

**Общество с Ограниченной Ответственностью
«Импульс Образования»**

УТВЕРЖДЕНО

Генеральный директор,

ООО «Импульс Образования»

Л.Р.Сагитова

(подпись)

«5 » июня 2021



**ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«Современные технологии управления персоналом»**

144 часа

Направление 38.03.03 Управление персоналом

Томск 2021

УЧЕБНЫЙ ПЛАН
программы повышения квалификации
«Современные технологии управления персоналом»
Трек 1.

№	Наименование модулей и тем	Общая трудоемкость, ч.	Всего контактных, ч.	Контактные часы			Самостоятельная работа студентов (СРС), ч.	Формы контроля
				Лекции,ч	Лабораторные работы,	Практические и семинарские занятия		
I	Модуль 1. Современные технологии управления персоналом	141	69	22		47	72	Зачет
II	Итоговая аттестация	3	3			3		Проектная работа
	Итого	144	72	22		50	72	

УЧЕБНЫЙ ПЛАН
программы повышения квалификации
«Современные технологии управления персоналом»
Трек 2.

№ п/п	Наименование модулей (курсов)	Общая трудоемкость, ч	Всего контактн. ч	Контактные часы			СРС, ч	Формы контроля
				лекции	лабораторные работы	практические и семинарские занятия		
I	Модуль 1. Современные технологии управления персоналом	138	66	19		47	72	Зачет
II	Итоговая аттестация	6	6			6		Проектная работа
	Итого	144	72	19		53	72	
Итоговая аттестация		Итоговая проектная работа						

УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН
программы повышения квалификации
«Современные технологии управления персоналом»
Трек 1

Категория слушателей: – лица, имеющие среднее профессиональное или высшее образование

Срок обучения: – от 3 до 6 недель

Форма обучения: – очно-заочная с применением дистанционных технологий

Режим занятий: – от 2 до 8 часов в день

№ п/п	Наименование модулей (курсов)	Общая трудоемкость, ч	Всего Конт.ч.	Контактные часы			Самостоятельно РС, ч	Формы контроля
				лекции, ч	Лабораторные работы, ч	практические и семинарские занятия, ч		
I	Раздел 1. Личная эффективность и ресурсное состояние	30	17	5			12	13
1.1	Тема 1. Мышление: страхи и ограничивающие убеждения	9	5	1			4	4
1.2	Тема 2. Ресурсное состояние	11	6	2			4	5
1.3	Тема 3. Цель	10	6	2			4	4
II	Раздел 2. Командообразование	40	17	7			10	23
2.1	Тема 1. Команда	10	4	2			2	6
2.2	Тема 2. Лидерство	11	5	2			3	6
2.3	Тема 3. Корпоративная культура	5	3	1			2	2
2.4	Тема 4. Виды компаний - по цветам	5	2	1			1	3
2.5	Тема 5. Тимбилдинг	9	3	1			2	6
III	Раздел 3. Управленческий стиль	17,5	7,5	2,5			5	10
3.1	Тема 1. Стили руководства	4,5	1,5	0,5			1	3

3.2	Тема 2. Качества	4,5	1,5	0,5		1	3	
3.3	Тема 3. Этикет	5	3	1		2	2	
3.4.	Тема 4. Дресс-код	3,5	1,5	0,5		1	2	
IV	Раздел 4. Оперативный цикл управления	53,5	27,5	7,5		20	26	Тест
4.1	Тема 1. Принятие управленческих решений	7	4	1		3	3	
4.2	Тема 2. Планирование	12	6	2		4	6	
4.3	Тема 3. Постановка задач	11	5	1		4	6	
4.4	Тема 4. Корректировка и	4,5	1,5	0,5		1	3	
4.5	Тема 5. Контроль	5,5	2,5	0,5		2	3	
4.6	Тема 6. Мотивация	9	6	2		4	3	
4.7	Тема 7. Совещания	4,5	2,5	0,5		2	2	
IV	Итоговая аттестация	3	3			3		Практическая работа
	Итого	144	72	22		50	72	

УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН
программы повышения квалификации
«Современные технологии управления персоналом»
Трек 2.

Категория слушателей: – лица, имеющие среднее профессиональное или высшее образование

Срок обучения: – от 3 до 6 недель

Форма обучения: – очно-заочная с применением дистанционных технологий

Режим занятий: – от 2 до 8 часов в день

№ п/п	Наименование модулей (курсов)	Общая трудоемк ость, ч	Всего Конт.ч.	Контактные часы			Само стоят ельно PC, ч	Формы контроля
				Лекции, ч	Лаборат орные работы, ч	Практические занятия, ч		
I	Раздел 1. Составляющие цикла управления человеческими ресурсами	13	7	2		5	6	Зачет (практиче ское задание)
1.1	Тема 1. Роль функции Управления человеческими ресурсами в современной организации			2		5	6	
1.1.1	1.1.Задачи и основные направления в управлении персоналом с учетом современных подходов							
1.1.2	1.2. Основные компетенции специалиста по управлению персоналом							
II	Раздел 2. Разработка и реализация кадровой стратегии предприятия	41	20	7		13	21	Зачет (практиче ское задание)

								ское задание)
2.1	Тема 1. Изменение роли кадровой стратегии в современной организации: аутсорсинг, аутстаффинг, гибкие трудовые контракты	10	4	2		2	6	
2.1.1	1.1. Кадровая стратегия предприятия: цель, структура, алгоритм разработки							
2.1.2	1.2. Формы привлечения трудовых ресурсов: аутсорсинг, аутстаффинг, и основные формы договорных взаимоотношений работодателя и сотрудников							
2.2	Тема 2. Разработка и оценка эффективности кадровой стратегии (в том числе стейкхолдер-анализ)	16	8	3		5	8	
2.2.1	2.1. Разработка основных принципов управления персоналом. Управление бюджетом (ФОТ, обучение, социальные программы, ДМС)							
2.2.2	2.2. Управление развитием персонала и планирование численности персонала с учетом стратегии и задач развития предприятия с учетом кадрового резерва предприятия							
2.2.3	2.3. Управление эффективностью							
2.3	Тема 3. Влияние кадровой политики на удовлетворенность работой (в том числе методика изучения организационной культуры) Алгоритм создания внутриорганизационной программы КСО	7	5	1		4	2	
2.4	Тема 4. Big data и цифровое УЧР (в том числе HR-метрики)	8	3	1		2	5	

