

**Частное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Центр корпоративного обучения «Технологии Доверия - Эксперт»**

УТВЕРЖДЕНА

**Приказом Директора
ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии
Доверия - Эксперт»
№ 05-2023-ОГС/РСРЕ
от 10 февраля 2023 г.**

**Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации
«Управление персоналом»**

Москва, 2023

Содержание:

1.	Пояснительная записка	3
2.	Учебный план	5
3.	Учебно-тематический план	6
4.	Рабочие программы учебных модулей.....	9
5.	Формы аттестации и оценочные материалы	16
5.1	Примерные вопросы текущего контроля.....	16
5.2	Примерные вопросы для промежуточной аттестации	17
5.3	Примерные вопросы для итоговой аттестации.....	18
6.	Требования к уровню освоения и планируемые результаты обучения по Программе.....	19
7.	Учебно-методическое и информационное обеспечение Программы.....	21
8.	Организационно-педагогические и материально-технические условия реализации Программы	23
9.	Календарный учебный график обучения по Программе.....	24

1. Пояснительная записка

Программа повышения квалификации (далее – Программа) предназначена для повышения профессионального уровня руководителей и специалистов по управлению персоналом, желающим приобрести навыки эффективного управления кадровыми ресурсами, принятия управленческих решений, необходимых для профессиональной деятельности слушателей. Программа направлена на совершенствование знаний, навыков и компетенций, необходимых для профессиональной деятельности слушателей.

Цель Программы заключается в приобретении слушателями знаний, умений и навыков, необходимых для повышения эффективности HR-функции: подбора и найма, развития, обучения, вознаграждения и мотивации персонала, развития корпоративной культуры, управления изменениями, численностью персонала и других.

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):

- способность разрабатывать стратегии и политики управления персоналом;
- способность создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц;
- способность организовывать работу персонала структурного подразделения;
- способность определять задачи персонала структурного подразделения исходя из целей и стратегии организации;
- способность определять, анализировать, моделировать и выстраивать внутренние коммуникации персонала;
- способность применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой;
- способность формировать предложения по автоматизации и цифровизации процесса разработки стратегии работы с персоналом;
- способность производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы;
- способность формировать планы и мероприятия по управлению персоналом;
- способность применять методы анализа бизнес-процессов организации;
- способность определять программы достижения целей и решения задач подразделений;
- способность определять показатели эффективности работы персонала подразделения;
- способность обеспечивать организационное сопровождение оценки персонала;
- способность применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой.

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"; Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2022 г. N 109н; устав ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт» и иные локальные нормативные акты ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт».

Трудоёмкость Программы составляет 137 академических часов, срок освоения – 4 - 6 месяцев.

Формы обучения: очная, с применением дистанционных технологий обучения. Обучение по Программе проводится путем проведения очных лекционных и/или дистанционных занятий; выполнения практических заданий в группах; выполнения индивидуальных заданий; консультирования с преподавателем посредством Интернет (на платформе Webinar.ru, по электронной почте и т.д.).

Язык обучения: русский.

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 по окончании каждого модуля Программы в устной форме в виде ответов на тестовые задания и развернутых ответов на вопросы по пройденным темам.

Итоговая аттестация. Для определения полноты формирования и развития компетенций слушателя по Программе проводится итоговая аттестация, включающая теоретические и практические вопросы. Итоговая аттестация проводится в устной форме в виде ответов на тестовые задания и развернутых ответов на вопросы по пройденным темам.

2. Учебный план

Цель Программы заключается в приобретении слушателями знаний, умений и навыков, необходимых для повышения эффективности HR-функции: подбора и найма, развития, обучения, вознаграждения и мотивации персонала, развития корпоративной культуры, управления изменениями, численностью персонала и других.

Категория слушателей: к освоению Программы допускаются руководители и специалисты по управлению персоналом, имеющие высшее либо среднее профессиональное образование, желающие приобрести навыки эффективного управления кадровыми ресурсами и принятия управленческих решений.

Трудоемкость Программы: 137 академических часов, срок освоения – 4 - 6 месяцев.

Режим занятий: 16 занятий продолжительностью 8,5 академических часов или 24 занятия продолжительностью 5,7 академических часов.

№	Наименование Модулей	Всего акад час.	Распределение учебного времени		Форма контроля
			Теория	Практика	
1	Модуль 1. Подбор и адаптация персонала	16	9,5	6,5	Текущий контроль
2	Промежуточная аттестация	1	0	1	Устный опрос
3	Модуль 2. Оценка персонала	16	9,5	6,5	Текущий контроль
4	Промежуточная аттестация	1	0	1	Устный опрос
5	Модуль 3. Управление талантами	16	11,5	4,5	Текущий контроль
6	Промежуточная аттестация	1	0	1	Устный опрос
7	Модуль 4. Обучение и развитие персонала	16	11,5	4,5	Текущий контроль
8	Промежуточная аттестация	1	0	1	Устный опрос
9	Модуль 5. Совокупное вознаграждение и управление результативностью деятельности	16	9,5	6,5	Текущий контроль
10	Промежуточная аттестация	1	0	1	Устный опрос
11	Модуль 6. Трансформационный HR	16	9,5	6,5	Текущий контроль
12	Промежуточная аттестация	1	0	1	Устный опрос
13	Модуль 7. Организационный дизайн и управление численностью	16	11,5	4,5	Текущий контроль
14	Промежуточная аттестация	1	0	1	Устный опрос
15	Модуль 8. Бизнес- и HR-аналитика	16	11,5	4,5	Текущий контроль
16	Промежуточная аттестация	1	0	1	Устный опрос
17	Итоговая аттестация	1	0	1	Устный опрос
	ИТОГО	137	84	53	

