



Центр  
Профессионального  
Образования

г. Москва, Проектируемый проезд №4062, д.6, стр.16

Тел./факс: (495) 921-4143

www.cpoinfo.ru

УТВЕРЖДАЮ

Директор  
АНО ДПО «ЦПО»

В.С. Зайцев

2019 г.



**Дополнительная профессиональная программа  
профессиональной переподготовки  
«Управление персоналом»**

Москва, 2019 г.



## Оглавление

1. Основные характеристики образования и организационно педагогические условия .....	3
1.1. Цели и задачи программы.....	3
1.2. Организация образовательного процесса .....	10
2. Учебный план дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Управление персоналом» .....	11
3. Учебно-тематический план дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Управление персоналом».....	12
4. Календарный учебный график.....	16
5. Рабочая Программа .....	35
6. Оценочные материалы .....	47
7. Методические материалы и список литературы .....	57



## 1. Основные характеристики образования и организационно педагогические условия

### 1.1. Цели и задачи программы

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Управление персоналом» (далее – Программа) разработана в целях осуществления единой государственной политики в области дополнительного профессионального образования руководящих работников, специалистов, а также лиц, не являющихся руководящими работниками и специалистами, (далее – Слушателей) осуществляющих деятельность в области кадрового делопроизводства и HR.

**Категория слушателей:** лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование; лица получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

**Цель Программы:** формирование у слушателей профессиональных компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности в области кадрового делопроизводства и управления персоналом, приобретения новой квалификации.

#### **Задачи Программы:**

1. Ознакомление с современными кадровыми документами и правилами обращения с ними.
2. Приобретение практических навыков по организации кадрового документооборота.
3. Изучение требований, содержащихся в текущих нормативно-правовых актах, по обработке, оформлению и хранению кадровой документации.
4. Применение принципов подбора и управления персоналом.
5. Практические рекомендации по построению эффективной системы оплаты труда.
6. Разбор практических кейсов по проектированию и оптимизации организационной структуры компаний.
7. Реализация операционного и стратегического управления персоналом и подразделением организации.

#### **Лица, успешно освоившие Программу, должны знать:**

- Нормативно-правовую базу для кадровых специалистов.
- Обязательные документы кадровой службы.
- Унифицированные формы кадрового специалиста, их особенности.
- Нормы трудового права для разработки локальных актов.
- Список необходимых правовых актов для работодателя.
- Дополнительные акты, которые может принять работодатель.
- Обязательства работодателя предоставить при приеме на работу локальные нормативные акты для изучения работником.
- Особенности оформления нового сотрудника. Прием, перевод на другую должность или в другое подразделение.
- Предварительную подготовку к приему на работу.
- Список документов для приема на работу.
- Категории работников, обязанные пройти медосмотр.
- Условия обязательного написания заявления.
- Особенности трудового договора: его структуру, содержание и ответственность.
- Возможные изменения в трудовом соглашении.



- Особенности срочного и бессрочного трудового договора.
- Особенности оформления на работу категорий граждан: лиц до 18 лет, женщин, военнослужащих, лиц, направленных через службу занятости, бывших государственных служащих и других.
- Специфику заключения договора при приеме на работу по совмещению.
- Структуру, содержание и стандарт оформления приказа о приеме на работу.
- Основные положения и нормативная база для оформления отпуска.
- Особенности составления графика предоставления отпусков в компании.
- Условия, при которых из заработной платы не удерживают перерасход отпускных дней.
- Методику расчета компенсации за неиспользованный отпуск.
- Условия для предоставления, выплата денежных средств согласно Статьи 126 Трудового Кодекса.
- Постановления №225 «О трудовых книжках» от 16.04.2003 и №69 «Об утверждении инструкции по заполнению трудовых книжек» от 10.10.2003.
- Правила предоставления работнику трудовой книжки во время работы и при увольнении.
- Теоретические основы прекращения трудового договора: понятие увольнения, его классификация и особенности.
- Процесс расторжения трудового договора: обязательные и дополнительные действия работодателя и сотрудника.
- Условия отмены увольнения сотрудника по собственному желанию.
- Этапы процесса прекращения трудового договора.
- Условия необходимого написания заявления на прекращение трудового договора. Рекомендации с учетом судебной практики.
- Действия работодателя и ответственность сотрудника при прогуле или при работе в состоянии опьянения согласно Статьи 81 Трудового Кодекса.
- Правила проведения сокращения сотрудников.
- Действия работодателя согласно Статей 81, 261, 179 ТК РФ.
- Особенности расторжения трудовых отношений по не зависящим от сотрудника и работодателя обстоятельствам.
- Специфику прерывания трудовых отношений в связи со службой в армии.
- Правила увольнения работника.
- Процедуру восстановления на прежнем рабочем месте.
- Процедуру увольнения в связи с обвинением или арестом работника.
- Отличия трудового договора от договора гражданско-правового характера;
- Отличия дистанционного и надомного работника: нормативные акты и документы, регламентирующие их деятельность, особенности перевода, приема, увольнения;
- Отличия совместительства и совмещения: нормативные акты и документы, регламентирующие их деятельность, особенности перевода, приема, увольнения;
- Нормативную базу и порядок ведения военно-учетного стола.
- Нормативно-правовые акты, регламентирующих вопросы надзора и контроля за соблюдением трудового законодательства;
- Процессы и документы учета, движения кадров;
- Документы по персоналу, предоставляемые в государственные органы;
- Права работодателя при проведении проверок ГИТ;



