом организации. Организация работы с кадровым резервом. Подготовка документов, внедрение в компании. Индивидуальный план развития.	3	
	<b>Тематика учебных занятий:</b>		
	<b>Лекции:</b>		
	1. Лекция «Развитие персонала в компании: цель, инструменты, возможности и ограничения». «Место и роль обучения в системе бизнес-процессов, обучение в системе кадровых процессов».	2	2
	<b>Практические занятия:</b>		
1. Практическое занятие «Определение потребностей в обучении сотрудников на примере компании (по выбору слушателя)»	2	2	

	2. <i>Практическое занятие</i> «Разработка программы тренинга (тема по выбору слушателя)». «Составить индивидуальный план карьерного развития слушателем».	2
	<b>Самостоятельная работа:</b>	18
	<i>Тема 1.</i> «Цикл обучения. Формы организации процесса обучения в компании. Виды обучения». «Оценка результатов обучения».	6
	<i>Тема 2.</i> «Тренинг как инструмент обучения и развития сотрудников в компании».	6
	<i>Тема 3.</i> «Планирование карьеры сотрудников в организации Формирование кадрового резерва».	6
	<b>Консультации</b>	0
	<b>Промежуточная аттестация: Зачет</b>	2
	<b>Фонд оценочных средств – приложение № 2.4 к программе</b>	
2.6. Реализация корпоративной социальной политики	<b>Содержание</b>	<b>Уровень освоения</b>
	Управление корпоративной социальной политикой. Понятие корпоративной социальной политики, ее сущность и структура. Корпоративная социальная политика компании. Субъекты и объекты социальной политики на предприятии. Содержание, основные направления, факторы эффективности, функции. Кадровая политика компании как один из аспектов корпоративной социальной политики.	1
	Основные каналы и институты коммуникации. Коммуникации в общественном развитии, социально-экономической, политической, региональной и международной интеграции. Контроль над средствами коммуникации как один из ресурсов политической власти. Новые информационные технологии и проблема прав человека. Средства массовой информации как основной канал коммуникации. Содержательная, организационная и процессуальная стороны взаимодействия органов государственной власти со СМИ. Деятельность пресс-службы. Информационная политика органов государственной власти и средства массовой информации. Социальная и техническая коммуникация. Система видов и формы коммуникаций. Содержание и элементы коммуникации. Влияние языка на мышление и поведение. Семиотическая и семантическая характеристика слова. Коммуникативные функции языка. Возможности вербального воздействия на аудиторию. Невербальные средства коммуникации. Типология коммуникативных единиц невербальной коммуникации. Функции невербальных средств коммуникации.	2
	Внутренняя корпоративная социальная политика на российских предприятиях: специфика, функции и инструменты реализации. Внутренний PR компании как инструмент управления персоналом	3

16

	организации. Построение эффективных коммуникаций в компании. Связи с общественностью в сфере корпоративной культуры. Кадровая политика и внутренние коммуникации. Влияние внутренних коммуникаций на мотивацию сотрудника. Внутренний имидж компании. Внутриорганизационные коммуникации. PR в системе внутренних коммуникаций. Этапы построения эффективной системы внутреннего PR. Инструменты внутрикорпоративного воздействия. Аналитические инструменты. Коммуникативные инструменты. Организационные инструменты.		
	<b>Тематика учебных занятий:</b>		
	<b>Лекции:</b>		2
	1 Лекция «Корпоративная социальная политика: субъекты и объекты реализации». «Основные направления реализации корпоративной социальной политики в российских компаниях».		2
	<b>Практические занятия:</b>		4
	1. Практическое занятие «Направления реализации корпоративной социальной политики на предприятии».		2
	2. Практическое занятие «Анализ эффективности корпоративной социальной политики предприятия». «Методы оценки эффективности корпоративной социальной политики предприятия».		2
	<b>Самостоятельная работа:</b>		8
	1. Тема «Осуществить анализ корпоративной социальной политики на примере организации слушателя».		4
	2. Тема «Инструменты реализации корпоративной социальной политики на предприятии».		4
	<b>Консультации</b>		0
	<b>Промежуточная аттестация: Зачет</b>		2
	<b>Фонд оценочных средств – приложение № 2.6 к программе</b>		
2.7. Организация и безопасность труда персонала	<b>Содержание</b>	<b>Уровень освоения</b>	28
	Нормативно-правовая база безопасности и охраны труда, основ политики организации по охране труда, основ оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики труда для различных категорий персонала. Основные элементы системы управления охраной труда организации. Система стандартов безопасности труда.		
	Распределение функций по обеспечению охраны труда в организации между руководителями и специалистами. Планирование мероприятий по охране труда.		
	Специальная оценка условий труда как единый комплекс последовательно осуществляемых мероприятий по идентификации вредных или опасных факторов трудового процесс. Оценка уровня воздействия на работника с учетом отклонения их фактических значений от установленных нормативных требований. Методика проведения		

	<p>специальной оценки условий труда. Классификация условий труда на рабочих местах. Декларирование соответствия условий труда государственным нормативным требованиям. Государственная экспертиза условий труда.</p> <p>Порядок обучения работников по охране труда. Виды и порядок проведения инструктажей. Особенности проведения вводного, первичного, повторного, целевого инструктажей. Построение и содержание инструкций по охране труда. Межотраслевые и отраслевые типовые инструкции по охране труда. Порядок разработки и утверждения инструкций. Основные разделы инструкций. Порядок и сроки пересмотра инструкций по охране труда.</p> <p>Классификация несчастных случаев. Обязанности работодателя при несчастном случае на производстве. Порядок расследования несчастных случаев. Состав комиссии и сроки расследования несчастного случая. Особенности расследования несчастных случаев в образовательных организациях. Оформление материалов расследования. Обеспечение по страхованию. Порядок и сроки выплаты обеспечения по страхованию. Виды ответственности за нарушения требований охраны труда.</p> <p>Требования к условиям труда на рабочем месте. Характеристика условий труда. Организация и регулирование обмена воздуха в помещении. Вредные вещества в воздухе рабочей зоны.</p> <p>Порядок проведения предварительных и периодических медицинских осмотров. Обязанности и ответственность работодателей и работников при проведении медосмотров.</p>		
	<b>Тематика учебных занятий:</b>		
	<b>Лекции:</b>		2
	1. Лекция «Правовые и нормативные основы охраны труда». «Условия труда и основные требования по обеспечению безопасных условий труда».		2
	<b>Практические занятия:</b>		4
	1. Практическое занятие «Изучение нормативных документов системы управления охраной труда»		2
	2. Практическое занятие «Разработка инструкции по охране труда для специалистов организации»		2
	<b>Самостоятельная работа:</b>		20
	1 Тема «Составить перечень документов по охране труда на примере организации слушателя»		6
	2 Тема «Разработать инструкции по охране труда по должностям и видам работ»		6
	3 Тема «Оформить акт при расследовании несчастного случая»		4
	4 Тема «Порядок расследования несчастных случаев»		4
	<b>Консультации</b>		<b>0</b>