III	Раздел 3. Разработка программ подбора, оценки и адаптации кандидата	25	12	4		8	13	Зачет (практиче- ское задание)
3.1	Тема 1. Создание модели компетенций и должностной инструкции (в том числе методика сбора и описания поведенческих индикаторов для модели компетенций, шаблон современного формата ДИ)	8	4	1		3	4	
3.2	Тема 2. Современные инструменты отбора и подбора кандидатов: определение источников привлечения, использование платформ и программного обеспечения	6	3	1		2	3	
3.2.1	2.1. Современные источники по привлечению кандидатов: преимущества и особенности работы							
3.2.2	2.2. Организация процесса отбора и найма персонала с применением цифровых технологий в рекрутменте							
3.3	Тема 3. Инструменты эффективного собеседования и тестирования кандидатов (в том числе интервью по компетенциям: Модель STAR, типы вопросов)	7	4	1		3	3	
3.4.	Тема 4. Разработка программы первичной и вторичной адаптации (в том числе чек-лист программы первичной адаптации персонала и шаблон программы вторичной адаптации персонала)	4	2	1		1	2	
IV	Раздел 4. Разработка и реализация комплексной системы обучения, оценки и развития персонала	29	12	4		8	17	
4.1	Тема 1. Основные понятия и концепции обучения персонала	8	3	1		2	5	

	Тема 2. Оценка трудовой деятельности	12	5	2		3	7	
	Тема 3. Управление карьерой	9	4	1		3	5	
V	Раздел 5. Разработка системы вовлеченности и мотивации персонала	36	21	5		16	15	Зачет (практическое задание)
5.1	Тема 1 Разработка комплексной программы мотивации персонала (в том числе чек-лист анализа конфликтов в организации)	10	7	2		5	3	
5.1.2	5.1. Понятие мотивации, мотивационной структуры и процесса							
5.1.2	5.2. Основные цели и задачи программы мотивации персонала							
5.2	Тема 2. Разработка и реализация программы управления вовлеченностью	12	6	1		5	6	
5.3	5.3. Современные подходы к мотивации (в том числе схема разработки программы мотивации в организации)	13	7	2		5	6	
5.3.3	5.3.1. Система грейдирования							
VI	Итоговая аттестация	6	6			6		Итоговый проект
	Итого	144	72	19		53	72	

ИМПУЛЬС ОБРАЗОВАНИЯ

«Современные технологии управления персоналом»

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «**Современные технологии управления персоналом**» является программой повышения квалификации сотрудников отделов/служб и дирекций по управлению персонала предприятий малого и среднего бизнеса и специалистов, желающих развиваться в сфере управления персоналом, а также специалистов, которые хотят карьерного повышения и нацелены на повышение управленческих компетенций.

В современном быстро изменяющемся мире нужно обладать компетенциями в различных сферах деятельности. Для руководителей направлений и подразделений важно обладать компетенциями, которые соответствуют возникающим задачам и скорости происходящих изменений. От качества и своевременности принимаемых решений зависит работа предприятий и сохранение или создание новых рабочих мест и повышение уровня дохода сотрудников предприятий. В программе освещаются подходы к управлению персоналом, управлению процессами и своим эмоциональным состоянием. Деятельность специалиста по управлению персоналом в современных условиях требует постоянного обучения и развития собственных компетенций и изучение, и применения новых технологий. В программе проводится анализ изменений роли службы управления персоналом в деятельности предприятия, приводятся примеры успешной реализации новых и сложных задач по повышению эффективности предприятий через технологии управления персоналом. Программа основана на консолидированном опыте экспертов, руководителей служб/отделов/дирекций по персоналу. В учебном материале приводится информация обобщенная на основании опыта деятельности предприятий различных отраслей экономики.

Предлагаемая программа реализуется в формате онлайн-обучения, предполагающей лекции, практики, отработки методик и скриптов взаимодействия с сотрудниками в дистанционном формате. Итогом обучения по программе является стратегический план по внедрению и адаптации изменений при взаимодействии с сотрудниками.

Программа разработана на основе профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 6 октября 2015 г. N 691н код вида профессиональной деятельности ОКЗ 1232, 2412, 3423, ЕКС, ОКПДТР 27755, 22956. Код 07.003 «Специалист по управлению персоналом».

Комpetенции (трудовые функции) в соответствии с Профессиональным стандартом «руководство (управление) организацией»:

- В/01.6 - Сбор информации о потребностях организации в персонале
- В/02.6 - Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала
- С/01.6 - Организация и проведение оценки персонала
- С/02.6 - Организация и проведение аттестации персонала
- Е/02.6 - Организация труда персонала
- Г.3/7-2.1 Быть лидером в осуществлении изменений в организации
- Г.4/7-2.1 Оценивать изменения в организации

Цель реализации программы:

Формирование у слушателей программы (специалисты, руководители) понимания технологий, инструментов для реализации целей и задач в части функции «Управление персоналом» и основных подходов по управлению подразделениями, реализующими функцию управление персоналом на предприятиях.

Планируемые результаты обучения:

Представляются технологии управления персоналом, описание перечня профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, которые отрабатываются на практических занятиях и в самостоятельной работе при выполнении домашних и квалификационных заданий.