- Методы, способы и инструменты управления персоналом.
- Цели, стратегия развития и бизнес-план организации.
- Политика управления персоналом организации.
- Методы анализа количественного и качественного состава персонала.
- Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормам труда.
- Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала.
- Технологии и методы формирования и контроля бюджетов.
- Порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации.
- Основы производственной деятельности организации.
- Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда, экономики труда, безопасных условий труда.
- Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права.
- Основы налогового законодательства Российской Федерации.
- Основы миграционного законодательства Российской Федерации, в части привлечения и трудоустройства иностранных граждан и лиц без гражданства.
- Основы административного законодательства в области управления персоналом и ответственности должностных лиц.
- Законодательство Российской Федерации по защите персональных данных.
- Локальные нормативные акты организации в области управления персоналом.
- Порядок заключения договоров (контрактов).
- Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности.
- Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала.
- Методы проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов.
- Методы анализа количественного и качественного состава персонала.
- Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормам труда.
- Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала.
- Методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности.
- Технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал.
- Требования охраны и безопасных условий труда.
- Основы технологии производства и деятельности организации.
- Основы социологии, психологии и экономики труда.
- Основы управления социальным развитием организации.
- Методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения.
- Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу.
- Подходы к формированию структуры кадровой службы.
- Основные этапы составления и реализации HR-стратегии.
- Стратегический и оппортунистический подходы анализа организационной структуры компании.



- Принципы определения целей, задач, функций структурных подразделений и должностных лиц.
- Процесс создания грейдов. Целесообразность и ограничения в применении этого инструмента.
- Структуру компенсационного пакета и социального обеспечения.
- Особенности моделирования и управления фондом оплаты труда.
- Ключевые показатели эффективности (KPI). Сильные стороны и ограничения создания системы KPI.
- Уровни мотивации в компании.
- Систему нематериальной мотивации для поколений X, Y, Z.
- Виды корпоративных культур.
- Подходы к диагностике существующей корпоративной культуры.
- Методологию анализа стратегической потребности и доступности персонала в долгосрочном периоде.
- Принципы нормирования численности сотрудников.
- Особенности формирования бренда работодателя.
- Инструменты рекрутера.
- Основные принципы и инструменты адаптации новых сотрудников.
- Систему корпоративных требований к персоналу.
- Применение различных методов оценки для решения HR-задач: оценка 360, ассессмент-центр, бизнес-кейсы и тесты, оценка компетенций, аттестация персонала и др. Представление результатов оценки бизнес-заказчику.
- Систему обучения: тематическое, методическое (по методам обучения) и ресурсное планирование; оргсопровождение; оценка эффективности обучения; управление знаниями.
- В каких ситуациях целесообразно привлекать внешних провайдеров по обучению, а в каких случаях лучше делать ставку на внутренних экспертов.
- Основные дилеммы и подходы к их решению.
- Традиционные и инновационные методы проектирования «кадрового резерва».
- Тенденции и новейшие разработки в области управления персоналом;
- Способы привлечения и повышения лояльности сотрудников к компании;
- Методы адаптации новых работников;
- Эффективные системы премирования и особенности нематериальной мотивации;
- Правила и особенности обучения персонала.
- Фонд оплаты труда (ФОТ). Его формирование, оценка и оптимизация.
- Особенности формирования компенсационного пакета.
- Формы материальной и нематериальной мотивации.
- Особенности группового и индивидуального поощрения для работников.
- Алгоритмы планирования расходов на персонал в общем бюджете компании.
- Структуру зарплаты, её основные элементы.
- Методы формирования окладов с использованием грейдов.
- Алгоритмы оценки значимости специалистов для компании.
- Систему грейдов на предприятии: её особенности и внедрение.
- Правила расчета переменной части в заработной плате персонала, основные отличия надбавок и бонусов от премий.
- Систему условий SMART и декомпозиция целей.
- Особенности индивидуального и группового премирования.



