

УТВЕРЖДАЮ  
 Директор АНО ДПО  
 «СБС Эдьюкейшн»  
 Н.Е. Лагенен  
 09 января 2019 года  
 Утверждено приказом от 09.01.2019  
 № 01/ОСН



## Учебный план

### Программа повышения квалификации «Директор по персоналу»

**Количество часов обучения:** 75 академических часов.

**Сроки обучения:** с отрывом от работы – 2 недели; без отрыва от работы – 1,5 месяца.

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

№ п/п	Наименование курсов	По учебному плану с использованием дистанционных образовательных технологий, часов			Промежуточная аттестация
		Дистанционные занятия, часов			
		всего	лекции	практические занятия, семинары	
1	2	3	4	5	6
1	Стратегия управления персоналом и кадровый потенциал компании	4	2	2	1
2	Организационная структура компании. Взаимосвязи и коммуникации	4	2	2	1
3	Нормирование труда и управление численностью персонала	4	2	2	1
4	Методы оценки персонала. Технология Assessment-центр	4	2	2	1
5	Развитие и обучение персонала: технологии и программы подготовки кадров	4	2	2	1

№ п/п	Наименование курсов	По учебному плану с использованием дистанционных образовательных технологий, часов			Промежуточная аттестация
		Дистанционные занятия, часов			
		всего	лекции	практические занятия, семинары	
1	2	3	4	5	6
6	Материальная и нематериальная мотивация персонала. Компенсационный пакет.	4	2	2	1
7	Построение системы мотивации персонала на основе KPI	4	2	2	1
8	Системы оплаты труда: тарифные ставки и грейдирование	4	2	2	1
9	Кадровое планирование и бюджетирование	4	2	2	1
10	Корпоративная культура и бренд работодателя	3	2	1	1
11	Управление карьерой как новый вид развития сотрудника. Кадровый резерв	4	2	2	1
12	Личная эффективность руководителя	3	2	1	1
13	Основные управленческие навыки	3	2	1	1
14	Управление конфликтами	3	2	1	1
15	Эффективные коммуникации	4	2	2	1
	<b>Итого по курсам</b>			<b>71</b>	
	<b>Кейс-метод</b>			<b>3</b>	
	<b>Итоговая аттестация, в т.ч.</b>			<b>1</b>	
	Итоговый тест			1	
	<b>Итого:</b>			<b>75</b>	

\* Формой промежуточной аттестации является тестирование

## Содержание курсов

### Стратегия управления персоналом и кадровый потенциал компании

- 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

### Организационная структура компании. Взаимосвязи и коммуникации

- Введение. Виды организационных структур
- Механистические структуры
- Линейные структуры
- Дивизионные структуры
- Адаптивные структуры
- «Новые» организационные структуры
- Интеграция структур
- Проектирование организационных структур
- Оценка эффективности организационных решений
- Обучающиеся организации

### 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

#### Материальная и нематериальная мотивация персонала. Компенсационный пакет.

- Система материальной и нематериальной мотивации
- Цели и задачи системы мотивации
- Виды мотивации
- Элементы системы 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

#### 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

#### 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

## 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

## 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

## 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

## 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

## Основные управленческие навыки

- Специфика управленческой деятельности
- Основные управленческие функции
- Целеполагание
- Планирование
- Организация
- Координация
- Делегирование
- Мотивирование
- Контроль
- Принятие управленческих решений
- Основные управленческие навыки
- Оценка и развитие управленческих навыков

## 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
- Внутренние корпоративные коммуникации
- Конфликты в организации
- Информационные системы коммуникаций
- Информационная стратегия корпораций