3. Учебно-тематический план

№	Наименование модулей, тем	Всего акад. час.	Распределение учебного времени	
			Теория	Практика
1	Модуль 1. Подбор и адаптация персонала	16	9,5	6,5
1.1	Процесс подбора персонала как бизнес-процесс. Основные блоки. Принципы и факторы успеха	2	1	1
1.2	Современные тренды в подборе персонала	2	1	1
1.3	Формирование требований к вакансии	2	1	1
1.4	Планирование мероприятий по поиску и привлечению кандидатов	2	1,5	0,5
1.5	Бренд Работодателя как стратегический актив	1	0,5	0,5
1.6	Типы кандидатов и способы их поиска. Специфика подбора кандидатов различных уровней и профилей	1	0,5	0,5
1.7	Отбор и оценка кандидатов	2	1,5	0,5
1.8	Интервью по ценностям и компетенциям	1	0,5	0,5
1.9	Адаптация персонала. Цели и этапы	1	0,5	0,5
1.10	Диджитализация в подборе и адаптации персонала	1	1	х
1.11	Распределение ролей в процессе подбора персонала. За что отвечает HR, за что отвечает бизнес	1	0,5	0,5
	Промежуточная аттестация	1	х	1
2	Модуль 2. Оценка персонала	16	9,5	6,5
2.1	Бизнес-процесс оценки персонала: цели, функция оценки, тесная связь со всеми HR-процессами организации	0,75	0,5	0,25
2.2	Последние тренды в области оценки. Модель компетенций. Модель потенциала. Цифровые решения	1,5	0,5	1
2.3	Ключевые факторы повышения объективности и надежности диагностики персонала	2	1	1
2.4	Базовые оценочные процедуры. Digital-инструменты. VR-пространство для проведения оценки. Диагностика по комплексным параметрам: коммуникационные сети	6	4	2
2.5	Что необходимо знать HR при принятии кадрового решения на основе оценочных данных. Типовые ошибки. Этика оценки цифрового следа	1,25	0,5	0,75
2.6	Диагностика потенциала команды, определение причин конфликтов, выявление токсичных сотрудников. Оценка совместимости в тандемах и партнерствах	2	1	1
2.7	Эксплуатация тестовых систем, платформ онлайн-оценки: преимущества и опасности	0,5	0,5	х
2.8	Цифровизация алгоритма прогноза успешности на должности	0,5	0,5	х
2.9	Компетенции оценщиков. Вовлечение персонала в оценочные процедуры. Peer Assessment. Оценка on-going	1,5	1	0,5
	Промежуточная аттестация	1	х	1
3	Модуль 3. Управление талантами	16	11,5	4,5
3.1	Управление талантами: основные понятия и определения	1,0	0,5	0,5
3.2	Актуальные тенденции в управлении талантами	2,0	1,5	0,5
3.3	Стратегия и система управления талантами	2,0	1,5	0,5
3.4	Оценка эффективности работы и потенциала	2,0	1,5	0,5
3.5	Управление кадровым резервом	2,0	1,5	0,5
3.6	Agile-подход в управлении талантами	1,0	0,5	0,5
3.7	HR как владелец системы управления талантами	2,0	1,5	0,5
3.8	Карьера и бренд работодателя	2,0	1,5	0,5
3.9	Удержание сотрудников	2,0	1,5	0,5
	Промежуточная аттестация	1	х	1
4	Модуль 4. Обучение и развитие персонала	16	11,5	4,5
4.1	Переход в 6-й технологический уклад и его влияние на практики обучения	2,0	1,5	0,5
4.2	Вызов массового переобучения сотрудников	2,0	1,5	0,5
4.3	Компетенции будущего	2,0	1,5	0,5
4.4	Мир труда будущего	1,0	0,5	0,5
4.5	Стратегия корпоративного обучения: организационный контекст	2,0	1,5	0,5
4.6	Стратегия корпоративного обучения: путь реализации	1,0	0,5	0,5