- Методы определения продуктивности работы по КРІ.
- Достоинства и недостатки различных систем мотивации: бонусов, льгот, социальных выплат.
- Процесс и основные этапы формирования комплексной системы оплаты труда.

**Лица, успешно освоившие Программу, должны уметь:**

- Разбираться в обязательных и вспомогательных локальных актах работодателя.
- Регулировать работу сотрудников с персональными данными.
- Оформлять приём на работу: от рядового работника до руководителя компании.
- Исчислять отпускные и формировать график отпусков.
- Правильно заполнять трудовую книжку.
- Расторгать трудовой договор в соответствии с последними изменениями в законодательстве.
- Составлять трудовой, срочный и гражданско-правовой договор, выявлять ошибки в кадровых документах, заключать срочный трудовой договор;
- Оформлять дистанционных сотрудников – принимать на работу, заключать договор, заводить для надомных сотрудников трудовые книжки и СНИЛС, увольнять их в соответствии с требованиями законодательства;
- Принимать на работу кандидатов по совместительству и совмещению, правильно рассчитывать оплату их труда и составлять приказы на увольнение;
- Вести военно-учетный стол. Составлять кадровую документацию, в т.ч. вести журнал проверок, ставить и снимать работника с воинского учета.
- Ориентироваться в обязательном перечне кадровых документов, необходимых для прохождения проверок;
- Оформлять приём на работу: от рядового работника до руководителя компании;
- Исчислять отпускные и формировать график отпусков;
- Разбираться в основаниях для увольнения и выплатах;
- Избегать ошибок в кадровом делопроизводстве при подготовке к проверке ГИТ;
- Проводить мероприятия для успешного прохождения проверок;
- Вести журнал учёта проверок юридического лица.
- Организовывать работу персонала структурного подразделения.
- Определять задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации.
- Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурного подразделения.
- Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой.
- Определять, анализировать, моделировать и выстраивать внутренние коммуникации персонала.
- Разрабатывать проектные предложения и мероприятия по эффективной работе персонала.
- Внедрять стратегию по управлению персоналом.
- Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал, разрабатывать предложения по затратам на персонал для формирования бюджета.



- Представлять интересы организации и вести переговоры с профессиональными союзами и другими представительными органами работников, взаимодействовать с государственными организациями.
- Анализировать информацию по поставщикам услуг в области управления персоналом и по условиям заключаемых договоров.
- Производить предварительные закупочные процедуры и оформлять сопутствующую документацию по заключению договоров.
- Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом.
- Организовывать и проводить корпоративные мероприятия с персоналом.
- Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом.
- Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц.
- Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой.
- Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала.
- Представлять интересы организации в государственных органах, во взаимодействии с профсоюзами, иными представительными органами работников по вопросам персонала.
- Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации.
- Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом
- Разрабатывать корпоративные социальные программы.
- Вести переговоры по вопросам социального партнерства с представительными органами работников.
- Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом.
- Организовывать мероприятия по обеспечению выполнения требований охраны труда в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и локальными актами организации.
- Организовывать и проводить мероприятия с персоналом в соответствие с корпоративной социальной политикой.
- Организовывать HR-процессы в компании, рассчитывать основные показатели эффективности.
- Определять цели и задачи должностных лиц, составлять должностные инструкции.
- Организовывать материальную мотивацию персонала – компенсационный пакет и социальные программы.
- Применять нематериальную мотивацию внутри компании.
- Анализировать и изменять корпоративную культуру, определять ценности компании.
- Проектировать численность персонала, подбирать кандидатов и помогать в адаптации новым сотрудникам.
- Оценивать персонал и делать выводы о его эффективности.





