



УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
АНО ДПО «Сити Бизнес Скул»

Ю.В. Будишевская

Утверждено приказом 01/ОСН от 09.01.2020 г.

Учебный план

программа профессиональной переподготовки «Управление персоналом на предприятии»

Количество часов обучения: 252 академических часа.

Сроки обучения: с отрывом от работы – 3 месяца, без отрыва от работы – 6 месяцев.

Форма обучения: заочная форма с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

№ п\п	Наименование курсов	По учебному плану с использованием дистанционных образовательных технологий, час			Промежуточная аттестация*, час
		Дистанционные занятия			
		всего	лекции и	практические занятия, семинары	
1	2	3	4	5	6
1	Стратегия управления персоналом и кадровый потенциал компании	12	4	8	2
2	Организационное поведение и формирование команд	10	4	6	2
3	Нормирование труда и управление численностью персонала	12	4	8	2
3	Методы оценки персонала. Технология Assessment-центр.	12	4	8	2
5	Развитие и обучение персонала: технологии и программы подготовки кадров	12	4	8	2



№ п\п	Наименование курсов	По учебному плану с использованием дистанционных образовательных технологий, час			Промежуточная аттестация* , час
		Дистанционные занятия			
		всего	лекции	практические занятия, семинары	
1	2	3	4	5	6
6	Создание корпоративного учебного центра	12	4	8	2
7	Материальная и нематериальная мотивация персонала. Компенсационный пакет	12	4	8	2
8	Управление карьерой как новый вид развития сотрудника. Кадровый резерв.	12	4	8	2
9	Кадровое планирование и бюджетирование	12	4	8	2
10	Системы оплаты труда: тарифные ставки и грейдирование	12	4	8	2
11	Построение системы мотивации персонала на основе KPI	12	4	8	2
12	Подбор и найм персонала	12	4	8	2
13	Адаптация персонала. Коучинг, менторинг	12	4	8	2
14	Корпоративная культура и бренд работодателя	12	4	8	2
15	Командообразование	12	4	8	2
16	Управление конфликтами	10	4	8	2
17	Эффективные коммуникации	12	4	8	2
18	Личная эффективность руководителя	12	4	8	2



№ п\п	Наименование курсов	По учебному плану с использованием дистанционных образовательных технологий, час			Промежуточная аттестация* , час
		Дистанционные занятия			
		всего	лекции	практические занятия, семинары	
1	2	3	4	5	6
	Итоговая аттестация, в т.ч.			4	
	Итоговый тест			4	
	Итого:			252	

*Формой промежуточной аттестации является тестирование

Содержание курсов

Стратегия развития и обучения персонала и кадровый потенциал.

- Стратегия управления персоналом в компании
- Зависимость HR-стратегии от масштаба компании, уровня ее развития и стратегических целей. HR-служба как стратегический партнер
- Стратегические ориентиры в управлении персоналом. Типы HR-стратегий
- Цели и задачи HR-службы. Базовые функции HR-подразделений
- Модели HR-структур
- Оценка кадрового потенциала
- Оценка кадрового потенциала как стратегического ресурса организации
- Методы количественного и качественного анализа кадрового ресурса предприятия
- Технологии оценки имеющегося кадрового потенциала
- Кадровые решения и программы развития по результатам оценки
- Оценка удовлетворенности сотрудников
- Цели и задачи оценки
- Зоны оценки
- Методы и технологии проведения оценки удовлетворенности сотрудников
- Анализ оценки и принятие решений
- Новинки в оценке кадрового ресурса: оценка человеческого капитала как нематериального актива организации

Организационное поведение и формирование команд.

- Организационное поведение
- Методы исследования организационного поведения
- Модели организационного поведения
- Личность и организация
- Понятие личности
- Процесс формирования и развития личности
- Инструментарий выявления профессиональных и личностных качеств работников
- Формирование команд
- Основные характеристики группы
- Факторы группового поведения
- Отличительные признаки малых групп
- Формирование сплоченной группы
- •Стадии развития команды
- Формирование команды менеджера
- Стадии становления команды (Б. Басс)
- Распределение ролей в команде
- Самоуправляемые команды
- Управленческая команда (команда менеджеров высшего уровня управления)



Нормирование труда и управление численностью персонала.