№	Наименование модулей, тем	Всего акад. час.	Распределение учебного времени	
			Теория	Практика
4.7	Управление отношениями со стейкхолдерами	1,0	0,5	0,5
4.8	Выгоды и вызовы обучения в цифровой среде	2,0	1,5	0,5
4.9	От корпоративного университета к самообучающейся организации	1,0	1	x
4.10	Методы измерения эффективности обучения	2,0	1,5	0,5
	Промежуточная аттестация	1	x	1
5	Модуль 5. Совокупное вознаграждение и управление результативностью деятельности	16	9,5	6,5
5.1	Бизнес-контекст управления вознаграждением. Тренды	2	1	1
5.2	Система вознаграждения персонала. Совокупное вознаграждение: понятие, стратегии, элементы	2	1	1
5.3	Управление благополучием – больше, чем нематериальное вознаграждение: тренды, решения	2	1	1
5.4	Структуры оплаты труда / грейдинг. Позиционирование на рынке труда.	2	1,5	0,5
5.5	Планирование фонда оплаты труда	1	0,5	0,5
5.6	Базовое вознаграждение. Драйверы пересмотра оплаты труда.	1	0,5	0,5
5.7	Переменное вознаграждение	2	1,5	0,5
5.8	Управление результативностью деятельности (Performance Management): концепция и подходы	1	0,5	0,5
5.9	Алгоритмы и форматы целеполагания и оценки результатов: принципы и digital-решения	1	0,5	0,5
5.10	Долгосрочное вознаграждение. Особенности вознаграждения топ-менеджеров.	1	1	x
5.11	Внедрение системы совокупного вознаграждения, оценка ее эффективности	1	0,5	0,5
	Промежуточная аттестация	1	x	1
6	Модуль 6. Трансформационный HR	16	9,5	6,5
6.1	Тренды бизнеса. Влияние на бизнес-стратегии	1	0,5	0,5
6.2	Корпоративные (организационные) способности и компетенции	1	0,5	0,5
6.3	Влияние целей бизнеса на модель и стратегию HR	1	0,5	0,5
6.4	Тренды HR. Обзор сервисной и продуктовой моделей HR	1	0,5	0,5
6.5	Ключевые компетенции HR и основные роли	1	0,5	0,5
6.6	Разные модели организации HR функции, распределение трудозатрат по транзакционным, операционным и стратегическим активностям, кейсы централизации, аутсорсинга	1	0,5	0,5
6.7	Работа с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). Управление изменениями и коммуникации	2	1,5	0,5
6.8	HR во время кризиса/трансформации: основные фокусы, ключевые вызовы направлений HR (C&B, обучение и развитие, управление эффективностью и др.)	1	0,5	0,5
6.9	Диагностика HR функции - подход к проведению анализа	1	0,5	0,5
6.10	Связь стратегии и организации бизнеса - операционная модель, централизация, аутсорсинг, центры экспертизы и обслуживания	2	1,5	0,5
6.11	Основные и поддерживающие функции бизнеса	2	1,5	0,5
	Вызовы бизнеса по функциям (финансы, логистика, маркетинг и пр.) - основные цели, ключевые показатели эффективности, типовые сложности, типовая поддержка HR-как стратега	2	1,0	1,0
7	Промежуточная аттестация	1	x	1
7.1	Модуль 7. Организационный дизайн и управление численностью	16	11,5	4,5
7.2	Высокоуровневая схема бизнеса. Процессно-функциональная структура. Распределение полномочий – матрицы ответственности. Централизация и децентрализация. Понятия сервисных функций, роли корпоративного центра, центр экспертиз и ОЦО	3,5	2,0	1,5
7.3	Организационная структура. Типы, нормы, уровни.	2,0	1,5	0,5
7.4	Типы изменений и проектов организационного развития, сложности и подходы решения.	2,5	2,0	0,5
7.5	Варианты роли, функционала подразделения организационного развития. Определение необходимого уровня формализации и	1,0	1,0	x

№	Наименование модулей, тем	Всего акад. час.	Распределение учебного времени	
			Теория	Практика
	регламентации			
7.6	Уровни планирования численности персонала – стратегический и операционный. Планирование численности и потребности для гибких команд	3	2,0	1,0
7.7	Подходы к планированию. Нормативы, драйверы загрузки. Отличия планирования численности для производственного и управленческого персонала.	3	2,0	1,0
7.8	Распределение ролей при планировании численности. Необходимые знания и умения	1	1,0	x
	Промежуточная аттестация	1	x	1
8	Модуль 8. Бизнес- и HR-аналитика	16	11,5	4,5
8.1	Финансовая и управленческая отчетность. Связь бизнес-целей, показателей и HR-инициатив. Бизнес-метрики	2,5	2,0	0,5
8.2	Основные HR-метрики и логика расчета	2,5	2,0	0,5
8.3	Организация аналитической функции в HR	3,0	2,0	1,0
8.4	Типовые аналитические проекты в функции HR	2	1,5	0,5
8.5	Основные способы анализа: регрессия, комбинационный анализ, организационный сетевой анализ, текстовый анализ	3	2,0	1,0
8.6	Формирование аналитического проекта в HR	3	2,0	1,0
	Промежуточная аттестация	1	x	1
	Итоговая аттестация	1	x	1
	ИТОГО	137	84	53

4. Рабочие программы учебных модулей

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт	Форма контроля
Модуль 1. Подбор и адаптация персонала			
очно	1.1 Процесс подбора персонала как бизнес-процесс. Основные блоки. Принципы и факторы успеха.	В ходе изучения темы слушатели поймут структуру и этапы системы подбора персонала.	Текущий контроль
очно	1.2 Современные тренды в подборе персонала.	В рамках изучения темы слушатели разберут принципы подбора персонала в современных условиях, отработают сложные случаи через упражнения и кейсы, обсудят лучшие практики и определят области для улучшения.	
очно	1.3 Формирование требований к вакансии.	В рамках изучения темы слушатели проанализируют различные источники поиска кандидатов.	
очно	1.4 Планирование мероприятий по поиску и привлечению кандидатов.		
очно	1.5 Бренд Работодателя как стратегический актив.	После изучения темы слушатели овладеют навыками работы с брендом работодателя и ценностным предложением сотруднику.	
очно	1.6 Типы кандидатов и способы их поиска. Специфика подбора кандидатов различных уровней и профилей.	В рамках изучения темы слушатели научатся анализировать резюме, проводить интервью.	
очно	1.7 Отбор и оценка кандидатов.		
очно	1.8 Интервью по ценностям и компетенциям.		
очно	1.9 Адаптация персонала. Цели и этапы.	После изучения темы слушатели смогут применять комплексный подход к адаптации персонала.	
очно	1.10 Диджитализация в подборе и адаптации персонала.		
очно	1.11 Распределение ролей в процессе подбора персонала. За что отвечает HR, за что отвечает бизнес.	В ходе изучения темы слушатели научатся эффективно общаться с бизнесом по вопросам подбора персонала.	
очно	Промежуточная аттестация		Устный опрос

