

**Частное Учреждение Дополнительного  
Профессионального Образования  
«Центр Корпоративного Обучения «Технологии Доверия - Эксперт»**

**УТВЕРЖДЕНА  
Приказом Директора  
ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт»  
№ 32 - 2024 - ОГС/ПСРЕ  
от 16 октября 2024 г.**

**Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации  
«Методология оценки должностей ТеДо, грейдирование и разработка  
диапазонов оплаты труда»**

**Москва, 2024**

## Содержание:

1.	Пояснительная записка .....	3
2.	Учебный план.....	5
3.	Учебно–тематический план.....	6
4.	Рабочая программа учебных разделов.....	7
5.	Формы аттестации и оценочные материалы .....	9
5.1.	Примерные вопросы текущего контроля .....	9
5.2.	Примерные вопросы для промежуточной аттестации.....	9
5.3	Примерные вопросы для итоговой аттестации .....	10
6.	Требования к уровню освоения и планируемые результаты обучения по Программе	11
7.	Учебно-методическое и информационное обеспечение Программы.....	12
8.	Организационно-педагогические и материально-технические условия реализации Программы .....	13
10.	Календарный учебный график обучения по Программе .....	14

## 1. Пояснительная записка

Программа повышения квалификации (далее – Программа) предназначена для повышения профессионального уровня специалистов в области управления персоналом: HR-менеджеров, HR бизнес-партнеров, руководителей направлений в рамках HR-департаментов, специалистов кадровых служб, консультантов в области управления персоналом, желающих приобрести необходимые знания и компетенции в области управления персоналом, грейдирования и разработки диапазонов оплаты труда. Программа направлена на совершенствование знаний, навыков и компетенций в области управления персоналом.

**Цель Программы** заключается в приобретении слушателями знаний, умений и углубленных практических навыков в процессе оценки должностей с использованием методологии Технологий Доверия (далее -TeDo), а также разработке диапазонов оплаты труда.

Слушатель, освоивший Программу, должен повысить профессиональный уровень в рамках имеющейся квалификации и усовершенствовать имеющиеся компетенции.

**Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения (на основании Профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2022 г. N 109н):**

- сбор, анализ и структурирование информации об особенностях и возможностях персонала организации;
- сбор, анализ и структурирование информации об особенностях рынка труда, включая предложения услуг по поиску, привлечению, подбору и отбору персонала;
- работа в информационных системах, использование цифровых услуг и сервисов по сбору, анализу и структурированию потребности организации в кадрах;
- формирование предложения по автоматизации и цифровизации операций и процессов сбора потребности в персонале;
- консультирование сотрудников и руководителей организации по вопросам рынка труда и обеспечения персоналом;
- обеспечение соблюдения требований законодательства Российской Федерации и корпоративных политик в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации.

### **Нормативные документы для разработки Программы**

Нормативную правовую базу разработки Программы составляют: Конституция Российской Федерации; Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации"; приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам"; Приказ Минобрнауки России от 15.11.2013 N 1244 "О внесении изменений в Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. N 499"; Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Минобрнауки России от 09.03.2022 № 109н; устав ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт» и иные локальные нормативные акты ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт».

**Трудоёмкость** Программы составляет 16 академических часов, срок освоения Программы - от 2 до 4 дней.

**Язык обучения:** русский.

**Формы обучения:** очная, с применением дистанционных технологий обучения. Реализация Программы осуществляется посредством лекционных занятий и разборов примеров с применением дистанционных технологий обучения.

Для оценки успешности освоения слушателем Программы предусмотрены следующие виды и формы контроля: текущий контроль (устный опрос), промежуточная аттестация и итоговая аттестация.

**Промежуточная аттестация:** для оценки освоения слушателем Программы проводится промежуточная аттестация. Промежуточная аттестация проводится после реализации части Программы в объеме не менее 50% срока обучения по Программе. Промежуточная проводится в виде устных ответов на вопросы.

**Итоговая аттестация:** для определения полноты формирования и развития компетенций слушателя по Программе проводится итоговая аттестация, включающая теоретические и практические вопросы. Итоговая аттестация проводится в форме тестирования.

## 2. Учебный план

**Цель Программы** заключается в приобретении слушателями знаний, умений и углубленных практических навыков в области управления персоналом и получения практических навыков в процессе оценки должностей, разработке систем грейдов и диапазонов оплаты труда с использованием методологии ТеДо.