Программа направлена на достижение слушателем следующих результатов обучения:

Знать:

- 3/3 - Порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах
- 3/4 - Теории управления персоналом и его мотивации
- 3/5 - Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности
- 3/6 - Формы и методы оценки персонала и результатов их труда
- 3/7 - Технологии оперативного управления персоналом организации
- 3/8 - Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала
- 3/9 - Локальные нормативные акты организации в части управления персоналом

Уметь:

- У/2 - Соблюдать нормы этики делового общения;
- У/6 - Собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях и возможностях кадрового потенциала организации;
- У/7 - Выделять (определять) группы персонала для проведения оценки;
- У/8 - Определять интенсивность труда и зоны повышения эффективности персонала;
- У/9 - Определять мотивационные факторы проведения оценки персонала.
- У/10 - Выстраивать эффективное взаимодействие с сотрудниками и урегулировать конфликты между ними.

Категория слушателей: лица, имеющие среднее профессиональное или высшее образование.

Входные требования к обучающимся: Владение навыками пользователя персонального компьютера.

Трудоемкость обучения: трудоемкость обучения по данной программе составляет 144 академических часа, включая самостоятельную работу слушателей.

Форма обучения: очно-заочная с использованием дистанционных образовательных технологий.

Календарный учебный график формируется непосредственно при реализации программы повышения квалификации «Современные технологии управления персоналом». Календарный учебный график представлен в форме расписания занятий при наборе группы на обучение.

Особенности (принципы) построения программы повышения квалификации «Современные технологии управления персоналом»:

- модульная структура программы, которая позволяет формировать компетенции для решения профессиональных задач в области кадрового управления;
- выполнение учебных заданий, требующих практического применения знаний и умений, полученных в ходе обучения;
- использование информационных и коммуникационных технологий, в том числе современных систем технологической поддержки процесса обучения, обеспечивающих комфортные условия для обучающихся, преподавателей;
- применение электронных образовательных ресурсов (дистанционное, электронное, комбинированное обучение и пр.);
- использование активных методов обучения (учебных кейсов, максимально приближенных к практической деятельности).

**ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ
(формы аттестации, оценочные и методические материалы)**

Оценка качества освоения программы включает текущую и итоговую аттестацию слушателей, что связано с проведением соответствующего контроля. Текущий контроль осуществляется в процессе изучения всех тем модуля.

В ходе реализации программы предусмотрены следующие виды оценочных мероприятий:

- практические задания и упражнения в период синхронной работы;
- индивидуальные задания, в т.ч. с взаимной проверкой (комментированием, рецензированием).

В качестве итоговой работы слушателям предлагается оформить проектную работу в виде презентации. Основанием допуска к итоговой аттестации является выполнение промежуточных практических работ. По результатам итоговой аттестационной работы аттестационная комиссия принимает решение о выдаче удостоверения о повышении квалификации.

Оформленный документ готовится и размещается в LMS Odin.

Оценка выпускной работы ставится от полноты и правильности оформления документа:

Полнота предоставляемого проекта документа – 0-30 баллов

Качество предоставляемого проекта – 0-10 баллов.

Полнота ответов на вопросы комиссии — 0-10 баллов.

Максимальный балл за выполнение практических заданий - 50.

Максимум баллов – 100. **Минимальный балл** для прохождения итоговой аттестации – 65.

К защите аттестационной работы допускаются слушатели, полностью выполнившие учебный план, не имеющие академической задолженности и представившие все необходимые для защиты документы. По результатам защиты аттестационной работы аттестационная комиссия принимает решение о выдаче удостоверения о повышении квалификации.

КАДРОВЫЕ УСЛОВИЯ

Руководитель программы:

Составители/авторы программы:

Юнусов Иван

Наталья Антонова

Айгуль Киреева

Екатерина Салахова

Елена Корчуганова

ИМПУЛЬС ОБРАЗОВАНИЯ
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
модуля (курса)
«Современные технологии управления персоналом»
Трек 1.

I. АННОТАЦИЯ

В данном модуле будет рассматриваться руководитель с позиции личности, его установок и страхов и с точки зрения его проявлений в коллективе, действия и этапы руководства. Также в этом модуле будет формироваться ресурсное состояние обучающегося на период обучения и внедрения знаний и практик в работу. Данный модуль предполагает изучение теоретической базы командообразования, а также подробное изучение лидерства в команде, мотивацию и самомотивацию.

Цель модуля: Разобраться в том, что мешает достигать результатов, выйти в ресурсное состояние. Понять основы формирования команд. Определить свой управленческий стиль.

II. СОДЕРЖАНИЕ

№ п/п	Наименование модулей (курсов)	Содержание лекций (кол-во часов)	Наименование практических (семинарских занятий), с указанием формата работы (кол-во часов)	Виды СРС (кол- во часов)
I	Раздел 1. Личная эффективность и ресурсное состояние			
1.1	Тема 1. Мышление	1	4	4
1.1. 2	<i>1.1. Страхи</i>			
1.1. 3	<i>1.2. Ограничивающие убеждения</i>			
1.2	Тема 2. Ресурсное состояние	2	4	5
1.2. 1	<i>2.1. Где брать ресурс (ошибки, лайфхаки)</i>			
1.2. 2	<i>2.2. Структура личности</i>			
1.3	Тема 3. Цель	2	4	4
1.3. 1	<i>3.1. Цель и способы постановки</i>			
1.3. 1	<i>3.2. Колесо баланса</i>			
II	Раздел 2. Командообразовани е			

2.1	Тема 1. Команда	2	2	6
2.1. 1	<i>1.1. Что такое команда,</i>			
2.1. 2	<i>1.2. Этапы формирования команды</i>			
2.1. 3	<i>1.3. Team skills & team spirit</i>			
2.2	Тема 2. Лидерство	2	3	6
2.2. 1	<i>2.1. Лидерство</i>			
2.2. 2	<i>2.2. Типы сотрудников</i>			
2.2. 3	<i>2.3. Командные роли</i>			
2.2. 4	<i>2.4. 12 факторов ускорения команд</i>			
2.3	Тема 3. Корпоративная культура	1	2	2
2.3. 1	<i>3.1. Определение и виды</i>			
2.3. 2	<i>3.2. Как внедрить</i>			
2.4	Тема 4. Виды компаний - по цветам	1	1	3
2.4. 1	<i>4.1. Определение и виды</i>			
2.5	Тема 5. Тимбилдинг	1	2	6
2.5. 1	<i>5.1. Что такое тимбилдинг</i>			
2.5. 2	<i>5.2. Как выбрать</i>			
III	Раздел 3. Управленческий стиль			
3.1	Тема 1. Стили руководства	0,5	1	3
3.1. 1	<i>1.1. Опасности</i>			
3.1. 2	<i>1.2. Стили руководства</i>			
3.2	Тема 2. Качества	0,5	1	3
3.2. 1	<i>2.1. Личные</i>			
3.2. 2	<i>2.2. Профессиональные</i>			
3.2. 3	<i>2.3. Деловые</i>			
3.3	Тема 3. Этикет	1	2	2