	<b>Промежуточная аттестация: Зачет</b>	<b>2</b>
	<b>Фонд оценочных средств – приложение № 2.7 к программе</b>	
<b>Компонент программы: Модуль 3 «Документационное обеспечение работы с персоналом»</b>		
3.1. Правовое регулирование кадрового документооборота организации. Миронова	<b>Содержание</b>	<b>Уровень освоения</b>
	Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права; основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу; основы налогового законодательства Российской Федерации; основы миграционного законодательства Российской Федерации, в части привлечения и трудоустройства иностранных граждан и лиц без гражданства; основы административного законодательства в области управления персоналом и ответственности должностных лиц; законодательство Российской Федерации по защите персональных данных; локальные нормативные акты организации в области управления персоналом; порядок заключения договоров (контрактов); нормы этики делового общения.	1
	Проведение переговоров с профессиональными союзами и другими представительными органами работников, взаимодействовать с государственными организациями; работа персонала структурных подразделений организации в соответствии с ТК РФ и иными нормативно-правовыми актами, содержащими нормы трудового права; разрабатывать формы трудовых договоров (контрактов) в соответствии с требованиями законодательства; инструментарий защиты прав и законных интересов работников; предложения по изменению нормативных локальных актов в соответствии с изменениями трудового законодательства.	2
	Нормы действующего законодательства в области труда, трудовых отношений; навыками по применению трудового законодательства в организации; предложения по изменению и дополнению нормативно-правовых локальных актов организации (предприятия) на основании актуализации и совершенствования действующего законодательства о труде; инструментарий по защите прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.	3
	<b>Тематика учебных занятий</b>	
<b>Лекции:</b>		4
<i>1.Лекция «Общие требования к формированию кадровой документации. Локальные акты предприятия при работе с персоналом. Персональные данные работника».</i>		2

30



	2.Лекция «Трудовой договор. Обязательные требования к составлению данного документа (ст.57 ТК РФ)	2
	3.Лекция «Процессуальные требования трудового законодательства при оформлении работника на работу, переводе, увольнении, предоставлении отпусков. Досудебные и внесудебные способы разрешения индивидуальных трудовых споров. Государственная инспекция труда и процедура проведения проверок документации кадровой службы».	2
	<b>Практические занятия:</b>	4
	1. Практическое занятие «Подборка основных видов кадровой документации. Формирование проектов локальных нормативных актов кадровой службы. Аудит кадровой документации на соответствие требованиям трудового законодательства».	2
	2.Практическое занятие «Подготовка проекта трудового договора. Подготовка проектов приказа о приеме, переводе, увольнении и предоставлении отпусков работников в соответствии с требованиями трудового законодательства».	2
	<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>18</b>
	1.Тема «Изучение федерального закона «О государственной службе в РФ»	4
	2.Тема «Изучение федерального закона «О защите персональных данных»	4
	3.Тема «Изучение федерального закона «Об архивном деле в Российской Федерации»	4
	4.Тема «Процессуальные требования трудового законодательства при оформлении работника на работу, переводе, увольнении, предоставлении отпусков»	6
	<b>Консультации</b>	0
	<b>Промежуточная аттестация: Экзамен</b>	4
	<b>Фонд оценочных средств – приложение № 3.1 к программе</b>	
3.2. Администрирование процессов и документооборота в деятельности службы управления персоналом организации.	<b>Содержание</b>	<b>Уровень освоения</b>
	Основы кадрового, информационно-документационного, информационно-технического, нормативно-методического и правового обеспечения трудовых отношений; основы разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающую документацию; нормативно-правовую базу, регламентирующую порядок ведения, разработки и хранения кадровой документации.	1
	Кадровое делопроизводство и организация архивного хранения кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами; составлять кадровые документы (приказы по личному составу, различные организационные, распорядительные документы, трудовые книжки работников, журналы регистрации кадровых документов, личные карточки работников и т.д.) Требования, предъявляемые к оформлению	3
		66

	<p>реквизитов кадровой документации. Придание документам юридической силы. Порядок обработки и регистрации документов, их индексации. Регистрационные формы документов и их заполнение. Контроль исполнения документов. Классификация кадровых документов.</p> <p>Отличия в подготовке приказов по личному составу и приказов по основной деятельности. Нормативно-методическая база, регламентирующая подготовку кадровой документации. Простые и сложные приказы: особенности оформления. Понятие трудового договора, обязательных и дополнительных условий трудового договора. Правила оформления реквизитов трудового договора. Особенности оформления журнала регистрации трудовых договоров. Состав документов, требуемых органами надзора и контроля при проведении проверок.</p> <p>Оформление процедуры проверки кадровой документации. Особенности составления журнала учета мероприятий по контролю. Ответственность работодателя и физических лиц на ненадлежащее состояние кадровой документации. Назначение инструкции по документационному обеспечению управления персоналом. Состав разделов. Особенности разработки и составления штатного расписания. Правила внутреннего трудового распорядка: назначение и порядок оформления.</p> <p>Основные нормативно-правовые акты, регламентирующие работу с трудовыми книжками работников. Правила оформления трудовых книжек, внесения дополнения и исправлений в неправильно внесенные записи. Порядок выдачи трудовой книжки работнику. Вкладыш в трудовую книжку. Выдача дубликата трудовой книжки. Учет движения трудовых книжек и вкладышей к ним. Оформление приема работников. Состав документов, требуемых при приеме на работу. Оформление перевода работников на другую работу. Оформление процедуры командирования работников. Оформление отпуска. Правила и сроки подготовки графика отпусков (форма Т-7). Оформление процедуры увольнения работников. Особенности составления унифицированных форм приказов по личному составу. Формирование и ведение личных дел. Состав документов личного дела. Ведение личных карточек. Правила внесения исправлений в личные карточки. Понятие номенклатуры дел. Порядок составления номенклатуры дел кадровой службы. Требования, предъявляемые к заголовкам дел. Порядок формирования дел. Признаки группировки документов в дела. Порядок подготовки документов к архивному хранению. Классификация</p>		
--	--	--	--