**Категория слушателей:** к освоению Программы допускаются лица, имеющие высшее, либо среднее профессиональное образование (HR-менеджеров, HR бизнес-партнеров, руководителей направлений в рамках HR-департаментов, специалистов кадровых служб, консультантов в области управления персоналом), желающие приобрести необходимые знания и компетенции в области управления персоналом.

**Трудоемкость Программы:** 16 академических часов, срок освоения Программы - от 2 до 4 дней.

**Режим занятий:** обучение по Программе может проводиться в режиме полного учебного дня по 8 академических часов или в режиме неполного учебного дня по 4-6 академических часов в день.

№	Наименование тем	Всего акад. час.	Распределение учебного времени		Форма контроля
			Теория	Практика	
<b>Теория и практика оценки должностей</b>		<b>10</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	
1	<b>Тема 1.</b> Методология оценки должностей ТеДо. Процесс оценки должностей и особенности проведения интервью	6	6	-	Устный опрос
2	<b>Тема 2.</b> Практические задания	3,5	-	3,5	Устный опрос
3	Промежуточная аттестация	0,5	-	0,5	Устный опрос
<b>Разработка диапазонов оплаты труда»</b>		<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	
4	<b>Тема 3.</b> Методология разработки диапазонов оплаты труда	3	3	-	Устный опрос
5	<b>Тема 4.</b> Разбор примеров построения диапазонов оплаты труда	2,5	-	2,5	Устный опрос
6	<b>Итоговая аттестация</b>	0,5	-	0,5	Тестирование
<b>ИТОГО:</b>		<b>16</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	

### 3. Учебно–тематический план

	Наименование тем/подтем	Всего, акад.час.	Распределение учебного времени	
			Теория	Практика
	<b>Теория и практика оценки должностей</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>Тема 1. Методология оценки должностей ТеДо. Процесс оценки должностей и особенности проведения интервью</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>-</b>
	1.1. История создания методологии ТеДо	0,2	0,2	-
	1.2. Принципы оценки должностей по методологии ТеДо	0,3	0,3	-
	1.3. Шкала критериев оценки. Ключевые особенности процесса оценки должностей	3	3	-
	1.4. Процесс оценки должностей и особенности проведения интервью. Реперные точки. Методологические правила	1,5	1,5	-
	1.5. Отличие методологии от критериально-балльных аналогов	1	1	-
<b>2</b>	<b>Тема 2. Практические задания</b>	<b>3,5</b>	<b>-</b>	<b>3,5</b>
	2.1. Разбор примеров оценки должностей, часть 1	2	-	2
	2.2. Разбор примеров оценки должностей, часть 2	1,5	-	1,5
<b>3</b>	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>0,5</b>	<b>-</b>	<b>0,5</b>
	<b>Разработка диапазонов оплаты труда</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>Тема 3. Методология разработки диапазонов оплаты труда</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>-</b>
	3.1. Общие принципы разработки диапазонов базовой оплаты труда	1	1	-
	3.2. Разработка целевой модели базовых окладов	1	1	-
	3.3. Анализ текущей системы оплаты труда. Разработка рекомендаций по управлению системой оплаты труда	1	1	-
<b>5</b>	<b>Тема 4. Разбор примеров построения диапазонов оплаты труда</b>	<b>2,5</b>	<b>-</b>	<b>2,5</b>
	4.1. Сравнительный анализ вознаграждения	1	-	1
	4.2. Построение диапазонов оплаты труда	1,5	-	2,5
<b>6</b>	<b>Итоговая аттестация</b>	<b>0,5</b>	<b>-</b>	<b>0,5</b>
	<b>Итого</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>7</b>