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт	Форма контроля
Модуль 2. Оценка персонала			
очно	2.1 Бизнес-процесс оценки персонала: цели, функция оценки, тесная связь со всеми HR-процессами организации.	После изучения темы слушатели сформируют комплексное представление о составляющих бизнес-процесса оценки персонала.	Текущий контроль
очно	2.2 Последние тренды в области оценки. Модель компетенций.	В рамках изучения темы слушатели разовьют навыки	

	Модель потенциала. Цифровые решения.	применения различных инструментов и технологий оценки персонала в зависимости от требований заказчика / работодателя.	
очно	2.3 Ключевые факторы повышения объективности и надежности диагностики персонала.	В рамках изучения темы слушатели сформируют рекомендации по применению инструментов оценки.	
очно	2.4 Базовые оценочные процедуры. Digital-инструменты. VR-пространство для проведения оценки. Диагностика по комплексным параметрам: коммуникационные сети.	В рамках изучения темы слушатели проведут сравнительный анализ различных подходов к оценке персонала.	
очно	2.5 Что необходимо знать HR при принятии кадрового решения на основе оценочных данных. Типовые ошибки. Этика оценки цифрового следа.	В ходе изучения темы слушатели поймут, как использовать результаты оценочных процедур в процессе принятия кадровых решений, разберут этические вопросы при работе с людьми в бизнес-среде.	
очно	2.6 Диагностика потенциала команды, определение причин конфликтов, выявление токсичных сотрудников. Оценка совместимости в тандемах и партнерствах.		
очно	2.7 Эксплуатация тестовых систем, платформ онлайн-оценки: преимущества и опасности.	В ходе изучения темы слушатели познакомятся с цифровыми решениями в оценке персонала и сформируют представление об их преимуществах и недостатках.	
очно	2.8 Цифровизация алгоритма прогноза успешности на должности.		
очно	2.9 Компетенции оценщиков. Вовлечение персонала в оценочные процедуры. Peer Assessment. Оценка on-going.	В ходе изучения темы слушатели разберут кейсы в области оценки персонала и оценят их с точки зрения эффективности для бизнеса.	
очно	Промежуточная аттестация		Устный опрос

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт	Форма контроля
Модуль 3. Управление талантами			
очно	3.1 Управление талантами: основные понятия и определения	В результате изучения темы слушатели поймут роль HR как менеджера по талантам.	Текущий контроль
очно	3.2 Актуальные тенденции в управлении талантами		
очно	3.3 Стратегия и система управления талантами	В процессе изучения темы слушатели познакомятся со стратегией и системой управления талантами, сформулируют подходящую для своей компании модель.	
очно	3.4 Оценка эффективности работы и потенциала	В процессе изучения темы слушатели освоят методы измерения эффективности работы и потенциала сотрудника.	
очно	3.5 Управление кадровым резервом.	В ходе изучения темы слушатели ознакомятся с современными подходами к	
очно	3.6 Agile-подход в управлении		

	талантами.	планированию карьеры и построению кадрового резерва.	
очно	3.7 HR как владелец системы управления талантами	После изучения темы слушатели будут понимать роль HR как менеджера по талантам.	
очно	3.8 Карьера и бренд работодателя	В ходе изучения темы слушатели обсудят разные виды карьерных мотиваторов;	
очно	3.9 Удержание сотрудников.	получат представление о лучших практиках обучения и развития резервистов.	
очно	Промежуточная аттестация		Устный опрос

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт	Форма контроля
Модуль 4. Обучение и развитие персонала			
очно	4.1 Переход в 6-й технологический уклад и его влияние на практики обучения.	В ходе изучения темы слушатели познакомятся с этапами развития производства и видах обучения в эти периоды.	Текущий контроль
очно	4.2 Вызов массового переобучения сотрудников.	В процессе изучения темы слушатели познакомятся с причинами и целями массового переобучения сотрудников и сформулируют необходимость в нем для компании.	
очно	4.3 Компетенции будущего.	В ходе изучения темы слушатели освоят актуальные тенденции в сфере обучения и развития, а также сформулируют компетенции, набирающие популярность.	
очно	4.4 Мир труда будущего.		
очно	4.5 Стратегия корпоративного обучения: организационный контекст.	В результате изучения темы слушатели проанализируют систему обучения в своей компании и наметят пути развития.	
очно	4.6 Стратегия корпоративного обучения: путь реализации.		
очно	4.7 Управление отношениями со стейкхолдерами.	В ходе изучения темы слушатели научатся взаимодействовать с различными структурными подразделениями компании по вопросам обучения.	
очно	4.8 Выгоды и вызовы обучения в цифровой среде.	В ходе изучения темы слушатели освоят альтернативные подходы к обучению сотрудников.	
очно	4.9 От корпоративного университета к самообучающейся организации.		
очно	4.10 Методы измерения эффективности обучения.	В процессе изучения темы слушатели освоят методы измерения эффективности обучающих мероприятий.	
очно	Промежуточная аттестация		Устный опрос