документов по срокам хранения. Частичное и полное оформление дел. Составление и оформление описей дел.		
<b>Тематика учебных занятий</b>		
<b>Лекции:</b>		10
1 Лекция «Понятие документационного обеспечения управления персоналом. Требования, предъявляемые к оформлению документов»		2
2 Лекция «Состав и виды кадровой документации. Номенклатура дел кадровой службы. Формирование дел. Требования к содержанию и оформлению локальных нормативных актов по управлению персоналом».		2
3 Лекция «Формирование и ведение личных дел. Особенности формирования личных дел государственных гражданских служащих. Личная карточка и личная карточка ГГС. Порядок подготовки документов к архивному хранению».		2
4 Лекция «Трудовой договор. Трудовая книжка. Порядок приобретения, ведения и хранения трудовой книжки»		2
5 Лекция «Процессуальные особенности оформления кадровой документации при приеме на работу. Процессуальные особенности оформления кадровой документации при переводе (перемещении) на другую работу. Процессуальные особенности оформления кадровой документации при увольнении. Процессуальные особенности оформления кадровой документации, при предоставлении отпусков».		2
<b>Практические занятия</b>		6
1. Практическое занятие «Применение ГОСТ Р 6.30-2003 к формированию кадровых документов. Формирование номенклатуры дел кадровой службы»		2
2. Практическое занятие «Формирование и ведение личных дел. Особенности формирования личных дел государственных гражданских служащих. Личная карточка и личная карточка ГГС»		2
3. Практическое занятие «Составление трудового договора. Обязательные условия для включения в трудовой договор. Дополнительные условия для включения в трудовой договор. Оформление работника на работу».		2
<b>Самостоятельная работа:</b>		46
1. Тема «Изучение Постановление Правительства РФ от 16 апреля 2003 г. N 225 «О трудовых книжках»		4
2. Тема «Изучение федерального закона «О защите персональных данных»		4
3. Тема «Изучение федерального закона «Об архивном деле в Российской Федерации»		4
4. Тема «Применение трудового законодательства при составлении документации по кадрам и кадровой отчетности».		4
5. Тема «Персональные данные работника: сбор, хранение, ответственность за достоверность и незаконное распространение».		4
6. Тема «Кадровое делопроизводство и организация архивного хранения кадровых документов в соответствии с действующими		4

	нормативно-правовыми актами».		
	7. Тема «Порядок ведения трудовой книжки».		4
	8. Тема «Оформление работника при переводе (перемещении)».		4
	9. Тема «Оформление работника при увольнении по статьям 77,83 ТК РФ».		4
	10. Тема «Оформление работника при увольнении по статье 81 ТК РФ».		4
	11. Тема «Оформление предоставления отпусков работников»		2
	12. Тема «Формирование кадровой отчетности».		2
	13. Тема «Порядок подготовки документов к архивному хранению».		1
	14. Тема «Формирование локальных актов при работе с персоналом».		1
	<b>Консультации</b>		0
	<b>Промежуточная аттестация: Экзамен</b>		4
	<b>Фонд оценочных средств – приложение № 3.2 к программе</b>		
<b>Компонент программы: Модуль 4 «Стратегическое и операционное и управление персоналом организации»</b>			
4.1. Разработка и реализация системы стратегического управления персоналом организации.	<b>Содержание</b>	<b>Уровень освоения</b>	18
	<p>Разработка системы стратегического управления персоналом. Сущность стратегического управления организацией. Модель цикла процесса стратегического управления организацией: этапы и их содержание. Внутренняя и внешняя эффективность компании, ее связь с ключевыми факторами успеха и конкурентными преимуществами. Критерии стратегического успеха и провала. Методы стратегической диагностики. Выявление проблем, причин и факторов наиболее значимых для развития, успеха или провала организации. Исследование динамики изменения внешней среды: использование NDPEESTEL, MesoOT и динамического SWOT - анализа. Постановка проблем развития персонала. Персонал - человеческие ресурсы - человеческий капитал. Особенности постановки стратегических целей развития и решения стратегических задач. Взаимосвязь корпоративной стратегии развития организации и функциональной стратегии развития персонала. Система стратегий корпорации. Модель системы стратегического управления организацией: компоненты.</p> <p>Организация проведения контроллинга в управлении персоналом. Компоненты системы стратегического управления персоналом</p>	3	
	Реализация системы стратегического управления персоналом. Новые направления управления человеческими ресурсами: стратегический менеджмент персонала; планирование карьеры; техника кадрового регулирования; управление	3	

	<p>персоналом в экономически сложное время; лизинг персонала. Политика компании в области управления персоналом. Система корпоративных регламентов в области управления персоналом. Инновационно – инвестиционная программа развития персонала. Администрирование процессов развития персонала. Инструменты реализации стратегии развития персонала организации. Интегрированная модель системы стратегического управления организацией. Модифицированная сбалансированная система показателей оценки деятельности персонала компании. Бюджет организации. Инвестиции в развитие персонала. Разработка организационной структуры, планирование потребности в персонале организации. Концепция “цепочки ценностей” М. Портера, ее роль в создании устойчивых конкурентных преимуществ компании. Роль основных функций, ресурсов и потенциала в формировании ценности и ключевых компетенций персонала компании. Обоснование стратегических решений и мероприятий по развитию компетенций персонала.</p> <p>Корневые компетенции: анализ влияния на ценность продукции и услуг компании, стратегические решения по созданию, развитию и использованию. Отличительные компетенции. Концепция и инструменты VRIO-анализа.</p>		
	<b>Тематика учебных занятий</b>		
	<b>Лекции:</b>		4
	1 Лекция «Сущность, модель цикла процесса стратегического управления, инструменты стратегического анализа».		2
	2 Лекция «Инструменты реализации стратегии развития персонала организации».		2
	<b>Практические занятия:</b>		4
	1. Практическое занятие «Стратегический анализ состояния персонала, постановка проблем его развития».		2
	2. Практическое занятие «Разработка стратегических целей и стратегии развития персонала организации. Система стратегического управления персоналом организации».		2
	<b>Самостоятельная работа:</b>		6
	Тема 1 «Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации».		2
	Тема 2 «Практика стратегического управления персоналом».		2
	Тема 3 «Эффективность инвестиций в развитие персонала организации. Перспективы развития стратегического управления персоналом».		2
	<b>Консультации</b>		0
	<b>Промежуточная аттестация: Экзамен</b>		4
	<b>Фонд оценочных средств – приложение № 4.1 к программе</b>		
4.2. Операционное управление	<b>Содержание</b>	<b>Уровень освоения</b>	34
	Разработка и реализация системы операционного	3	