3.3. 1	<i>3.1. Определение, виды</i>			
3.4.	Тема 4. Дресскод	0,5	1	2
3.4. 1	<i>4.1. Определение, виды</i>			
IV	Раздел 4. Оперативный цикл управления			
4.1	Тема 1. Принятие управленческих решений	1	3	3
4.1. 2	<i>1.1. Для чего</i>			
4.1. 3	<i>1.2. Как</i>			
4.2	Тема 2. Планирование	2	4	6
4.2. 1	<i>2.1. Типы задач</i>			
4.2. 2	<i>2.2. Тайм менеджмент</i>			
4.3	Тема 3. Постановка задач	1	4	6
4.3. 1	<i>3.1. Скрипт постановки задач</i>			
4.3. 2	<i>3.2. Делегирование</i>			
4.3. 3	<i>3.3. Создание договоренности</i>			
4.4	Тема 4. Корректировка и	0,5	1	3
4.4. 1	<i>4.1. Когда и как</i>			
4.5	Тема 5. Контроль	0,5	2	3
4.5. 1	<i>5.1. Виды контроля</i>			
4.6	Тема 6. Мотивация	2	4	3
4.6. 1	<i>6.1. Самомотивация</i>			
4.6. 2	<i>6.2. Мотивационный менеджмент</i>			
4.6. 3	<i>6.3. KPI</i>			
4.7	Тема 7. Совещания	0,5	2	2
47.1	<i>7.1. Виды, роли, правила</i>			
IV	Итоговая аттестация		3	
	Итого	22	50	72

III. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ МОДУЛЯ (организационно-педагогические)

Материально-технические условия реализации программы: Обучение по программе реализовано в формате смешанного обучения, с применением активных технологий совместного обучения в электронной среде (синхронные и асинхронные занятия).

Синхронные занятия реализуются на базе инструментов видеоконференцсвязи и включают в себя установочные интерактивные лекции, с обязательным использованием инструмента обратной связи, сочетающие в себе групповую и индивидуальную работу. Для проведения синхронных занятий (вебинаров со спикерами) применяется программа видеоконференцсвязи Zoom. В качестве площадок для совместной синхронной и асинхронной работы будут использованы виртуальные доски и Google-сервисы.

Материалы для организации асинхронной работы представляются в виде комплекса материалов, практических заданий, дискуссий в чатах дисциплин, размещаемых в электронном образовательном курсе LMS Odin. Изучение теоретического материала (СРС) предполагается до и после синхронной части работы.

Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Методические рекомендации и пособия по изучению курса. Программа реализуется в формате смешанного обучения, с применением активных технологий обучения и общения с аудиторией в электронной среде. Обучение в очной части реализуется в виде лекционных и практических занятий, в которых применяются интерактивные формы обучения, семинары, мастер-классы, активные и ситуативные методы обучения, решения кейсов и обсуждения

Содержание комплекта учебно-методических материалов.

По данной программе имеется электронный учебно-методический комплекс в LMS Odin. УМК содержит: систему навигации по программе (учебно-тематический план, интерактивный график работы по программе, сведения о результатах обучения, о преподавателях программы, чат для объявлений и вопросов преподавателям), набор видеолекций, презентации к лекциям, набор ссылок на внешние образовательные ресурсы и инструменты, систему заданий с подробных установок и инструкциями, списки основной и дополнительной литературы. В электронном курсе реализована система обратной связи, а также онлайн-площадки для взаимного обучения.

УМК относится к категории ресурсов открытого доступа, сформированных на основе применения мультимедийных и сетевых технологий.

Литература

1. Патрик Ленсиони «5 пороков команды»
2. Лора Стэк «Вместе быстрее»
3. Исхакова М.Г. «Тимбилдинг - раскрытие ресурсов организации и личности»
4. Белбин Р. М., Типы ролей в командах менеджеров
5. Фредерик Лалу «Открывая организацию будущего»
6. Эрик Берн «Трансакционный анализ»
7. М. М. Кашапов, И. В. Серафимович «Надситуативное мышление как когнитивный ресурс субъекта в условиях профессионализации»
8. Радислав Гандапас «Полная Ж»
9. Практики из коучинга по Эриксону
10. Ицхак Адизес «Управляя изменениями»
11. Методики этикета «Институт этикета Эмилии Поуст»

12. Ицхак Адизес «Управляя изменениями»
13. Ицхак Адизес «Управление жизненным циклом корпорации»
14. Н.А. Лукьянова «Мотивационный менеджмент»
15. Петрова О. В. «Методология принятия управленческих решений»
16. А.К. Клочков «KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов»
17. Ицхак Адизес «Совещания по Адизесу»

IV. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ МОДУЛЯ (формы аттестации, оценочные и методические материалы)

Перечень заданий и/или контрольных вопросов: По итогам изучения модуля – будет проводиться онлайн тестирование обучающихся.