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт	Форма контроля
Модуль 5. Совокупное вознаграждение и управление результативностью деятельности			
очно	5.1 Бизнес-контекст управления вознаграждением. Тренды.	В ходе изучения темы слушатели научатся определять бизнес-контекст построения системы вознаграждения и мотивации	Текущий контроль
очно	5.2 Система вознаграждения персонала. Совокупное вознаграждение: понятие, стратегии, элементы.	В процессе изучения темы слушатели освоят структуру системы вознаграждения персонала, ее элементы и основные понятия.	
очно	5.3 Управление благополучием – больше, чем нематериальное вознаграждение: тренды, решения.	В ходе изучения темы слушатели сформируют основные принципы и элементы системы нематериальной мотивации.	
очно	5.4 Структуры оплаты труда / грейдинг. Позиционирование на рынке труда.	В результате изучения темы слушатели освоят представление о системе оплаты труда и системе грейдинга, а также их связи с позиционированием компании на рынке труда.	
очно	5.5 Планирование фонда оплаты труда.	В ходе изучения темы слушатели освоят основные принципы и элементы планирования фонда оплаты труда.	
очно	5.6 Базовое вознаграждение. Драйверы пересмотра оплаты труда.	В ходе изучения темы слушатели сформируют основные принципы и элементы системы переменного вознаграждения.	
очно	5.7 Переменное вознаграждение.	В процессе изучения темы слушатели познакомятся с методом управления результативности деятельности, освоят основные принципы, понятия и подходы.	
очно	5.8 Управление результативностью деятельности (Performance Management): концепция и подходы.	В результате изучения темы слушатели смогут реализовывать различные форматы целеполагания и оценки результатов в компании.	
очно	5.9 Алгоритмы и форматы целеполагания и оценки результатов: принципы и digital-решения.	В ходе изучения темы слушатели сформируют основные принципы и элементы долгосрочной мотивации.	
очно	5.10 Долгосрочное вознаграждение. Особенности вознаграждения топ-менеджеров.	В ходе изучения темы слушатели определят стратегию и политику управлению вознаграждением; распределение ролей в процессе управления вознаграждением; составят план внедрения систем вознаграждения и мотивации.	
очно	5.11 Внедрение системы совокупного вознаграждения, оценка ее эффективности.		
очно	Промежуточная аттестация		Устный опрос

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт	Форма контроля
Модуль 6. Трансформационный HR			
очно	6.1 Тренды бизнеса. Влияние на бизнес-стратегии.	В результате изучения темы слушатели смогут ориентироваться в бизнес- и HR-трендах, понимать их влияние на HR-функцию компании.	Текущий контроль
очно	6.2 Корпоративные (организационные) способности и компетенции.	В результате изучения темы слушатели смогут учитывать внутренние факторы / организационную ДНК компании при формировании HR-повестки и компетенций HR.	
очно	6.3 Влияние целей бизнеса на модель и стратегию HR.	В результате изучения темы слушатели смогут выстраивать взаимосвязь между бизнес-стратегией и HR-практиками.	
очно	6.4 Тренды HR. Обзор сервисной и продуктовой моделей HR.	В результате изучения темы слушатели смогут ориентироваться в бизнес- и HR-трендах, понимать их влияние на HR-функцию компании, а также отработают понимание различных моделей построения HR-функции.	
очно	6.5 Ключевые компетенции HR и основные роли.	В ходе изучения темы слушатели научатся оценивать, какие HR-компетенции требуют развития.	
очно	6.6 Разные модели организации HR функции, распределение трудозатрат по транзакционным, операционным и стратегическим активностям, кейсы централизации, аутсорсинга.	В ходе изучения темы и практических заданий слушатели отработают понимание различных моделей построения HR-функции	
очно	6.7 Работа с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). Управление изменениями и коммуникации.	В ходе изучения темы слушатели освоят основные принципы работы со стейкхолдерами и коммуникации изменений.	
очно	6.8 HR во время кризиса/трансформации: основные фокусы, ключевые вызовы направлений HR (C&B, обучение и развитие, управление эффективностью и др.).	В ходе изучения темы слушатели освоят подходы успешной трансформации на уровне сотрудников и их моделей поведения.	
очно	6.9 Диагностика HR-функции - подход к проведению анализа.	В результате изучения темы слушатели смогут сформулировать принципы проведения диагностики HR-функции.	
очно	6.10 Связь стратегии и организация бизнеса - операционная модель, централизация, аутсорсинг,	В результате изучения темы слушатели смогут ориентироваться в бизнес- и HR-трендах, понимать их	