<p>персоналом организации.</p>	<p>управления персоналом организации. Сущность операционного управления персоналом организации. Регламенты деятельности персонала. Постановка оперативных целей по вопросам управления персоналом. Разработка планов, программ и процедур в управлении персоналом. Разработка предложений по структуре подразделения и потребности в персонале. Разработка предложений по обеспечению персоналом, формированию систем оценки, развития, оплаты труда, корпоративным социальным программам и социальной политике. Разработка предложений по заключению договоров по управлению персоналом с поставщиками услуг и проведение предварительных процедур по их заключению. Анализ успешных корпоративных практик по вопросам оперативного управления персоналом организации.</p>		
	<p>Сущность оперативного управления персоналом организации, как системы управления движением и учета кадров в соответствии с требованиями нормативных актов. Факторы высокого уровня операционного управления (кадрового администрирования). Цели кадрового администрирования. Этапы администрирования процесса оперативного управления персоналом организации. Операции кадрового администрирования: оформление штатного расписания, оформление увольнения и приема сотрудников на работу, оформление личных карточек, оформление изменение условий труда сотрудников, оформление привлечения к работе сотрудников в выходные и праздничные дни, оформление отпуска сотрудников по различным основаниям, оформление отсутствия сотрудников по различным причинам, оформление командировок сотрудников, оформление премирования или дисциплинарных взысканий сотрудников.</p>	3	
	<p>Создание системы оперативного управления на предприятии. Структура и построение системы оперативного управления. Разработка и внедрение корпоративных стандартов оперативного управления. Показатели КРІ оперативного управления. Организация оперативного управления отделом, цехом, службой, предприятием. Механизм и цикл оперативного управления отделом, службой, предприятием. Специализация, координация, контроль текущей деятельности. Отчетность о оперативному управлению. Отклонения от стандартов текущей деятельности и управление ими. Оперативный контроллинг. Фиксация отклонений, скорость выявления отклонений, методика устранения. Планирование, контроль,</p>	3	

	<p>оперативный учет, операционный анализ в управлении текущей деятельностью. Цели, задачи, работы в оперативном планировании, SMART. Принципы, методы, процессы оперативного планирования. Инструменты оперативного планирования: график Ганта, сетевое планирование. Виды оперативного контроля, контрольные точки, подконтрольные показатели. Организация оперативного учета и операционного анализа на предприятии. Повышение результативности оперативного управления и операционной эффективности. Цели, задачи, результаты оптимизации. Процессы, методы оптимизации, цикл PDCA и 8D компании Форд. Внедрение изменений: сопротивление персонала и его преодоление. Руководство подчиненными в повседневной работе. Оперативное управление руководителями: цели, методы, результаты. Формы оперативных коммуникаций: указания, совещания, летучки, планерки. Делегирование целей и задач: уровни делегирования, методики, препятствия для делегирования, типовые ошибки. Эффективные методики управления качеством работы персонала. Получение и исполнение оперативных указаний вышестоящих руководителей. Возникновение, причины, важность оперативных указаний. Методики получения и исполнения указаний. Недостатки в исполнении оперативных указаний. Принятие и реализация управленческих решений в оперативном управлении. Методика принятия управленческого решения. Технология реализации управленческого решения в текущей работе. Встраивание стратегической функции в оперативное управление. Стратегическое и оперативное управление на предприятии. Сопряжение стратегического и оперативного управления в единый процесс. Построение и применение системы сбалансированных показателей (BSC).</p> <p>Роль и влияние личностных и профессиональных качеств менеджера на эффективность оперативного управления. Требования к оперативному руководителю. Компетенции оперативного руководителя. Механизм влияния личностных, деловых, профессиональных качеств руководителя на эффективность управления. Управление персоналом в оперативном управлении. Методы организации эффективного труда работников. Технология формирования у персонала ответственности и исполнительности. Внедрение прогрессивных работающих корпоративных ценностей.</p>		
--	--	--	--

<b>Тематика учебных занятий</b>		
<b>Лекции:</b>		4
1 Лекция «Администрирования процесса оперативного управления персоналом организации».		2
2 Лекция «Система оперативного управления на предприятии. Построение и применение системы сбалансированных показателей (BSC)».		2
<b>Практические занятия:</b>		8
1. Практическое занятие «Организация оперативного управления подразделением. Руководство подчиненными в повседневной работе».		2
2. Практическое занятие «Получение оперативных указаний вышестоящих руководителей. Методика получения и исполнения указаний».		2
3. Практическое занятие «Принятие и реализация управленческих решений в оперативном управлении. Построение и внедрение системы сбалансированных показателей оценки деятельности персонала».		2
5. Практическое занятие «Ключевые факторы успеха оперативного управления. Типичные ошибки и подводные камни оперативного управления».		2
<b>Самостоятельная работа:</b>		18
1. Тема «Планирование, контроль, оперативный учет, операционный анализ в управлении текущей деятельностью»		4
2. Тема «Инструменты оперативного контроллинга»		2
3. Тема «Повышение результативности оперативного управления и операционной эффективности»		4
4. Тема «Технология реализации управленческого решения в текущей работе»		4
5. Тема «Ключевые факторы успеха оперативного управления»		4
<b>Консультации</b>		0
<b>Промежуточная аттестация: Экзамен</b>		4
<b>Фонд оценочных средств – приложение № 4.2 к программе</b>		

## 5. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

### 5.1. Кадровое обеспечение образовательного процесса.

Реализация программы осуществляется научно-педагогическими работниками кафедр «Социальной психологии и социологии управления», «Управления персоналом и организационной психологии», «Экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента», «Общего, стратегического, информационного менеджмента и бизнес-процессов» КубГУ, имеющими ученую степень доктора психологических, доктора экономических наук и кандидата психологических и экономических наук и опыт работы в системе дополнительного профессионального образования не менее 5 лет.

### 5.2. Материально-техническое обеспечение.

Учебный процесс обеспечен учебной и учебно-методической литературой, нормативной документацией, презентационными материалами, раздаточным материалом и др.



Слушатели имеют доступ к фондам научной библиотеки КубГУ, включающим в себя учебную и научную литературу, фондам периодических изданий, а также к электронным ресурсам:

<http://kubsu.ru/University/library/resources/Poisk2.php> – электронный каталог Научной библиотеки КубГУ;

[www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru) – электронная библиотечная система "Университетская библиотека ONLINE".

Дистанционные образовательные технологии обеспечиваются ресурсами системы дистанционного обучения КубГУ – <https://moodlews.kubsu.ru/>.

### 5.3. Информационное и учебно-методическое обеспечение

#### Перечень используемых учебных изданий, дополнительной литературы, интернет-ресурсов

##### **Основные источники:**

1. Аудит и контроллинг персонала организации: учебное пособие для студентов вузов / под ред. П. Э. Шлендера. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Вузовский учебник, 2012. - 261 с.
  2. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. - Москва : Проспект, 2014. - 688 с.
  3. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов / А. П. Егоршин . - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 352 с.
  4. Ермоленко, В. В. Интеллектуальный человеческий капитал в обеспечении принятия уникальных управленческих решений в корпорации: теория, методология и инструменты: монография / В. В. Ермоленко - Краснодар: [Кубанский государственный университет], 2012. - 363 с.
  5. Иванова, С. В. Кандидат, новичок, сотрудник: инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / Иванова, Светлана Владимировна; С. Иванова. - М.: Эксмо, 2016. - 303 с.
  6. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л. В. Карташова; - М.: ИНФРА-М, 2010. - 235 с.
  7. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов вузов / А. Я. Кибанов ; - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 446 с.
  8. Макарова, И. К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: [учебное пособие] / И. К. Макарова, О. Е. Алехина, Л. М. Крайнова; - М.: Дело, 2014.
  9. Маслова, В.М. Управление персоналом. Учебник. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 492 с.
- Попов, Сергей Александрович.
10. Стратегический менеджмент: актуальный курс [Текст] : учебник для бакалавриата и магистратуры : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / С. А. Попов ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - Москва : Юрайт, 2016. - 463 с.