- Нормирование в России и в мире.
- Задачи нормирования труда
- Принципы нормирования
- Способы нормирования труда
- Основные требования, предъявляемые к нормам труда
- Методы нормирования
- Выбор метода нормирования
- Порядок разработки нормативов труда и расчета нормированной численности

Методы оценки персонала. Технология Assessment-центр.

- Понятия оценки и аттестации персонала. Задачи оценки и аттестации в системе управления персоналом.
- Этапы и уровни оценки персонала. Подходы к оценке труда.
- Показатели оценки персонала. Критерии оценки для разных категорий персонала.
- Организация аттестации персонала. Этапы и методы аттестации.
- Методы и технологии оценки персонала. Классификации методов.
- Количественные методы оценки персонала
- Качественные (описательные) методы оценки персонала
- Комбинированные (комплексные) методы оценки персонала
- Технология Assessment-центр (Центры оценки)

Развитие и обучение персонала: технологии и программы подготовки кадров.

- Введение. Понятие развития персонала. Принципы и цели развития персонала
- Понятие обучения персонала. Цели и принципы обучения персонала
- Классификации видов обучения персонала
- Оценка потребности персонала в обучении
- Методы и технологии обучения персонала
- Методы и технологии обучения персонала на рабочем месте
- Методы и технологии обучения персонала вне рабочего места
- Планирование обучения персонала и составление программы обучения
- Оценка эффективности обучения

Создание корпоративного учебного центра.

- Корпоративный учебный центр.
- Типы корпоративных учебных центров.
- Стратегические сложности в реализации концепции корпоративного учебного центра.
- Создание корпоративного учебного центра.
- Эффект масштаба компании при создании учебного центра.
- Этапы создания корпоративного учебного центра



- Что может помешать работе Корпоративного учебного центра?
- Расчет бюджета учебного центра.
- Выбор и подготовка преподавателей (тренеров).
- Эффективность работы учебного центра.
- Учебный центр "под ключ".
- Отличия Корпоративного учебного центра от Корпоративного университета.

[Материальная и нематериальная мотивация персонала. Компенсационный пакет.](#)

- Система материальной и нематериальной мотивации
- Цели и задачи системы мотивации
- Виды мотивации
- Приоритеты системы мотивации на различных стадиях развития компании
- Система мотивации и стратегические задачи компании
- Основные правила системы мотивации
- Требования к системе мотивации
- Типичные недостатки и ошибки в системах мотивации
- Основные инструменты совершенствования системы мотивации
- Основные этапы внедрения системы мотивации персонала в организации
- Материальная мотивация. Построение компенсационного пакета
- Структура оплаты труда
- Нематериальная мотивация. Система нематериальной мотивации
- Инструменты мотивации
- Моральная мотивация
- Построение системы нематериальной мотивации

[Управление карьерой как новый вид развития сотрудника. Кадровый резерв.](#)

- Понятие карьеры
- Виды и типы карьеры
- Планирование карьеры
- Управление деловой карьерой
- Кадровый резерв предприятия
- Этапы создания системы кадрового резерва предприятия

[Кадровое планирование и бюджетирование.](#)

- Кадровое планирование
- Цели и задачи кадрового планирования
- Кадровое планирование: стратегическое, тактическое, оперативное
- Анализ текучести персонала и причин выбытия. Восполнение и воспроизводство кадров, формирование кадрового резерва
- Бюджетирование
- Централизованный бюджет компании. Виды бюджетов. ЦФО



- Структура бюджета расходов в компании. Доля затрат на персонал в общем бюджете расходов организации
- HR-бюджетирование. Схема построения HR-бюджета
- Основные статьи расходов на персонал
- ФОТ как основная составляющая HR-бюджета
- Программы стимулирования
- Расходы на поиск, привлечение, наем и адаптацию персонала. Бюджетирование расходов
- Плановое обучение сотрудников, повышение квалификации
- Развитие персонала. Обоснование бюджета на развитие персонала
- Социальные, корпоративные, имиджевые HR-программы и их бюджеты
- Оценка затрат на плановое и внеплановое выбытие персонала
- Бюджеты расходов на содержание HR-службы, в том числе на кадровое делопроизводство
- Инвестиции в персонал
- Виды инвестиций в персонал и их оценка
- Оценка затрат на содержание HR-службы
- Оценка эффективности кадровых служб в области кадрового планирования и бюджетирования, KPI

Системы оплаты труда: тарифные ставки и грейдирование.