	центры экспертизы и обслуживания.	влияние на HR-функцию компании.	
очно	6.11 Основные и поддерживающие функции бизнеса.	В ходе изучения темы слушатели научатся ориентироваться в функционале, целях, вызовах различных бизнес-функций, которые поддерживает HR.	
очно	6.12 Вызовы бизнеса по функциям (финансы, логистика, маркетинг и пр.) - основные цели, ключевые показатели эффективности, типовые сложности, типовая поддержка HR-как стратега.	В ходе изучения темы слушатели научатся ориентироваться в функционале, целях, вызовах различных бизнес-функций, которые поддерживает HR.	
очно	Промежуточная аттестация		Устный опрос

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт	Форма контроля
Модуль 7. Организационный дизайн и управление численностью			
очно	7.1 Высокоуровневая схема бизнеса. Процессно-функциональная структура. Распределение полномочий – матрицы ответственности. Централизация и децентрализация. Понятия сервисных функций, роли корпоративного центра, центр экспертиз и ОЦО.	В ходе изучения темы слушатели освоят понятия элементов организационного дизайна, логику и подходы к их разработке. Слушатели рассмотрят различные варианты функционала подразделения организационного развития.	Текущий контроль
очно	7.2 Организационная структура. Типы, нормы, уровни.	В процессе изучения темы слушатели освоят понятие организационной структуры, принципы различных типов структур.	
очно	7.3 Типы изменений и проектов организационного развития, сложности и подходы решения.	В результате изучения темы слушатели смогут применять различные подходы решения вопросов в процессе организационного развития.	
очно	7.4 Варианты роли, функционала подразделения организационного развития. Определение необходимого уровня формализации и регламентации.	В ходе изучения темы слушатели научатся определять роль и функционал подразделения организационной структуры, и необходимый уровень регламентации.	
очно	7.5 Уровни планирования численности персонала – стратегический и операционный. Планирование численности и потребности для гибких команд.	В ходе изучения темы слушатели освоят стратегический и операционный уровни планирования численности, научатся планировать численность и потребности с учетом специфики работы гибких команд.	
очно	7.6 Подходы к планированию. Нормативы, драйверы загрузки. Отличия планирования численности для производственного и управленческого персонала.	В ходе изучения темы слушатели научатся ориентироваться в подходах к планированию численности, освоят различия в принципах планирования для разных групп персонала.	

очно	7.7 Распределение ролей при планировании численности. Необходимые знания и умения.	В процессе изучения темы слушатели научатся распределять роли процесса планирования численности с учетом необходимых навыков.	
очно	Промежуточная аттестация		Устный опрос

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт	Форма контроля
Модуль 8. Бизнес- и HR-аналитика			
очно	8.1 Финансовая и управленческая отчетность. Связь бизнес-целей, показателей и HR-инициатив. Бизнес-метрики.	В ходе изучения темы слушатели освоят понятия финансовых показателей и показателей эффективности бизнеса, их связь с HR-процессами.	Текущий контроль
очно	8.2 Основные HR-метрики и логика расчета.	В результате изучения темы слушатели научатся интерпретировать HR-метрики в финансовые и операционные метрики, определять изменения в бизнес метриках, видя динамику в HR-показателях, описывать и анализировать HR-инициативы с помощью HR- и бизнес-метрик.	
очно	8.3 Организация аналитической функции в HR.	В ходе изучения темы слушатели узнают о лучших практиках построения аналитической функции HR в компаниях, ее организации и развитии и смогут применять их в компании.	
очно	8.4 Типовые аналитические проекты в функции HR.	В ходе изучения темы слушатели научатся строить отчетность, опираясь на приоритеты бизнеса.	
очно	8.5 Основные способы анализа: регрессия, комбинационный анализ, организационный сетевой анализ, текстовый анализ.	В ходе изучения темы слушатели освоят понятия регрессии, комбинационного анализа, организационного и текстового анализа.	
очно	8.6 Формирование аналитического проекта в HR.	В результате изучения темы слушатели научатся формулировать аналитическую задачу, определять проблему, ее причины, прорабатывать гипотезы и определять необходимые методы и направления анализа.	
очно	Промежуточная аттестация		Устный опрос

5. Формы аттестации и оценочные материалы

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

Текущий контроль знаний может иметь следующие виды:

- устный опрос на лекциях, практических занятиях;
- проверка выполнения письменных заданий, теоретических, практических и расчетно-графических работ;
- тестирование, в т.ч. компьютерное;
- контроль самостоятельной работы (в письменной или устной форме).

Периодичность и порядок текущего контроля определяются преподавателем.

5.1 Примерные вопросы текущего контроля

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

Примерные вопросы для текущего контроля:

1. Зачем HR анализировать затраты и себестоимость?
2. Чем отличаются КПЭ и метрики?
3. Из каких элементов состоит модель ADDIE?
4. Какому типу структуры соответствуют: склад, разработка и запуск новых продуктов, обучение и развитие, управление дебиторской задолженностью?
5. Какие существуют способы повышения объективности оценки?
6. Что означают понятия «неполные звезды» и «ложные звезды»?
7. Приведите примеры оптимизации направления вознаграждения.
8. Назовите типичные ошибки при планировании преемственности.

5.2 Примерные вопросы для промежуточной аттестации

Для определения полноты формирования и развития компетенций слушателя после каждого модуля проводится промежуточная аттестация, включающая теоретические и практические вопросы.

Промежуточная аттестация по модулю осуществляется в устной форме в виде ответов на тестовые задания и развернутых ответов на вопросы по пройденным темам.