##### **Дополнительные источники:**

1. Аудит: учебник для вузов / В. И. Подольский, Г. Б. Поляк, А. А. Савин и др.; под ред. проф. В. И. Подольского. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
2. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: практикум: учебное пособие для студентов вузов / Т. Ю. Базаров. - М.: [ЮНИТИ-ДАНА], 2009. - 239 с.
3. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие для студентов вузов / М. И. Бухалков. - Москва: ИНФРА-М, 2011. - 191 с.

4. Кармайкл Д. Р. Стандарты и нормы аудита /Кармайкл Д.Р.,Бенис М.;пер. с англ. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2006.
5. Карпов А.В. Психология менеджмента. - М.: Гардарики, 2005
6. Кибанов А.Я. Этика деловых отношений: Учебник/Кибанов А.Я., Захаров Д.К.,Коновалова В.Г.; ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2007.
7. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры /Камерон К., Куинн Р. - СПб: Питер, 2001.
8. Кибанов, А. Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие для студентов вузов / под ред. А. Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2012. - 57 с.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2007.
10. Ковалева О. Лицом к лицу с будущим сотрудником: как провести эффективное интервью при приеме на работу /Ковалева О.,Юферова Е. - М.:Рольф, Айрис-Пресс, 2001.
11. Ковальчук А.С. Основы имиджологии и делового общения. - Ростов- н/Д.: Феникс, 2000.
12. Коротков, Эдуард Михайлович. Менеджмент [Текст] : учебник для бакалавров : учебник по направлению и специальности "Менеджмент" / Э. М. Коротков. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2015. - 640 с.
13. Лузаков А.А. Субъективные представления о природе человека: гендерный аспект /Лузаков А.А., Юркова И.Г.// Личность как субъект экономического бытия: гендерный аспект: Матер. V Всерос. науч.-практ. семинара.- Краснодар: КубГУ, 2005.
14. Лузаков, А. А. Личность как субъект познания: категоризация при восприятии другого человека / А. А. Лузаков; - Краснодар: [КубГУ], 2007. - 272 с.
15. Магура М. И. Обучение персонала как конкурентное преимущество /Магура М.И., Курбатова М.Б. - М.: ООО «Журнал "Управление персоналом", 2004.
16. Магура М.И. Оценка работы персонала /Магура М.И.,Курбатова М.Б. - М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005.
17. Маренков Н.Л. Управление трудовыми ресурсами / Н.Л. Маренков, Е.А. Алимарина. - М.: Гардарики, 2004.
18. Оценка персонала: метод. пособие. - М.: ООО «Журнал «Справочник по управлению персоналом», 2007.
19. Подбор и обучение кадров. Документальное оформление, бухгалтерский учет и налогообложение. - М.: Эксмо, 2005.
20. Рысев Н.Ю. Правильные управленческие решения. - СПб.: ПИТЕР, 2005.
21. Рудавина, Е. Р. Большая книга директора по персоналу / Е. Рудавина, В. Екомасов. - СПб. [и др.]: ПИТЕР, 2012. – 364
22. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Изд-во «Эксмо», 2000.
23. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент.-М.: Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2002.
24. Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей/В.Е. Хруцкий, Г.А. Толмачев - М.: Финансы и статистика, 2007.
25. Чижов Н.А. Кадровые технологии. - М.: Экзамен, 2000.
26. Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство. - М.: Инфра-М, 2002.

#### **Интернет-ресурсы:**

1. Российское образование, федеральный портал [Официальный сайт] – URL: <http://www.edu.ru/>
2. Научная электронная библиотека [Официальный сайт] – URL: <http://elibrary.ru/>

3. Электронный каталог библиотеки КубГУ – URL: <http://www.kubsu.ru/node/>
4. Электронная библиотечная система «Юрайт» [Официальный сайт] – URL: <http://www.biblioclub.ru/>
5. Электронная библиотечная система «Лань» [Официальный сайт] – URL: <http://e.lanbook.com/>
6. Экономика. Социология. Менеджмент, федеральный образовательный портал (НИУ Высшая Школа Экономики) [Официальный сайт] – URL: <http://www.ecsocman.hse.ru/>
7. East View, базы данных компании «Ист Вью», включающие научные и научно-практические академические и независимые журналы по психологии [Официальный сайт] – URL: <http://dlib.eastview.com/>
8. Электронный научный журнал «Психология труда и организационная психология» (Институт психологии РАН) [Официальный сайт] – URL: <http://work-org-psychology.ru/>

#### 5.4. Организация образовательного процесса.

Программа реализуется по очно-заочной форме в течение 36 недель, одновременно. Обучение осуществляется по модульному принципу, позволяющего слушателям осваивать программу по индивидуальной образовательной траектории.

В образовательном процессе используются различные формы его организации: лекционные, практические занятия, моделирование и анализ ситуаций, работа в малых группах, тренинги, деловые и ролевые игры, кейс-стади, консультации, выполнение итоговых аттестационных работ и др.

Обучение по программе завершается обязательной итоговой аттестацией в форме междисциплинарного экзамена. Предусматривается самостоятельная работа обучающихся и индивидуальные консультации преподавателей.

#### 5.5. Контроль и оценка результатов освоения дополнительной профессиональной программы

Результаты (освоенные профессиональные компетенции)	Основные показатели оценки результата		
	Практический опыт	Умения	Знания
ПК 1.1 Способность к разработке и реализации системы стратегического управления персоналом организации;	В разработке системы стратегического и оперативного управления персоналом организации. В осуществлении анализа и оптимизации базисных уровней организационно-управленческой реальности в контексте решения проблем и задач стратегического управления персоналом организации	Умеет анализировать психологическое содержание индивидуальных управленческих концепций руководителей в аспекте их сознательной и/или интуитивной ориентации на конкретные модели управления персоналом организации; оценивать эффективность управленческой деятельности с использованием непсихологических и психологических критериев; анализировать психологическое содержание управленческих решений и действий, оценивать их соответствие-несоответствие ситуационно-деятельностному и организационно-культурному контексту; прогнозировать эффективность и последствия решений по стратегическому управлению персоналом на основании знания атрибутивных	Знает основы разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации.