Контрольные вопросы

- Какие виды страхов существуют у вас и как они влияют взаимодействие с коллективом?
- Какие ограничивающие убеждения Вы выявили у себя? Какие ресурсные убеждения Вы выявили у себя?
- Чем отличается контролирующий родитель от поддерживающего?
- В чем ключевая особенность «адаптивного ребенка»? В чем «свободного ребенка»?
- Чем отличается Мечта-Цель-Задача?
- Главный принцип жизненного баланса?
- Что такое команда?
- Какие ключевые 3 позиции должны быть у команды?
- Назовите 5 пороков команды?
- Какие этапы формирования команды существуют?
- В чем отличие Team Skills от Team Spirit?
- Какие виды лидерства существуют?
- Какие командные роли существуют по методике Белбина?
- Для чего компании нужна миссия?
- Отличие красной от бирюзовой организации?
- Какие моменты нужно определить и подготовить перед заказом тимбилдинга?
Назовите основные управленческие ошибки?
- Какие 6 эмоциональных стилей существует?
- Чем отличаются личные, профессиональные и деловые качества? Дайте краткую характеристику.
- Опишите как нужно знакомится лично и через посредника?
- Какой вид одежды, нужно надеть на деловой прием?
- На чем необходимо основываться при принятии управленческого решения?
- Назовите 3 популярных метода планирования?
- Какие ключевые критерии должны быть указаны при постановке задач?
- Опишите механику 3х шагов в делегировании с передачей компетенции?
- Укажите главное правило руководителя о создании договоренностей?

- Какие три вида контроля существуют? В чем важность каждого из них?
- В какой связи появляется прокрастинация?
- Виды KPI?
- Основные плюсы и минусы KPI
- Пункты подготовки к совещанию?
- На чем необходимо основываться при принятии управленческого решения?
- Назовите 3 популярных метода планирования?
- Какие ключевые критерии должны быть указаны при постановке задач?
- Опишите механику 3х шагов в делегировании с передачей компетенции?
- Укажите главное правило руководителя о создании договоренностей?
- Какие три вида контроля существуют? В чем важность каждого из них?
- В какой связи появляется прокрастинация?
- Виды KPI?
- Основные плюсы и минусы KPI
- Пункты подготовки к совещанию?

ИМПУЛЬС ОБРАЗОВАНИЯ
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
модуля (курса)
«Современные технологии управления персоналом»
Трек 2.

АННОТАЦИЯ

В данном модуле будут рассматриваться основные компетенции специалиста по управлению персоналом. На основании опыта российских и международных компаний и предприятий будет дан анализ по результативности применения технологий и инструментов по управлению персоналом в разрезе управления эффективностью, управлению развитием, мотивации и управлению вовлеченности. В данном модуле рассматриваются кейсы по применению технологий и для понимания учащимися какие компетенции развивать и какие направление в управлении персоналом будут востребованы в соответствии с задачами развития предприятий.

Цель модуля: Дать информацию по направлениям развития специалистов по управлению персоналом, на практике, в учебном процессе применить основные инструменты управления персоналом, для последующей реализации в практической деятельности.

I. СОДЕРЖАНИЕ

Наименование модулей (курсов)	Содержание лекций (кол-во часов)	Наименование практических (семинарских занятий), с указанием формата работы (кол-во часов)	Виды СРС (кол-во часов)
Раздел 1. Составляющие цикла управления человеческими ресурсами			
Тема 1. Роль функции Управления человеческими ресурсами в современной организации			
1.2. Задачи и основные направления в управлении персоналом с учетом современных подходов	Лекция 1. Основная цель деятельности специалистов по управлению персоналом. 2. Тенденция развития и изменения функции управления	“Управление персоналом” Решение практических заданий (1)	Ответы на вопросы теста для самоанализа знаний (1) <u>Управление людьми (cfin.ru)</u> Самостоятельное изучение

	персоналом в современном мире. 3. Изменение требований к специалистам по управлению персоналом. (1)		дополнительных материалов (2)
1.3 Основные компетенции специалиста по управлению персоналом	Лекция 1. Понятие – компетенции. 2. Подходы к формированию модели компетенций. 3. Компетенции специалиста по управлению персоналом (1)	“Карта компетенций специалиста по управлению персоналом” Практическая работы. Применение на практике полученных знаний (4)	Полный список ресурсов по оценке персонала. Часть 3. Книги (на русском) (ecopsy.ru) Раздел компетенции. «Компетенции на работе, 2009 Лайл Спенсер, Сайн Спенсер» (2) Ответы на вопросы теста для самоанализа освоения полученных знаний (1)

Раздел 2. Разработка и реализация кадровой стратегии предприятия

Тема 1: Изменение роли кадровой стратегии в современной организации: аутсорсинг, аутстаффинг, гибкие трудовые контракты (в том числе алгоритм создания кадрового резерва на предприятии)			
1.1. Кадровая стратегия предприятия: цель, структура, алгоритм разработки. Диагностика эффективности.	Лекция 1. Понятие Кадровая стратегия. 2. Основные принципы разработки. 3. Команда «разработчиков» кадровой стратегии. (1)	«Кадровая стратегия» Практическая работа (1)	Ответы на вопросы теста для самоанализа имеющихся знаний (1) Институт Адизеса - официальный сайт в России (adizes.ru)

			Изучение информации о жизненном цикле компании в ссылке «Методология», « Жизненный цикл» (1)
1.2. Формы привлечения трудовых ресурсов: аутсорсинг, аутстаффинг, и основные формы договорных взаимоотношений работодателя и сотрудников	Лекция 1. Договорные отношения на основании ТК РФ. 2. Преимущества и риски привлечения персонала через аутсорсинг и привлечение рабочей силы через аутстаффинг. (1)	“Аутсорсинг и аутстаффинг - правила применения” Практическое занятие. Обсуждение сложных ситуаций из практики российских предприятий. (1)	Договор аутстаффинга: понятие, регулирование, преимущества для заказчика Рекомендации Юрист компании (law.ru) Самостоятельное изучение законодательной базы по теме лекции. (2)
Тема 2. Разработка и оценка эффективности кадровой стратегии (в том числе стейкхолдер-анализ)			
2.1. Разработка основных принципов управления персоналом. Управление бюджетом (ФОТ, обучение, социальные программы, ДМС)	Лекция 1.Принципы управления персоналом. 2. Что является основой для разработки принципов. 3. Бюджет затрат на персонал. 4. Критерии формирования ФОТ 5. Алгоритм определения норматива затрат на социальные программы. (1)	“Бюджет расходов на персонал” Решение кейса в группах. (2)	Выполнение домашнего задания в группах. (2)
2.2. Управление развитием персонала и планирование численности персонала с учетом стратегии и задач развития предприятия с учетом кадрового резерва предприятия	Лекция 1. Основные задачи развития персонала. 2. Кадровый резерв как основа для формирования	“Управление численностью через кадровый резерв и применение методов	На основании лекционного материала и дополнительной литературы решить кейс.(4)