- Обучать и развивать сотрудников, управлять талантами.
- Организовывать подразделение по управлению персоналом на предприятии, разрабатывать его стратегию и основные функции;
- Проектировать и оптимизировать организационную структуру предприятия в соответствии с политикой управления персоналом;
- Определять оптимальное количество персонала на предприятии;
- Привлекать к работе одаренных сотрудников и выявлять лидеров в коллективе;
- Создать привлекательные условия труда и разработать систему мотивации для сотрудников;
- Объективно оценивать эффективность работы персонала;
- Разрабатывать и внедрять принципы корпоративной культуры на предприятии.
- Выстраивать эффективную систему оплаты труда на предприятии;
- Грамотно составлять штатное расписание, положение, регулирующее оплату труда, должностные инструкции работников;
- Определять оптимальное соотношение элементов, входящих в заработную плату;
- Разрабатывать эффективную структуру премирования сотрудников по выполненным плановым показателям КРІ, используя метод грейдов;
- Создать на предприятии систему дополнительных льгот;
- Повысить лояльность персонала к компании и мотивировать работников на достижение плана.
- Лица, успешно освоившие Программу, должны уметь применять полученные знания и навыки для решения задач в области кадрового делопроизводства и HR.



## 1.2. Организация образовательного процесса

Организация образовательного процесса регламентируется Уставом АНО ДПО «Центр профессионального образования», учебным планом, годовым календарным учебным графиком и расписанием занятий, разрабатываемых и утверждаемых АНО ДПО «Центр профессионального образования» самостоятельно.

Обучение по Программе осуществляется в очной форме с применением дистанционных образовательных технологий.

Нормативный срок прохождения Программы составляет 256 часов за весь период обучения и включает, все виды дистанционной и самостоятельной работы слушателя и время, отводимое на контроль качества освоения Дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки.

Допуск слушателя к итоговой аттестации без изучения теоретических дисциплин программы не допускается.

Основным видом занятий являются лекции, а также могут быть проведены и другие: практические и самостоятельные занятия, обмен опытом, круглый стол и другие.

В АНО ДПО «Центр профессионального образования» устанавливается следующий режим занятий: каждая группа занимается четыре или восемь академических часов в день в зависимости от расписания и пожеланий слушателей, с перерывами для отдыха, равными пятнадцати минутам, и одним перерывом на обед, равным одному часу. Один академический час равен шестидесяти минутам. Кроме того, допускается обучение по индивидуальному графику, при котором режим занятий определяется договором.

Преподавание ведется на русском языке. Обучение иностранных слушателей, не владеющих русским языком, проводится с переводом на английский язык.

Итоговая аттестация проводится в виде экзамена, по результатам которого Слушателю выдается Диплом о профессиональной переподготовке. Экзамен по Программе для дистанционных слушателей проводится в виде обмена файлами, для очных слушателей – в устной форме.

Учебный класс включает в себя:

Столы и стулья для обучающихся.

Компьютер преподавателя подключенный к сети и имеющий выход в сеть интернет.

Программное обеспечение компьютера преподавателя: ОС Windows 7 или Windows 8; Microsoft Office 2010-2016, веб-браузер IE и Chrome, архиватор WinRAR.

Дополнительное оборудование класса включает в себя:

Медиа-проектор с экраном.

Флип-чарт или интерактивная доска.

Сетевой принтер.

Сканер.

Компьютерный класс.

Каждое рабочее место обучающегося включает в себя персональный компьютер (монитор, системный блок, клавиатура, мышь), подключенный к сети и имеющий выход в сеть интернет. Программное обеспечение компьютеров: ОС Windows 7 или Windows 8; веб-браузер IE и Chrome, архиватор WinRAR.

Рабочее место преподавателя включает в себя:

Персональный компьютер (монитор, системный блок, клавиатура, мышь, Web-камера, микрофон), подключенный к сети и имеющий выход в сеть интернет.



Программное обеспечение компьютеров: ОС Windows 7 или Windows 8; веб-браузер IE и Chrome, архиватор WinRAR.