Продолжительность промежуточной аттестации – 1 академический час.

Промежуточная аттестация считается пройденной **успешно**, если слушатель успешно ответил на 2 из 3 вопроса.

Примерные задания:

Билет 1

1. Какие технологии находятся в ядре бго технологического уклада? Приведите примеры их использования в современных практиках обучения.
2. Опишите наиболее распространенные элементы в моделях компетенций будущего. Аргументируйте, почему именно эти компетенции будут наиболее востребованы.
3. Обозначьте 5 этапов модели ADDIE и специфику взаимодействия с внутренними заказчиками на каждом из этапов.

Билет 2

1. Что такое ОЦО? Какие функции наиболее часто выполняются в ОЦО?
2. Какие преимущества имеет процессный подход?
3. В чем основные сложности функциональной организационной структуры?

Билет 3

1. Что такое EBITDA?
2. На что направлена управленческая отчетность?
3. В чем разница между КПЭ и метриками?

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 всем модулям Программы.

Итоговая аттестация осуществляется в устной форме в виде ответов на тестовые задания и развернутых ответов на вопросы по пройденным темам.

Продолжительность итоговой аттестации – 1 академический час.

Итоговая аттестация считается пройденной успешно, если слушатель успешно ответил на 2 из 3 вопроса.

Примерные задания:

Билет 1

1. Какие 5 шагов нужно предпринять всякой компании для решения задачи по массовому переобучению сотрудников? Обоснуйте их последовательность.
2. Как строится матрица талантов по эффективности и потенциалу? В каких случаях ее применение может быть ограничено?
3. Какой функционал применим к подразделению организационного развития?

Билет 2

1. Какие инструменты выявления и оценки талантов могут использовать организации?
2. Почему необходимо выстраивать модель трехстороннего партнерства в управлении карьерой и преемственностью?
3. В чем отличие стратегического планирования численности от операционного?

Билет 3

1. В чем отличие расчета по КПЭ бизнеса от нормативного прогноза?
2. Обозначьте пять наиболее ярких тенденций/изменений в корпоративной практике управления талантами.
3. Назовите типовые направления применения HR-аналитики.

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», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2022 г. N 109н):

- способность разрабатывать стратегии и политики управления персоналом;
- способность создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц;
- способность организовывать работу персонала структурного подразделения;
- способность определять задачи персонала структурного подразделения исходя из целей и стратегии организации;
- способность определять, анализировать, моделировать и выстраивать внутренние коммуникации персонала;
- способность применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой;
- способность формировать предложения по автоматизации и цифровизации процесса разработки стратегии работы с персоналом;
- способность производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы;
- способность формировать планы и мероприятия по управлению персоналом;
- способность применять методы анализа бизнес-процессов организации;
- способность определять программы достижения целей и решения задач подразделений;
- способность определять показатели эффективности работы персонала подразделения;
- способность обеспечивать организационное сопровождение оценки персонала;
- способность применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой.

6.2. После освоения Программы слушатель должен:

Понимать

- Основные принципы формирования концепции управления трудовыми ресурсами;
- Современные тенденции в области управления персоналом;
- Принципы и форматы взаимодействия подразделения управления персоналом с другими подразделениями организации.

Знать

- Методы, способы и инструменты управления персоналом;
- Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала;
- организационно-штатную структуру организации;
- Основные метрики и аналитические срезы системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения;
- Теории управления персоналом и его мотивации;
- Формы и методы оценки персонала и результатов их труда.

Уметь

- Организовывать работу персонала структурного подразделения;
- Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурного подразделения;
- Определять, анализировать, моделировать и выстраивать внутренние коммуникации персонала;
- Разрабатывать проектные предложения и мероприятия по повышению эффективности работы персонала;
- Определять показатели эффективности работы персонала подразделения;
- Управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью.

6.3.1. По результатам обучения по Модулю Программы при условии соблюдения требований к посещаемости и успешного прохождения промежуточной аттестации слушатели получают Сертификат о прохождении Модуля программы по форме, установленной ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт».

6.3.2 По результатам обучения по Программе при условии соблюдения требований к посещаемости и успешного прохождении промежуточных и итоговой аттестации слушатели получают Удостоверение о прохождении Программы по форме, установленной ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт».

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение Программы

- Печатные и/или электронные раздаточные материалы для слушателей;
- Информационно-справочные материалы (электронные библиотеки, базы данных, печатная библиотека).

Указанные материалы предоставляются каждому слушателю в форме брошюры (при очной форме обучения с применением дистанционных технологий – в электронном виде в формате pdf).