	основного состава сотрудников предприятия. 3. Обзор методов расчета численности. (1)	планирования численности” Решение кейса в группах и предоставление результата получения обратной связи. (1)	
2.4. Управление эффективностью персонала	Лекция 1. Процесс управления эффективностью. 2. Основные задачи по управлению эффективностью. 3. Применение результатов управления эффективностью. (1)	“Модель личной эффективности” Обсуждение задание в группе. Индивидуальное задание. (1)	Самостоятельная работа по изучению дополнительного материала по теме лекции. (2)
Тема 3. Влияние кадровой политики на удовлетворенность работой (в том числе методика изучения организационной культуры) Алгоритм создания внутриорганизационной программы КСО	Лекция 1. Понятие и функции – организационной культуры. 2. Задачи, которые решает организационная культура. 3. Влияние на эффективность деятельности предприятия и реализацию кадровой политики 4. Критерии оценки эффективности реализации организационной культуры. (1)	“Корпоративная культура” Практическая работа в группах. групповой работы (4)	Самостоятельная работа по изучению дополнительного материала по теме лекции. (2)
Тема 4. Big data и цифровое УЧР (в том числе HR-метрики)	Лекция 1.Основные этапы процесса управления персоналом, влияющие на результат.	“HR-метрики” Практическое занятие. (2)	Изучение дополнительной информации (5) Ответы на вопросы теста для самоанализа

	2.Изменение процесса управления персоналом с учетом современных подходов в автоматизации цифровизации процесса 3.Плюсы цифровизации. 4.HR-аналитика и применение данных для повышения эффективности процесса управления персоналом (1)		освоения полученных знаний
--	--	--	----------------------------

Раздел 3. Разработка программ подбора, оценки и адаптации кандидата

Тема 1. Создание модели компетенций и должностной инструкции (в том числе методика сбора и описания поведенческих индикаторов для модели компетенций, шаблон современного формата ДИ)	Лекция 1.Подбор персонала – основные этапы. 2.Корпоративный стандарт подбора и адаптации персонала 3.Методика разработки модели и профилей компетенций (1)	Практическое задание по теме лекции (3)	Домашнее задание по теме лекции выполняется в группах (4)
Тема 2. Современные инструменты отбора и подбора кандидатов: определение источников привлечения, использование платформ и программного обеспечения			
2.1. Современные источники по привлечению кандидатов: преимущества и особенности работы	Лекция 1.Внутренние и внешние источники подбора персонала. 2.Критерии выбора эффективного источника подбора для предприятия (1)	Практическая работа в группах по теме лекции (1)	Самостоятельное изучение дополнительных материалов. (1)

	Лекция 1.Процесс отбора и найма. 2.Эффективная организация процесса. 3.Цифровые технологии для рекрутеров (1)	Аналитическая работа в группах (1)	Выполнение домашнего задания по теме лекции (1)
Тема 3. Инструменты эффективного собеседования и тестирования кандидатов (в том числе интервью по компетенциям: Модель STAR, типы вопросов)	Лекция 1.Обзор и анализ основных методов отбора кандидатов. 2.Собеседование с кандидатом: виды, этапы, инструменты эффективного интервью. (1)	Практическая работа в группах (3)	Самостоятельное изучение литературы по теме лекции (3)
Тема 4. Разработка программы первичной и вторичной адаптации (в том числе чек-лист программы первичной адаптации персонала и шаблон программы вторичной адаптации персонала)	Лекция. 1.Формирование и реализация плана по развитию персонала 2.Оценка эффективности системы адаптации (1)	Практическое занятие (1)	Самостоятельное изучение литературы по теме лекции (2)
Раздел 4. Разработка и реализация комплексной системы обучения, оценки и развития персонала			
Тема 1. Основные понятия и концепции обучения персонала	Лекция 1.Определение потребности в обучении персонала. Формирование плана обучения 2.Анализ эффективности программы обучения и развития персонала (1)	Практическая работа- решение кейса (2)	Самостоятельное изучение литературы по теме лекции (5)
Тема 2. Оценка трудовой деятельности	Лекция 1.Обзор основных методов оценки персонала 2.Анализ практики применения	Решение кейса. Групповая работа (3)	Выполнение домашнего задания в группах (7)

	российских предприятиях (2)		
Тема 3. Управление карьерой	Лекция 1.Понятие карьеры 2. Стадии, типы и планирование карьеры 3. Кадровый резерв и выбор карьеры (1)	Решение кейса. Групповая работа (3)	Выполнение домашнего задания в группах (5)
Раздел 5. Разработка системы вовлеченности и мотивации персонала			
Тема 1: Разработка комплексной программы мотивации персонала (в том числе чек-лист анализа конфликтов в организации)			
5.1. Понятие мотивации, мотивационной структуры и процесса	Лекция 1. Понятие мотивации 2.Обзор систем мотивации 3.Критерии эффективности системы мотивации (1)	Групповая практическая работа (3)	Выполнение домашнего задания (2)
5.2. Основные цели и задачи программы мотивации персонала	Лекция 1.Применение системы мотивации 2. Анализ эффективности систем мотивации. (1)	Решение кейса. Групповая работа (2)	Самостоятельное изучение литературы по теме лекции (1)
Тема 2. Разработка и реализация программы управления вовлеченностью	Лекция 1. Процесс формирования плана по вовлеченности 2. Этапы изменений в подходе к работе с персоналом: удовлетворенность -лояльность- вовлеченность.	1.Обсуждение кейсов из практики, а также на примерах компаний-трендсеттеров (5)	Самостоятельная работа с литературой по теме лекции (6)