## 2. Учебный план дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Управление персоналом»

№ п.п.	Наименование разделов и дисциплин*	Всего часов	В том числе		Форма контроля
			Лекции	Самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6
1	Работа кадровой службы: оформление трудовых отношений	44	32	12	Экзамен
2	Работа кадровой службы: кадровое делопроизводство.	24	16	8	Экзамен
3	Алгоритмы внутреннего аудита кадровых документов и подготовка к проверке ГИТ	24	16	8	Экзамен
4	HR-менеджер: подбор и управление персоналом	68	48	20	Экзамен
5	HR-менеджер: проектирование и оптимизация организационной структуры	44	32	12	Экзамен
6	Построение эффективной системы оплаты труда: типичные ошибки и практические рекомендации	24	16	8	Экзамен
7	Операционное и стратегическое управление персоналом и подразделением организации	24	16	8	Экзамен
8	Итоговая аттестация	4		4	Экзамен
	<b>ИТОГО:</b>	<b>256</b>	<b>176</b>	<b>80</b>	



### 3. Учебно-тематический план дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Управление персоналом»

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин*	Всего часов	В том числе		Форма контроля
			Лекции	Самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6
<b>Раздел 1. Работа кадровой службы: оформление трудовых отношений</b>		<b>44</b>	<b>32</b>	<b>12</b>	<b>Экзамен</b>
1.1.	Создание кадровой службы на предприятии. Её назначение и функционирование.	6	4	2	Опрос
1.2.	Локальные нормативные акты, разработанные работодателем.	6	4	2	Опрос
1.3.	Особенности оформления нового сотрудника. Прием, перевод на другую должность или в другое подразделение.	10	8	2	Опрос
1.4.	Оформление ежегодного отпуска работнику. Отличия основного и дополнительного отпуска.	6	4	2	Опрос
1.5.	Трудовая книжка: правила внесения записей, ведение учета и ответственность.	8	6	2	Опрос
1.6.	Прекращение трудового договора. Основания и процесс увольнения работника.	8	6	2	Опрос
<b>Раздел 2. Работа кадровой службы: кадровое делопроизводство</b>		<b>24</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>Экзамен</b>
2.1.	Трудовой и гражданско-правовой договор	6	4	2	Опрос
2.2.	Сложности в оформлении дистанционного и надомного работника	6	4	2	Опрос
2.3.	Отличия совместительства и совмещения	6	4	2	Опрос
2.4.	Начало и порядок ведения военно-учетного стола	6	4	2	Опрос
<b>Раздел 3. Алгоритмы внутреннего аудита кадровых документов и подготовка к проверке Государственной инспекции по труду (ГИТ)</b>		<b>24</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>Экзамен</b>
3.1.	Делопроизводство в отделе кадров	3	2	1	Опрос
3.2.	Локальные нормативные акты: понятие и виды	2	2	0	Опрос



3.3.	Правила приема рядовых сотрудников и руководящего состава	3	2	1	Опрос
3.4.	Основной и дополнительный ежегодный отпуск	3	2	1	Опрос
3.5.	Увольнение и порядок расторжения трудового договора	3	2	1	Опрос
3.6.	Государственная инспекция по труду. Общие понятия	2	1	1	Опрос
3.7.	Виды и формы проверок. С чего начинают проверку предприятия	2	1	1	Опрос
3.8.	Частые ошибки в кадровом делопроизводстве. На что обращают внимание инспекторы ГИТ? Как пройти проверку с минимальными рисками?	3	2	1	Опрос
3.9.	Журнал учета проверок юридического лица. Штрафы за нарушение трудового законодательства	3	2	1	Опрос
<b>Раздел 4. HR-менеджер: подбор и управление персоналом</b>		<b>68</b>	<b>48</b>	<b>20</b>	<b>Экзамен</b>
5.1.	Роль и значение HR в организации	2	2	0	Опрос
5.2.	Анализ организационной структуры компании	4	4	0	Опрос
5.3.	Материальная мотивация персонала: компенсационный пакет и социальные программы	13	8	5	Опрос
5.4.	Нематериальная мотивация персонала на уровне предприятия. Основные инструменты HR	11	6	5	Опрос
5.5.	Анализ корпоративной культуры и внутренних коммуникаций	7	6	1	Опрос
5.6.	Обеспечение персоналом: подбор персонала и адаптация новых сотрудников	11	6	5	Опрос
5.7.	Оценка персонала	8	6	2	Опрос
5.8.	Обучение и развитие персонала	7	5	2	Опрос
5.9.	Управление талантами	5	5	0	Опрос
<b>Раздел 5. HR-менеджер: проектирование и оптимизация организационной структуры компании</b>		<b>44</b>	<b>32</b>	<b>12</b>	<b>Экзамен</b>