		характеристик, составляющих, закономерностей функционирования и развития организации	
ПК 1.2 Способность к деятельности по обеспечению организации кадрами специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;	Составлять описания и распределять функции и функциональные обязанности сотрудников, а также функции подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции, положения о подразделениях)		Знает основы разработки внедрения требований должностям, критериям подбора и расстановки персонала, основ найма разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме
ПК 1.3 Способность к администрированию процессов документооборота по операционному и стратегическому управлению персоналом организации	Разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основ разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации	разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основ разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации	Знает основы разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основ разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации.
ПК 1.4 Способность к применению законов о труде, иных нормативно-правовых актов социально-трудовой сферы для решения правовых вопросов трудовых отношений.	Организации безопасности труда, оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала Использования нормативно-правовой базы безопасности и охраны труда.	умение вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, знанием основ кадровой статистики, владением навыками составления кадровой отчетности, а также навыками ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами, умение обеспечить защиту персональных данных сотрудников	Знает Трудовой кодекс Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, знанием процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации
ПК 1.5 Способность к разработке и реализации корпоративной социальной политики организации.	Реализации корпоративной социальной политики в компании,	Владеет элементарными навыками разработки и внедрения профессиональных, корпоративных стандартов в области управления персоналом	Методами диагностики организационной культуры способами разработки этических норм и стандартов в организации, инструментами оптимизации корпоративной социальной политики компании.
ПК 1.6. Способность к работе по оценке,	Способность к осуществлению	Определяет цели, задачи и виды аттестации и других видов	Знает основы профессионального развития

аттестации, развитию персонала и формированию резерва.	социально-психологической работы с персоналом (формирование трудового коллектива, психологического климата в коллективе, регулирование межличностных взаимоотношений)	текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации Умеет оформлять нормативные акты по управлению персоналом Владеет навыками организации и ведения работы по ДОУП, взаимодействию с внешними организациями в данной сфере .	персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала.
ПК 2.1 Способность к анализу кадрового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника.	уметь определять уровень развития групп, коллективов и команд; оценивать состояние межличностных и межгрупповых отношений в организации;	Владеть приемами и средствами диагностики уровня развития групп, коллективов и команд; средствами оценки и регулирования межличностных и межгрупповых отношений в организации; базовыми методиками и технологиями диагностики и оптимизации социально-психологического климата	Знает основы кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала, правила разработки кадровых документов и составления кадровой отчетности, формирования дел организации, требования, касающиеся подготовки кадровых документов к архивному хранению.
ПК 3.1 Проведение работ с персоналом организации с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса.	Проведение работ с персоналом организации по подбору кадров и созданию психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса. диагностировать социально-психологический климат	Проводить психологический анализ управленческой и профессиональной деятельности в целях отбора персонала организации; - использовать приемы и средства психологической оценки личности в целях решения задач отбора кадров	Знает психофизиологию профессионального отбора профпригодности. Психофизиологический анализ содержания профессиональной деятельности; теоретические и методические основы построения системы психологического отбора кадров в организации.
ПК 4.1. Способность к оптимизации структуры персонала, к разработке и внедрению проектов совершенствования системы управления персоналом и организации в целом.	Способность к анализу социальных процессов и отношений в организации, к анализу системы и процессов управления персоналом организации	Проводить социально-психологический анализ функционирования и развития организации, оценивать степень взаимосоответствия человека, трудовой деятельности, микросоциального окружения и организации в целом в контексте решения проблем и задач управления персоналом	Знает механизм разработки внедрения профессиональных, в том числе корпоративных стандартов в области управления персоналом, умением составлять описание и распределять функции и функциональные обязанности сотрудников, а также функции подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции, положения о подразделениях)
ОПК 1. Способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические,	Толерантно воспринимать социальные, этнические,	Владеть навыками анализа социально-психологических аспектов организационно-управленческой реальности;	Знает феноменологию и содержание социально-психологических процессов протекающих в различных

конфессиональные и культурные различия.	конфессиональные и культурные различия людей в контексте общения, совместной деятельности и организационного поведения	построения конструктивной стратегии поведения при осуществлении работы в коллективе, общения и взаимодействия на основе толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий между людьми.	видах человеческих групп общностей в ходе их становления, функционирования и развития; социально-психологическую сущность организационного поведения личности; социальные, этнические и конфессиональные факторы, влияющие на общение, совместную деятельность и организационное поведение людей
ОПК 2 Решение стандартных задач профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий.	Решение задач профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий; владение интеллектуальными и коммуникативными навыками поиска необходимой для решения стандартных задач профессиональной деятельности в сфере управления	Использовать технологии, позволяющие решать типовые задачи в различных областях социальной практики; формировать ориентировочную основу решения стандартных задач профессиональной деятельности на основе поиска релевантной информации в литературе и периодике, электронно-библиотечных и информационно-поисковых системах по управлению.	Знает принципы библиографического кодирования и описания психологической литературы основных электронных библиотечных информационно-поисковых систем по психологическому управлению, образовательных и профессиональных интернет-порталов и сайтов

## 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ФОС)

**Назначение оценочных средств:** для проведения итоговой аттестации по программе профессиональной переподготовки «Управление персоналом организации» в форме междисциплинарного экзамена.

### I. ПАСПОРТ КОМПЛЕКТА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Предмет оценивания	Объекты оценивания	Показатели оценки
ПК 1.1 Способность к разработке и реализации системы стратегического управления персоналом организации;	Степень освоения теоретических компонентов программы: системность и глубина знаний в области теоретических и прикладных аспектов управления персоналом организации, основной целью которого является достижения целей организации через совершенствования системы управления персоналом и реализацию проектов эффективного стратегического управления	Уровень сформированности компетенций, предусмотренной программой, который отражается в следующих формулировках: высокий, хороший, достаточный, недостаточный.
ПК 1.2 Способность к деятельности по обеспечению организации кадрами специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;		
ПК 1.3 Способность к администрированию процессов и документооборота по операционному и стратегическому управлению персоналом организации		
ПК 1.4 Способность к применению законов о труде, иных нормативно-правовых актов социально-трудовой сферы для решения правовых вопросов трудовых отношений.		

Предмет оценивания	Объекты оценивания	Показатели оценки
ПК 1.5 Способность к разработке и реализации корпоративной социальной политики организации.		
ПК 1.6. Способность к работе по оценке, аттестации, развитию персонала и формированию резерва.		
ПК 2.1 Способность к анализу кадрового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника.		
ПК 3.1 Проведение работ с персоналом организации с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса.		
ПК 4.1. Способность к оптимизации структуры персонала, к разработке и внедрению проектов совершенствования системы управления персоналом и организации в целом.		
ОПК 1. Способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;		
ОПК 2 Решение стандартных задач профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий.		