	<p>3.Использование инструментов оценки вовлеченности. Как проводить оценку вовлеченности самостоятельно</p> <p>4. Использование анкет для изучения удовлетворенности и вовлеченности Этапы разработки опросника. Сборник вопросов на каждый параметр. (1)</p>		
Тема 3. Современные подходы к мотивации (в том числе схема разработки программы мотивации в организации)	<p>Лекция</p> <p>1.Основные принципы системы мотивации.</p> <p>2.Современные тенденции в системе управления эффективностью</p> <p>3.Система КПИ (1)</p>	<p>Решение кейса в группах (3)</p>	<p>Выполнение домашнего задания (3)</p>
1. 3. Система грейдирования	<p>Лекция</p> <p>1. Определение грейд</p> <p>2. Обзор практики внедрения и применения в российских и международных компаниях.</p> <p>3. Плюсы и возможные риски применения системы грейдирования. (1)</p>	<p>Практическая работа (2)</p>	<p>Самостоятельное изучение литературы по теме лекции (2)</p>
Итоговая аттестация		<p>Выполнение и защита итогового проекта (6)</p>	

III. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ МОДУЛЯ (организационно-педагогические)

Материально-технические условия реализации программы: Обучение по программе реализовано в формате смешанного обучения, с применением активных технологий совместного обучения в электронной среде (синхронные и асинхронные занятия).

Синхронные занятия реализуются на базе инструментов видеоконференцсвязи и включают в себя установочные интерактивные лекции, с обязательным использованием инструмента обратной связи, сочетающие в себе групповую и индивидуальную работу. Для проведения синхронных занятий (вебинаров со спикерами) применяется программа видеоконференцсвязи Zoom. В качестве площадок для совместной синхронной и асинхронной работы будут использованы виртуальные доски и Google-сервисы.

Материалы для организации асинхронной работы представляются в виде комплекса материалов, практических заданий, дискуссий в чатах дисциплин, размещаемых в электронном образовательном курсе LMS Odin.

Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Методические рекомендации и пособия по изучению курса. Программа реализуется в формате смешанного обучения, с применением активных технологий обучения и общения с аудиторией в электронной среде. Обучение в очной части реализуется в виде лекционных и практических занятий, в которых применяются интерактивные формы обучения, семинары, мастер-классы, активные и ситуативные методы обучения, решения кейсов и обсуждения

Содержание комплекта учебно-методических материалов.

По данной программе имеется электронный учебно-методический комплекс в LMS Odin. УМК содержит: систему навигации по программе (учебно-тематический план, интерактивный график работы по программе, сведения о результатах обучения, о преподавателях программы, чат для объявлений и вопросов преподавателям), набор видеолекций, презентации к лекциям, набор ссылок на внешние образовательные ресурсы и инструменты, систему заданий с подробных установок и инструкциями, списки основной и дополнительной литературы. В электронном курсе реализована система обратной связи, а также онлайн-площадки для взаимного обучения.

УМК относится к категории ресурсов открытого доступа, сформированных на основе применения мультимедийных и сетевых технологий.

Литература

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов
2. Ицхак Адизес «Управление жизненным циклом корпорации», издательство МИФ
3. Крымов А.А. «Вы-управляющий персоналом»
4. Александрова Н.А., Васильцова Л.И., Фатеева Н.Б. «Основы кадровой политики и кадрового планирования»
5. Бакингэм М., Кофман К. "Сначала надо нарушить все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому!"
6. Баскина Т. "Техника успешного рекрутмента"
7. Литvak М., Чердакова В. "Рекрутинг – это драйв!"
8. Йеттер Вольфган "Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью"
9. Робертс Гарет "Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях"
10. Закаблуцкая Е. "Эффективное собеседование. Подбор сотрудников на 100%"
11. Джонсон М. "Битва за персонал"
12. Купер Д., Робертсон И., Тинлайн Г. "Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки"
13. Джейф Смарт, Рэнди Страт «Кто? Решите вашу проблему номер один»

14. Светлана Иванова «Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителя»
15. Светлана Иванова «Поиск и оценка линейного персонала. Повышение эффективности и снижение затрат»
16. Светлана Иванова «Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час»
17. Неделин Е., Воротынцева Т. «Строим систему обучения персонала»
18. Мальцев К. «Ценный кадр: Как построить эффективную систему обучения в компании
19. Беверли Кей, Джулиони Джуллия «Помогите им вырасти или смотрите, как они уходят»
20. Стивен Кови «7 навыков высокоеффективных людей»
21. Константин Мальцев «Ценный кадр. Как построить эффективную систему обучения в компании»
22. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер, 2016
23. Уэйн У. Эккерсон Панели индикаторов как инструмент управления. Ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов, 2007
24. Джейфри К. Лайкер, Майкл Хосеус «Построение и управление корпоративной культурой, системы мотивации. Корпоративная культура Toyota: уроки для других компаний»
25. Тони Шей «Доставляя счастье»
26. Патрик Ленсиони «Почему не все любят ходить на работу»

IV. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ МОДУЛЯ (формы аттестации, оценочные и методические материалы)

Для прохождения аттестации по модулю слушателю необходимо выполнить 5 практических заданий по каждому разделу. Форма контроля осуществляется с применением цифровых технологий. Выполнение заданий оценивается по шкале зачет/незачет.

Пример 1. Задание: Разработать индивидуальный план развития для себя в должности менеджера по персоналу.

Инструкция:

1. Изучить материалы лекционных и практических занятий.
2. Прописать приоритеты развития, компетенции требующие развития и план развития.
3. Выложить работу на платформу Odin.

Пример 2. Задание: Описание системы обучения в компании.