#### 4. Рабочая программа учебных разделов

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт
<b>Теория и практика оценки должностей</b>		
<b>Тема 1. Методология оценки должностей ТеДо. Процесс оценки должностей и особенности проведения интервью</b>		<p>Слушатели освоят:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Основные понятия, определения и цель оценки должностей, ее предпосылки, возможности внедрения и структуры грейдов.</li> <li>2) Составляющие методологии ТеДо, ее основные характеристики, особенности, принципы и процесс оценки с ее использованием.</li> <li>3) Структуру критериев и их основные характеристики.</li> <li>4) Последовательность шагов в процессе оценки должностей.</li> <li>5) Вычисление баллов по критериям, использование реперных точек, позволяющих быстро ориентироваться в шкалах оценки должностей, алгоритм работы со шкалой и правила соотношения шкал.</li> <li>6) Инструменты для качественного проведения встреч в процессе подготовки и проведении оценки должностей.</li> </ol>
Очно	История создания методологии ТеДо	
Очно	Принципы оценки должностей по методологии ТеДо	
Очно	Шкала критериев оценки. Ключевые особенности процесса оценки должностей	
Очно	Процесс оценки должностей и особенности проведения интервью. Реперные точки. Методологические правила	
Очно	Отличие методологии от критериально-балльных аналогов	
Очно	<b>Форма контроля:</b> устный опрос	
<b>Тема 2. Практические задания.</b>		<p>Слушатели продолжают отрабатывать навыки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7) Оценки должностей по должностным инструкциям различных функциональных вертикалей.</li> </ol>
Очно	Разбор примеров оценки должностей, часть 1	
Очно	Разбор примеров оценки должностей, часть 2	
Очно	<b>Промежуточная аттестация</b>	Устный опрос
<b>Разработка диапазонов оплаты труда</b>		
<b>Тема 3. Методология разработки диапазонов оплаты труда</b>		<p>Слушатели освоят:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Основные аспекты разработки диапазонов оплаты труда, понятия «прогрессии», «ширины», «наложения» и способы их нормализации.</li> <li>2) Правила и принципы разработки диапазонов оплаты труда.</li> </ol>
Очно	Общие принципы разработки диапазонов базовой оплаты труда	
Очно	Разработка целевой модели базовых окладов	
Очно	Анализ текущей системы оплаты труда. Разработка рекомендаций по управлению системой оплаты труда	
Очно	<b>Форма контроля:</b> устный опрос	По пройденным темам раздела
<b>Тема 4. Разбор примеров построения диапазонов оплаты труда</b>		<p>Слушатели приобретут навыки и научатся:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3) Сравнить должности с рынком</li> </ol>

<b>Формат занятий</b>	<b>Название и структура тем программы</b>	<b>Получаемые знания, умения и опыт</b>
Очно	Сравнительный анализ вознаграждения	оплаты труда. 4) Сопоставлять должности с кодами Обзора ТеДо. 5) Формировать диапазоны оплаты труда
Очно	Построение диапазонов оплаты труда	
Очно	<b>Итоговая аттестация</b>	Тестирование



## **5. Формы аттестации и оценочные материалы**

Для оценки успешности освоения слушателем Программы предусмотрены следующие виды и формы контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация в форме устного опроса на лекции и итоговая аттестация в форме тестирования.

Периодичность и порядок текущего контроля определяются преподавателем.

### **5.1. Примерные вопросы текущего контроля**

Для определения полноты формирования и развития компетенций слушателя в течение каждой темы проводится текущий контроль, включающий теоретические и практические вопросы.

**Примерные вопросы для текущего контроля:**

1. Какие дополнительные факторы могут влиять на оценку по критерию «Профессиональные знания и умения»?

- А) Знание иностранных языков
- Б) Возраст кандидата
- В) Обязательная сертификация и дополнительное образование

2. Как выбрать референтную группу для сравнительного анализа вознаграждения?

- А) По выручке
- Б) По сектору экономики и специфике деятельности компании
- В) По численности

### **5.2. Примерные вопросы для промежуточной аттестации**

Для определения полноты формирования и развития компетенций слушателя по Программе проводится промежуточная аттестация, включающая теоретические и практические вопросы по разделам Программы.

Количество вопросов для промежуточной аттестации: 6 вопросов.

Продолжительность промежуточного тестирования: 0,5 академического часа.

Промежуточная аттестация считается пройденной успешно, если кандидат набрал не менее 50% правильных ответов.

Промежуточная аттестация проводится в форме устного опроса.

**Примеры вопросов промежуточной аттестации:**

1. Охарактеризуйте разницу организационной структуры и системы грейдов? (открытый вопрос).

2. Укажите, какие из представленных критериев являются частью методологии ТеДо по оценке должностей?

- А) Пол и возраст
- Б) Социальная компетентность
- В) Уровень сложности

### 5.3 Примерные вопросы для итоговой аттестации

Для определения полноты формирования и развития компетенций слушателя по Программе проводится итоговая аттестация, включающая теоретические и практические вопросы по разделам Программы.

Количество вопросов для итоговой аттестации: 8 вопросов.

**Продолжительность** итогового тестирования: 0,5 академического часа.

Итоговая аттестация считается пройденной успешно, если кандидат набрал не менее 50% правильных ответов.