Рекомендуемая литература:

1. Adler L. Hire With Your Head: Using Performance-Based Hiring to Build Great Teams, 2007.
2. Aon, UK Benefits & Trends Survey, 2020.
3. Armstrong. M, Brown D, Strategic reward, making it happen, Kogan Page, 2005.
4. Bersin J. Continuous Performance Management: Innovation Reigns, 2018.
5. Bersin J. We Wasted Ten Years Talking About Performance Ratings, 2019.
6. Duarte N. Slide:ology: The Art and Science of Creating Great Presentations, 2008.
7. Edwards M. Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric, 2016.
8. Fitz-enz J . How to Measure Human Resource Management, 1984.
9. Fitz-enz J. The new HR analytics. Predicting the economic value of your company's HR investment, 2010.
10. Guenole N, Ferrar J, Feinzig Sh. The Power Of People: Learn How Successful Organizations Use Workforce Analytics To Improve Business Performance, 2017.
11. HAYS Исследование мотивации и удовлетворённости работой профессионалов в России, 2018.
12. How 50 companies are shaking up their benefits, Employee Benefit News, February 2019.
13. Johnson-Murray R. The practical guide to HR analytics, 2018.
14. Nussbaumer C. Storytelling with Data: A Data Visualization Guide for Business Professionals, 2015.
15. Universum Global WMAE, 2019.
16. Zedeck, S. American Psychological Association. Handbook Of Industrial And Organizational Psychology, 2011.
17. Баллантайн, И., Пова, Н. Ассесмент-центр. Полное руководство, 2012.
18. Барышникова Е. Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR-стратегии, 2013.
19. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента, 2014.
20. Безручко П., Шатров Ю., Максимова М. Компетенции неясного будущего. Harvard Business Review, 2018. <https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/p26131/>
21. Берсин Дж. Новый свет: как дизайн-мышление меняет систему обучения. Harvard Business Review, 2017. <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/p18607/>
22. Глазьев С. О глубинных причинах нарастающего хаоса и мерах по преодолению экономического кризиса, 2020. <https://glazev.ru/articles/1-mirovoy-krizis/78041-o-glubinnykh-prichinakh-narastajushhego-khaosa-i-merakh-po-preodoleniju-jekonomicheskogo-krizisa>
23. Готлиб А.С. Введение в социологическое исследование. Качественный и количественный подходы. Методология. Исследовательские практики, 2005.
24. Доугерти К. Введение в эконометрику, 2009.
25. Желязны Д. Говори на языке диаграмм, 2010.
26. Капелли П. Почему хорошим людям не найти работу, 2012.
27. Кляйнманн М. Ассесмент-Центр, 2004.
28. Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей, 2019.
29. Крыштановский А. Анализ социологических данных с помощью пакета SPSS, 2006.
30. Ларина Е. Понимание алгоритмических обществ. Журнальный клуб Интелрос, №5, 2017. http://www.intelros.ru/pdf/svobodnay_misl/2017_05/1.pdf

31. Минто Б. Принцип пирамиды Минто, 2014.
32. Морнель П. Технологии эффективного найма, 2005.
33. Мортон С. Лаборатория презентаций, 2016.
34. Страдвик, Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей. Сборник упражнений для обучения наблюдателей, ролевых игроков и экспертов, 2003.

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

- оборудованные аудитории;
- технические средства обучения (аудио-, видеоаппаратура, компьютеры с выходом в Интернет).

Организация образовательного процесса

Учебная программа включает лекционный курс и практические занятия.

Программа рассчитана на **137 академических часов**, которые представляют собой очные аудиторские занятия и/или дистанционные занятия. Реализация Программы построена на использовании интерактивных методов обучения, совместной практической деятельности преподавателя и слушателей.

Срок освоения Программы – 4-6 месяцев. 16 занятий продолжительностью 8,5 академических часов или 24 занятия продолжительностью 5,7 академических часов.

Подготовка по настоящей Программе реализуется в соответствии с учебным планом по очной форме обучения в специально оборудованных аудиториях 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 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.

После каждого очного занятия слушатели получают домашнее задание для закрепления пройденного материала и тесты для проверки и контроля успеваемости.

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

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

Учебно-методическое и информационное обеспечение Программы

Виды учебно-методических материалов:

- лекционный материал;
- учебные пособия и сборники заданий;
- тестовые задания;
- онлайн тесты;
- список учебной литературы.

9. Календарный учебный график обучения по Программе

Календарный месяц, в котором проводится обучение по Программе	Срок проведения обучения по Программе	
	Трудоемкость Программы: 137 академических часов, срок освоения – 4-6 месяцев.	
январь-декабрь (по мере комплектования групп)	16 занятий продолжительностью 8,5 академических часов или 24 занятия продолжительностью 5,7 академических часов	
	Наименование тем	Всего, акад. час
	День 1-2	
1	Модуль 1. Подбор и адаптация персонала	16
2	Промежуточная аттестация	1
	День 3-4	
3	Модуль 2. Оценка персонала	16
4	Промежуточная аттестация	1
	День 5-6	
5	Модуль 3. Управление талантами	16
6	Промежуточная аттестация	1
	День 7-8	
7	Модуль 4. Обучение и развитие персонала	16
8	Промежуточная аттестация	1
	День 9-10	
9	Модуль 5. Совокупное вознаграждение и управление результативностью деятельности	16
10	Промежуточная аттестация	1
	День 11-12	
11	Модуль 6. Трансформационный HR	16
12	Промежуточная аттестация	1
	День 13-14	
13	Модуль 7. Организационный дизайн и управление численностью	16
14	Промежуточная аттестация	1
	День 15-16	
15	Модуль 8. Бизнес- и HR-аналитика	16
16	Промежуточная аттестация	1
17	Итоговая аттестация	1
	ИТОГО:	137

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: 10-02-2023 14:43

Уникальный программный ключ:

185-b7c8d63d46d4f43c755d7bb39f38cb3f4472b95606ff49b0b4567cce1299daeb