- Оплата труда
- Основные подходы к формированию современных систем оплаты труда
- Тарифная система оплаты труда
- Основные элементы тарифной системы
- Система тарифных ставок. Основные достоинства применения системы тарифных ставок
- Нормативная и законодательная база. Единый тарифно-квалификационный справочник
- Нормирование труда. Основные методы и технологии
- Системы и формы оплаты труда: сдельная и повременная
- Коллективный договор. Раздел «Оплата труда»
- Система грейдов
- Основные подходы к формированию модели корпоративной системы грейдинга как к системе оценки должностей
- Методы и технологии создания корпоративной системы грейдирования. «Табель о рангах»
- Инструменты внедрения, коррекции и поддержки системы грейдов
- Процессы и регламенты
- Оценка результатов внедрения



Построение системы мотивации персонала на основе KPI.

- Управление по целям как технология управления
- Целевое управление как концепция
- Управление по целям и оплата по результату
- Система мотивации, основанная на KPI
- Принципы построения системы премирования.
- KPI анализ
- Разработка KPI для организации и ее отделов
- KPI сотрудников
- Управление по KPI
- Построение системы оплаты труда на основе KPI
- Компьютерные KPI программы

Подбор и найм персонала.

- Маркетинг персонала
- Планирование численности
- Анализ и проектирование должности
- Поиск и выбор оптимальных источников рабочей силы
- Внешние источники
- Этапы и методы отбора персонала
- Принятие решения

Адаптация персонала. Коучинг, менторинг.

- Цели адаптации персонала. Первичная и вторичная адаптация.
- Виды адаптации и факторы адаптации
- Варианты адаптации
- Этапы адаптации
- Управление адаптацией персонала
- Отдельные технологии адаптации персонала
- Наставничество (менторинг)
- Коучинг
- Альтернативные методы адаптации (Buddying, shadowing, метод погружения и другие)
- Система адаптации персонала. Составление программы адаптации.
- Оценка эффективности адаптации

Корпоративная культура и бренд работодателя.

- Организационная/корпоративная культура
- Функции организационной культуры
- Элементы корпоративной (организационной) культуры
- Типы корпоративной культуры



- Этапы формирования корпоративной культуры
- Формирование корпоративной культуры
- Методы поддержания корпоративной культуры и принципы ее изменения
- Бренд привлекательного работодателя
- Финансовая оценка преимущества HR-бренда
- Этапы формирования бренда работодателя
- Описание модели видения бренда
- Инструменты продвижения бренда

Командообразование.

- Понятие «эффективная команда»
- Чем команда отличается от группы
- Ключевые характеристики команды
- Формы управления в команде
- «Плюсы» и «минусы» организации команд
- Стадии развития команд
- Концепция группового развития – от группы к высокоэффективной команде
- Роли в команде (по Р. Белбину)

Личная эффективность руководителя.

- Понятие личной и управленческой эффективности
- Целеполагание, расстановка приоритетов и управление временем
- Успешный руководитель: личностные черты и компетентность
- Характеристики успешного руководителя по Кенджеми-Ковальски
- Основные управленческие компетенции
- Основные модели управленческих решений
- Коллективные методы принятия решений
- Факторы личной эффективности руководителя

Управление конфликтами.

- Понятие и типы конфликта
- Типы конфликтов
- Основные участники конфликтных ситуаций
- Причины конфликтов
- Конфликтогены
- Типы конфликтных личностей
- Типы поведения в конфликтной ситуации
- Стадии развития конфликта
- Позитивные и деструктивные функции конфликта
- Алгоритм решения конфликтных ситуаций
- Противостояние манипуляции



- Алгоритм цивилизованного противостояния
- Алгоритм конфронтации
- Стратегия Win-Win («Выиграл – Выиграл»)

Эффективные коммуникации.

- Понятие коммуникации
- Функции коммуникации
- Качества эффективной коммуникации
- Виды межличностных коммуникаций
- Активное слушание
- Корпоративные коммуникации
- Конфликты в организации
- Информационные системы коммуникаций
- Информационная стратегия корпораций