Итоговая аттестация проводится в форме письменного или компьютерного тестирования.

Примеры вопросов итоговой аттестации:

1. Укажите, какой балл следует поставить по критерию «Профессиональные знания и умения» для следующего описания должности?

<b>Требования к должности</b>	<b>Балл</b>
Образование	<i>высшее образование</i>
Опыт работы по специальности (соответствующей должности)	<i>от 10 лет</i>
Опыт руководящей работы (если были люди в подчинении)	<i>опыт управления командой от 5 лет</i>
Специальные знания (сертификаты, курсы, профессиональные знания и т.д.)	<i>практик с академическим образованием и большим опытом работы (от 10 лет) Международное образование по направлению "Финансовый менеджмент" / "риск-менеджмент" / "банковское дело"</i>

2. Укажите, какие параметры необходимо нормализовать при разработке диапазонов оплаты труда?

- А) Наложение
- Б) Прогрессия
- В) Распределение

## **6. Требования к уровню освоения и планируемые результаты обучения по Программе**

6.1. Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения (на основании Профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утвержден приказом Минтруда России от 09.03.2022 N 109н):

- осуществлять сбор, анализ и структурирование информации об особенностях и возможностях персонала организации;
- осуществлять сбор, анализ и структурирование информации об особенностях рынка труда;
- работать в информационных системах, использовать цифровые услуги и сервисы по сбору, анализу и структурированию потребности организации в кадрах;
- формировать предложения по автоматизации и цифровизации операций и процессов сбора потребности в персонале;
- консультировать сотрудников и руководителей организации по вопросам рынка труда и обеспечения персоналом;
- обеспечивать соблюдение требований законодательства Российской Федерации и корпоративных политик в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации.

6.2. После освоения Программы слушатель должен:

### **Понимать**

- Суть оценки должностей и цели выстраивания системы грейдов в компании, путем их сопоставления, определения их относительного веса/значимости, основываясь на их вкладе в результаты деятельности компании;
- Методологию разработки системы диапазонов оплаты труда и сравнения вознаграждения с рынком.

### **Знать**

- Методологию ТеДо, ее особенности и составляющие: критерии, принципы шкалы;
- В каких случаях требуется проведение оценки должностей;
- Ключевые особенности процесса оценки должностей, включая последовательность шагов и вычисление баллов по критериям;
- Отличия методологии от аналогичных;
- Электронные инструменты используемые для проведения оценки;
- Инструменты сравнения вознаграждения с рынком оплаты труда;
- Методы актуализации диапазонов оплаты труда.

### **Уметь**

- Применять полученные знания о методологии на практике;
- Проводить процесс оценки должностей;
- Справедливо ранжировать должности внутри компании;
- Формировать оптимальную структуру и уровни оплаты труда для каждой должности, в том числе по сравнению с рынком конкурентами.

6.3. По результатам обучения по Программе при условии соблюдения требований к посещаемости и успешного прохождения промежуточной и итоговой аттестации слушатели получают удостоверение о повышении квалификации по форме, установленной ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт».

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение Программы

- Печатные раздаточные материалы для слушателей: презентационные слайды, комплект учебно-методических материалов и пособий;
- Электронные инструменты (в формате MS Excel).

### Рекомендуемая литература

1. Оплата труда и грейдинг. Использование методики Strata. Материалы сайта PwC (<https://www.pwc.de/en/strategy-organisation-processes-systems/job-evaluation-with-the-strata-method-2022.pdf>)
2. Материалы сайта <https://1economic.ru/lib/111803> Статья «Сравнительный анализ методик оценки и ранжирования должностей при разработке системы грейдирования», Берестова Н.Ю. / Экономика труда / № 3, 2021 - Первое экономическое издательство - (1economic.ru)
3. Материалы сайта Технологии Доверия (<https://data.tedo.ru/hrc/tedo-salary-survey-rus-general.pdf>) «ТеДо Обзор оплаты труда 2024 Все зарплаты»

## **8. Организационно-педагогические и материально-технические условия реализации Программы**

### **Организация образовательного процесса**

Учебная программа включает лекционный курс с практическим разбором примеров.

Программа рассчитана на 16 академических часов, которые представляют собой очные аудиторные занятия и/или дистанционные занятия. Реализация Программы построена на использовании интерактивных методов обучения, совместной практической деятельности преподавателя и слушателей.