## II. КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 2.1. Процедура проведения междисциплинарного экзамена.

Итоговая аттестация, завершающая освоение дополнительной профессиональной образовательной программы, является обязательной и проводится в форме междисциплинарного экзамена на основе принципов объективности и независимости оценки качества подготовки слушателей.

К итоговой аттестации допускается обучающийся, не имеющий академической задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план или индивидуальный учебный план.

Итоговая аттестация проводится аттестационной комиссией, утвержденной приказом ректора. В состав аттестационной комиссии входит не менее трех членов, имеющих ученую степень доктора, кандидата философских наук, Председателем аттестационной комиссии является доктор философских наук. Кандидатура председателя аттестационной комиссии утверждена решением ученого совета университета. Персональный состав аттестационной комиссии формируется из числа научно-педагогических работников КубГУ и привлеченных специалистов и утверждается приказом ректора.

Перед началом аттестационного испытания председатель аттестационной комиссии знакомит слушателей с приказом о составе комиссии, представляет персонально ее членов, дает слушателям рекомендации по проведению междисциплинарного экзамена.

Для проведения междисциплинарного экзамена разрабатываются вопросы (теоретическая часть) и практические задания, соответствующие требованиям к знаниям, умениям, навыкам, предусмотренным программой профессиональной переподготовки.

Экзаменационный билет состоит из теоретической части – 2 вопроса и практических заданий (анализ конкретных ситуаций, решение профессиональных задач и др.).

Подготовка к сдаче междисциплинарного экзамена проводится слушателями самостоятельно на основе учебных дисциплин программы.

При проведении междисциплинарного экзамена слушатели выполняют задания на проштампованных листах. Это может быть развернутый план ответов, точные формулировки нормативных актов, схемы, позволяющие иллюстрировать ответ, и т.п.

Время экзамена - 0,5 часа.

Члены комиссии вправе задавать уточняющие или дополнительные вопросы. На основании ответов в соответствии с критериями, предусмотренными дополнительной профессиональной программой, члены комиссии проставляют слушателям необходимые баллы в рабочих экзаменационных ведомостях.

Аттестационной комиссией оценивается:

- уровень освоения обучающимся теоретического компонента программы;
- качество выполнения практического задания.

Оценивание результатов ответов на экзаменационный билет осуществляется по 50-бальной шкале. Общее количество баллов складывается:

- 25 баллов (50%) – оценка за ответы на теоретические вопросы (овладение компетенциями);
- 20 баллов (40%) – за решение практических задач;
- 5 баллов (10%) – за ответы на вопросы.

При обсуждении результатов выполнения слушателями теоретической части (тестовых заданий) экзаменационного билета и решения практических заданий заслушивается мнение каждого члена аттестационной комиссии, коллегиально определяется уровень сформированности профессиональных компетенций слушателя и выставляется отметка по четырехбалльной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Оценка *«отлично»* ставится в том случае, если:

- содержание вопросов усвоено и изложено в полном объеме; ответы слушателя были исчерпывающими, четкими, ясными и не содержали каких-либо ошибок;
- практическое задание решено правильно; экзаменуемый продемонстрировал умение самостоятельно применять теорию к практике, иллюстрировать конкретными примерами сущность основных понятий и определений;
- существо дополнительных вопросов изложено в полном объеме; ответы слушателя были исчерпывающими, четкими, ясными и не содержали каких-либо ошибок.

Оценка *«хорошо»* ставится в том случае, если:

- содержание вопросов усвоено и раскрыто полностью, без существенных упущений; ответы экзаменуемого были последовательными, логичными, не содержали принципиальных ошибок, но оказались недостаточно исчерпывающими;
- по ходу ответа допускались ошибки стилистического и методического характера (оговорки, неточности); обобщения и выводы по изложенному материалу были неполными или сделаны лишь с помощью аттестационной комиссией;
- применение теоретических знаний при выполнении практического задания вызвало у слушателя затруднения

– существо дополнительных вопросов изложено в полном объеме, однако в ответах содержались ошибки стилистического и методического характера (оговорки, неточности).

Оценка *«удовлетворительно»* ставится в том случае, если:

- вопросы усвоены нетвердо и раскрыты лишь частично;
- ответы экзаменуемого оказались недостаточно последовательными и логичными, содержали существенные ошибки и неточности;
- экзаменуемый не показал умения и навыки делать обобщения и выводы, а также прилагать теорию к практике без помощи аттестационной комиссии;
- экзаменуемый вспоминал учебный материал и в основном правильно отвечал на дополнительные вопросы экзаменаторов.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится в том случае, если:

- в ответах на вопросы имеют место грубые ошибки, непонимание сущности



излагаемого вопроса, неумение применять теоретические знания на практике;

– неправильно решены практические задания;

– неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

Ведется протокол заседания аттестационной комиссии, куда вносятся все заданные вопросы, ответы, особые мнения и решение комиссии о выдаче диплома о профессиональной переподготовке. Протокол подписывается председателем и членами аттестационной комиссии, участвующими в заседании.

Результаты междисциплинарного экзамена объявляются слушателям после оформления и подписания протокола заседания аттестационной комиссии.

**БИЛЕТ № 1**

1. Место подбора персонала в системе управления персоналом. Соотношение понятий подбор, отбор, привлечение, найм. Этапы подбора персонала.
2. Содержание трудового договора: понятие и виды условий.
3. Описание должности и определение требований к кандидату (профиль должности, перечень ключевых компетенций, портрет «идеального» сотрудника).

**БИЛЕТ № 2**

1. Адаптация новых сотрудников: цели, виды. Условия проведения адаптации новых сотрудников в компании.
2. Позиционирование бизнеса: связь с корневыми компетенциями, бизнес-моделью приоритетами ценности. Обоснование решений по позиционированию компании.
3. Набор (привлечение, рекрутинг) персонала. Основные источники привлечения персонала в компанию. Технологии закрытия вакансий.

**БИЛЕТ № 3**

1. Содержание и методы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала (материальная и нематериальная мотивация).
2. Собеседование при отборе, его виды. Типичные ошибки в оценке кандидатов, допускаемые при собеседовании.
3. Структура собеседования. Технология составления вопросов к собеседованию

**БИЛЕТ № 4**

1. Виды обучения персонала. Подготовка кадров. Повышение квалификации кадров. Переподготовка кадров.
2. Понятие и значение аттестации работников. Порядок проведения аттестации и ее правовые последствия.
3. Оценка работы персонала в компании: цели, принципы, критерии. Методы оценки персонала в компании

**БИЛЕТ № 5**

1. Корневые компетенции: анализ влияния на ценность продукции и услуг компании, стратегические решения по созданию, развитию и использованию.
2. Порядок, место и сроки выплаты заработной платы
3. Аттестация персонала: цели, этапы, достоинства, ограничения.