Инструкция:

1. Изучить материалы лекционных и практических занятий.
2. Прочитать предложенный преподавателем кейс и вопросы к нему.
3. Описание системы обучения в компании
4. Выложить работу на платформу Odin.

Перечень контрольных вопросов:

1. Напишите роль кадровой стратегии и политики в развитии предприятия/организации
2. Цели процесса управление эффективностью
3. Алгоритм разработки модели компетенций
4. Дайте определение вовлеченности
5. На каких этапах жизненного цикла человека в компании требуется проводить оценку?
6. Опишите виды и методы оценки персонала?
7. Опишите виды обучения и при решения каких задач они применяются
8. Напишите цель должности и основные компетенции специалиста по управлению персоналом
9. Что является основанием для определения КР? Каким категориям персонала выставляются КР?
10. Напиши эффективные методы мотивации персонала.
11. Как оценить эффективность системы мотивации?
12. Напишите виды привлечения персонала.
13. Напишите основные цели, задачи и функции подразделения по управлению персоналом
14. Напишите алгоритм планирования численности персонала на предприятии
15. Дайте определение процессу управления эффективностью. Какие задачи решает предприятие внедряя управление эффективностью?
16. Какие задачи решаются на предприятии с внедрением системы грейдирования?
17. Напишите основные концепции системы обучения
18. Какие изменения в процессе подбора персонала произошли за последние 3 года?
19. Что такое цифровой подбор? Какая часть процесса оптимизируется при внедрении цифрового подбора?
20. Что такая корпоративная культура?
21. Напишите цель управления карьерой? Какие типы существуют?
22. Основная цель управления развитием персонала?
23. Напишите инструменты отбора и подбора персонала?
24. Цели и задачи системы адаптации персонала?
25. Напишите основные этапы и инструменты эффективного интервью?
26. Составляющие бюджета затрат на персонал
27. HR-аналитика-результаты для деятельности предприятия?
28. Что такое организационная культура? Основные задачи организационной культуры?
29. Какие задачи
30. Современные источники по привлечению кандидатов
31. Какие задачи решаются с помощью кадрового резерва?

**Технологическая карта обеспечения дисциплины
(асинхронная контактная работа и самостоятельная работа)
«Современные технологии управления персоналом»**

Автор программы:

Продолжительность обучения

Итоговый контроль:

№ темы	Название темы	Контактная асинхронная работа				Самостоятельная работа	Итоговый контроль
		Лекция	Практические занятия/задания	Лабораторные	Консультация		

Расшифровка. Виды контактной работы и СРС

Традиционные виды работ	Контактная работа		СРС
	синхронная	асинхронная	
Теоретические материалы	Интерактивная лекция	Видеолекция+тест+форум	Видеоматериалы Текстовые материалы тесты
Практические аспекты дисциплины	Практические занятия (фронтальные, групповые форматы работы) Мастер-классы	Задания с обратной связью от преподавателя Задания на взаимное комментирование/ рецензирование (peer-to-peer) Виртуальные лабораторные работы С обратной связью	Виртуальные лабораторные работы или задания с автоматическим контролем
Консультации	Консультации в вебинаре	Консультации на форуме	Часто задаваемые вопросы
Итоговая аттестация	Защита работы в вебинаре	Скринкаст с обратной связью на работы	Подготовка итогового проекта/задания

Сокращения

Для асинхронной лекции

ВФ – видеофайл

АФ – аудиофайл

Т – тест

Ч – чат

Пример:

Тема 1. Обрезка садовых деревьев. 3ВФ+3Т+Ч

Для асинхронной практики

З – задание

Ч – чат

ЦИ – внешний цифровой инструмент/сервис (интерактивные доски, совместные документы, ментальные карты и др.)

КМ – критериальная матрица оценивания

Пример:

Задание 1. Анализ площадок онлайн-обучения. 3+ЦИ (гугл-таблица)+КМ

Для самостоятельной работы

ЭТ – электронный текст

ООР – открытый образовательный ресурс

КП – компьютерная презентация

ВФ – видеофайл

АФ – аудиофайл

Т – тест

Пример:

ЭТ+Т+КП

Памятка. Технологии представления информации в LMS Odin

Вид занятия	Технология асинхронной контактной работы в LMS	Технологии самостоятельной работы в LMS
Лекция	<p>Асинхронная лекция может быть представлена следующими способами: видеолекция/аудиолекция, состоящая из фрагментов длительностью не более 12 минут, сопровождаемые 2-3 тестовыми заданиями. Для обеспечения обратной связи к лекции создается чат для ответов преподавателя на вопросы. В качестве видеоконтента могут использовать аннотированные ссылки на открытые интернет-ресурсы.</p>	<p>Самостоятельная работа с теоретическим материалом, представленным в курсе как:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● текст лекции для самостоятельного изучения (ЭТ) ● презентация (КП) ● видеофайл (ВФ) ● аудиофайл (АФ) ● ссылка на внешний открытый ресурс (ООР)
Практическое занятие	<p>Асинхронные практические занятия могут быть реализованы в курсе как Задания/Образовательные активности для индивидуальной или групповой работы обучающихся, предполагающие обратную связь от преподавателя или организацию взаимного комментирования/рецензирования/оценивания.</p> <p>Для реализации Заданий возможно использовать сторонние инструменты и сервисы (интерактивные доски, совместные документы, ментальные карты и др.). Для оптимизации проверки и обратной связи рекомендуется формировать критериальные матрицы оценивания</p>	<p>Практическая работа в LMS Odin может быть представлена комплексом элементов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Виртуальные лабораторные работы или задания с автоматическим контролем ● Задания, выполняемые в LMS, но обсуждаемые/проверяемые в аудитории/синхронно ● Тесты

Консультац ии	Чат	Часто-задаваемые вопросы
Итоговый контроль	<p>Видеозапись защиты итоговой работы с демонстрацией выполненного проекта.</p> <p>Предполагает обязательное комментирование со стороны преподавателей.</p> <p>Возможно взаимное комментирование</p>	Подготовка и размещение итоговой работы