Срок освоения Программы – от 2 до 4 дней. Обучение по Программе может проводиться в режиме полного учебного дня по 8 академических или в режиме неполного учебного дня по 4-6 академических часов в день.

Подготовка по настоящей Программе реализуется в соответствии с учебным планом по очной форме аудиторно или с применением современных дистанционных образовательных технологий.

ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт» располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов подготовки, предусмотренной учебным планом, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий (интернет-технологии, телекоммуникационные технологии).

Учебные помещения для проведения очного обучения представляют собой учебные аудитории, соответствующие действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам. Аудитории укомплектованы необходимой мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации обучающимся.

Реализация Программы построена на использовании активных методов обучения, совместной практической деятельности преподавателя и обучающихся.

Очное обучение предусматривает лекционные (аудиторные / вебинарные) и практические занятия, которые реализуются посредством проведения как групповых, так и индивидуальных форм работы. На лекциях раскрываются основные теоретические положения курса. Практические занятия нацелены на закрепление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях.

В процессе обучения слушатели обеспечиваются необходимыми материалами для эффективного прохождения обучения: комплектом учебно-методических материалов и пособий, дополнительными информационными ресурсами в объеме изучаемого курса.

Преподаватели осуществляют реализацию обучения по Программе, консультируют по всем вопросам, и проводят промежуточную и итоговую аттестацию.

### **Учебно-методическое и информационное обеспечение Программы**

Виды учебно-методических материалов:

- лекционный материал;
- презентационные слайды;
- электронные инструменты;
- комплектом учебно-методических материалов и пособий;
- ссылки на полезные ресурсы.

## 10. Календарный учебный график обучения по Программе

Календарный месяц, в котором проводится обучение по Программе		Срок обучения по Программе
Июнь – декабрь / декабрь – июнь (по мере комплектования групп)		Трудоемкость Программы составляет 16 академических часов. Обучение по Программе может проводиться в режиме полного учебного дня по 8 академических или в режиме неполного учебного дня по 4-6 академических часов в день.
№	Наименование тем	Всего акад.час
<b>День 1</b>		<b>5</b>
<b>Теория и практика оценки должностей Тема 1. Методология оценки должностей ТеДо. Процесс оценки должностей и особенности проведения интервью</b>		
1.	История создания методологии ТеДо	0,2
2.	Принципы оценки должностей по методологии ТеДо	0,3
3.	Шкала критериев оценки. Ключевые особенности процесса оценки должностей	3
4.	Процесс оценки должностей и особенности проведения интервью. Реперные точки. Методологические правила	1,5
<b>День 2</b>		<b>5</b>
<b>Теория и практика оценки должностей Тема 1. Методология оценки должностей ТеДо. Процесс оценки должностей и особенности проведения интервью (Продолжение)</b>		
1.	Отличие методологии от критериально-бальных аналогов	1
<b>Теория и практика оценки должностей Тема 2. Практические задания</b>		<b>4</b>
2.	Разбор примеров оценки должностей, часть 1	2
3.	Разбор примеров оценки должностей, часть 2	1,5
4.	Промежуточная аттестация	0,5
<b>День 3</b>		<b>6</b>
<b>Разработка диапазонов оплаты труда Тема 3. Методология разработки диапазонов оплаты труда</b>		
1.	Общие принципы разработки диапазонов базовой оплаты труда	1
2.	Разработка целевой модели базовых окладов	1
3.	Анализ текущей системы оплаты труда. Разработка рекомендаций по управлению системой оплаты труда	1
<b>Разработка диапазонов оплаты труда Тема 4. Разбор примеров построения диапазонов оплаты труда</b>		
4.	Сравнительный анализ вознаграждения.	1
5.	Построение диапазонов оплаты труда.	1,5
6.	<b>Итоговая аттестация</b>	0,5
<b>ИТОГО:</b>		<b>16</b>

Занятия проводятся в соответствии с расписанием, внутренними документам, утвержденными директором ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт».

**Документ подписан простой электронной подписью**

Информация о владельце:

ФИО: Костина Екатерина Владимировна

Организация: Частное Учреждение Дополнительного Профессионального  
Образования «Центр Корпоративного Обучения «Технологии Доверия -  
Эксперт»

Должность: Менеджер по доверенности № О-06590-1022-дро от  
07.10.2022

Дата подписания: 23-10-2024 19:44

Уникальный программный ключ:

339-062d72f1d800319d0a3d94a1a6a776ed0b05b9841e831ba2eb85cd8a217ecc43