**БИЛЕТ № 6**

1. Инструменты внутреннего PR в поддержании организационной культуры. Миссия фирмы и деловое кредо.
2. Концепция “цепочки ценностей” М. Портера, ее роль в создании устойчивых конкурентных преимуществ компании, формировании стратегической архитектуры и бизнес-модели.
3. Виды стимулов трудового поведения: раскрыть суть, привести примеры (материальные денежные, негативные, патернализм, участие в совладении и управлении, организационные, моральные, натуральные)

### **БИЛЕТ № 7**

1. Трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права.
2. Управление мотивацией персонала компании с использованием ключевых показателей выполнения работы (KPI): суть, возможности, ограничения.
3. Методы стратегической диагностики. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала организации.

### **БИЛЕТ № 8**

1. Понятие и значение трудового договора на современном этапе формирования рынка труда. Стороны трудового договора.
2. Понятия квалификации работника. Формирование профиля вакансии.
3. Направления реализации корпоративной социальной политики в организации.

### **БИЛЕТ № 9**

1. Общий порядок заключения трудового договора. Гарантии при заключении трудового договора. Документы, предъявляемые при заключении трудового договора.
2. Основные принципы при формировании оплаты труда в организации.
3. Развитие корпоративной культуры и внутрифирменных коммуникаций в компании.

### **БИЛЕТ № 10**

1. Понятие и виды переводов. Отличие перевода от перемещения. Временный перевод на другую работу. Перевод работника на другую работу в соответствии с медицинским заключением.
2. Система органов надзора и контроля за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.
3. Модифицированная сбалансированная система показателей оценки деятельности персонала компании.

### **БИЛЕТ № 11**

1. Общая характеристика и классификация оснований прекращения трудового договора. Соотношение понятий прекращение, расторжение и аннулирование трудового договора, увольнение работника и отстранение от работы.
2. Виды трудовых договоров. Срочный трудовой договор Понятие и виды изменений трудового договора.
3. Отличительные компетенции. Концепция и инструменты VRIO-анализа.

### **БИЛЕТ № 12**

1. Понятие, состав и значение правового регулирования рабочего времени. Виды продолжительности рабочего времени.
2. Работа по совместительству: понятие и виды. Отличие совместительства от совмещения профессий (должностей) и временного замещения.
3. Стратегирование процесса стратегического управления персоналом организации: мониторинг, проектный подход. Администрирование процессов развития персонала.

### **БИЛЕТ № 13**

1. Понятие и виды времени отдыха. Право граждан на отпуск и гарантии его реализации. Виды отпусков.
2. Независимая оценка подтверждения соответствия квалификации работника
3. Установление заработной платы. Формы оплаты труда

#### **БИЛЕТ № 14**

1. Концепции рыночной и ресурсной ориентации стратегий. Особенности постановки стратегических целей развития и решения стратегических задач.
2. Режим и учет рабочего времени, виды и порядок их установления. Сверхурочные работы: понятие, основания и порядок их производства. Работа в ночное время. Ненормированный рабочий день.
3. Локальные правовые акты, содержащие нормы трудового права.

#### **БИЛЕТ № 15**

1. Понятие и юридические признаки дисциплинарного проступка. Понятия и виды дисциплинарных взысканий. Основные правила их применения, снятия и обжалования.
2. Ежегодные оплачиваемые отпуска: продолжительность, порядок и очередность их предоставления. Продление или перенесение отпуска. Разделение отпуска на части. Отзыв из отпуска. Замена отпуска денежной компенсацией.
3. Исследование динамики изменения внешней среды: использование NPEESTEL и динамического SWOT - анализа.

#### **БИЛЕТ № 16**

1. Роль основных функций, ресурсов и потенциала в формировании ценности и ключевых компетенций компании. Обоснование стратегических решений и мероприятий по развитию компетенций персонала.
2. Общий порядок оформления прекращения трудового договора. Правовые последствия незаконного увольнения работника.
3. Расторжение трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию)

#### **БИЛЕТ № 17**

1. Проблема личностных детерминант эффективности управленческой деятельности (профессионально важные качества руководителя).
2. Ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска. Основания, продолжительность и порядок их предоставления.
3. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя по основаниям, не связанным с виновным поведением работника

#### **БИЛЕТ № 18**

1. Стили руководства. Особенности организации групповой жизнедеятельности лидерами руководителями авторитарного (директивного), демократического (коллегиального) и либерального (попустительствующего) типов.
2. Отпуск без сохранения заработной платы и порядок и предоставления.
3. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя по основаниям, связанным с виновным поведением работника

#### **БИЛЕТ № 19**

1. Внутренняя и внешняя эффективность компании, ее связь с ключевыми факторами успеха и конкурентными преимуществами. Критерии стратегического успеха и провала.
2. Поощрения за труд: понятие, виды, основания и порядок их применения.
3. Профессиональные стандарты и их применение работодателями

**БИЛЕТ № 20**

1. Модифицированная модель процесса стратегического управления персоналом компании
2. Понятие, сущность и особенности дисциплинарной ответственности работников. Виды дисциплинарной ответственности.
3. Порядок проведения аттестации работников при введении профессиональных стандартов в организации

**ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ**

<b>Предмет(ы) оценивания</b>	<b>Показатели оценки</b>	<b>Критерии оценки</b>
1. Степень освоения теоретических аспектов программы, которую демонстрирует обучающийся в процессе ответов на теоретические экзаменационные вопросы.	Владение понятийным аппаратом. Умение производить обобщения, делать сравнения, формулировать выводы. Свободное ориентирование в требованиях законодательства, способность определения направлений поиска требуемой информации Правильный ответ за одно выполнение тестового задания – 1 балл. Неправильный ответ – 0 баллов.	Общее количество баллов за выполненную теоретическую часть тестового задания. Максимальное количество баллов – 25.
2. Уровень овладения профессиональными умениями и навыками, которые демонстрирует обучающийся в процессе выполнения практического задания	Точность и соответствие расчетов условиям задания.	Правильный ответ за выполнение практического задания – 20 баллов. Неправильный ответ – 0 баллов. Не полный ответ 10 баллов. Максимальное количество баллов – 20.
2. Ответы на дополнительные вопросы	Полнота, точность, аргументированность ответов	Да (5 баллов) Нет (0 баллов) Частично (3 балла) Максимальное количество баллов - 5

**ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ КВАЛИФИКАЦИОННОГО ЭКЗАМЕНА**

<b>Баллы</b>	<b>Отметка</b>	<b>Уровень сформированности компетенций</b>
50-45 баллов	отлично	Высокий
44-35 баллов	хорошо	Хороший
34-21 баллов	удовлетворительно	Достаточный
20 и менее баллов	неудовлетворительно	Недостаточный