6.1.	Понятие службы управления персоналом на предприятии, её особенности и составляющие	6	4	2	Опрос
6.2.	Функции и задачи подразделения управления персоналом на предприятии	6	4	2	Опрос
6.3.	Определение необходимого количества персонала на предприятии	6	4	2	Опрос
6.4.	Поиск и привлечение к работе на предприятии талантливых сотрудников	4	4	0	Опрос
6.5.	Мероприятия по развитию и удержанию сотрудников	4	4	0	Опрос
6.6.	Анализ эффективности трудовой деятельности сотрудников	6	4	2	Опрос
6.7.	Мотивация сотрудников как главный фактор эффективной работы и лояльности персонала к компании	6	4	2	Опрос
6.8.	Система корпоративной культуры на предприятии, её создание и форматирование	6	4	2	Опрос
<b>Раздел 6. Построение эффективной системы оплаты труда: типичные ошибки и практические рекомендации</b>		<b>24</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>Экзамен</b>
4.1.	Анализ действующей системы начисления заработной платы на предприятии	6	4	2	Опрос
4.2.	Фиксированная часть в структуре заработной платы персонала. Её формирование, анализ и оптимизация с	6	4	2	Опрос
4.3.	Создание системы премирования на предприятии. Взаимодействие со сбалансированной системой показателей	6	4	2	Опрос
4.4.	Формирование системы оплаты труда на предприятии с учетом комплексных стратегических целей организации	6	4	2	Опрос
<b>Раздел 7. Операционное и стратегическое управление персоналом и подразделением организации</b>		<b>24</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>Экзамен</b>
7.1.	Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	5	3	2	Опрос



7.2.	Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	3	2	1	Опрос
7.3.	Администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения	4	3	1	Опрос
7.4.	Разработка системы стратегического управления персоналом организации	5	3	2	Опрос
7.5.	Реализация системы стратегического управления персоналом организации	3	2	1	Опрос
7.6.	Администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации	4	3	1	Опрос
<b>8</b>	<b>Итоговая аттестация</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>Экзамен</b>
	<b>ИТОГО:</b>	<b>256</b>	<b>176</b>	<b>80</b>	



#### 4. Календарный учебный график

Время проведения	1 сессия 1й день срок освоения – 8 ак. ч
	<b>Работа кадровой службы: оформление трудовых отношений</b>
09.00-11.30	<b>Создание кадровой службы на предприятии. Её назначение и функционирование.</b> Задачи отдела кадров. Нормативно-правовая база для кадровых специалистов. Изучение обязательных документов, необходимых для функционирования отдела кадров любой компании.
11.30-11.40	Перерыв
11.40-13.10	Понятие унифицированных форм, их особенности. Внесение корректировок после введения собственных форм.
13.10-14.00	Обед
14.00-15.30	<b>Локальные нормативные акты, разработанные работодателем.</b> Понятие локальных нормативных актов. Разъяснение Ст.8 ТК РФ. Применение норм трудового права для разработки локальных актов. Список необходимых правовых актов для работодателя. Разъяснение Ст.68, 87, 135 и 212 Трудового Кодекса РФ. Дополнительные акты, которые может принять работодатель. Обязательства работодателя предоставить при приеме на работу локальные нормативные акты для изучения работником.
15.30-15.40	Перерыв
15.40-18.10	Ответственность за невыполнение обязательств. Ст. 68 Трудового Кодекса, ст. 5.27 КоАП РФ. Внутренний трудовой распорядок. Его правила и особенности. Изучение статей 189 и 190 Трудового Кодекса. Личные данные сотрудников и правила работы с ними. Статьи 86 и 87 ТК.
Время проведения	2й день срок освоения – 8 ак. ч
09.00-11.30	<b>Особенности оформления нового сотрудника. Прием, перевод на другую должность или в другое подразделение.</b> Предварительная подготовка к приему на работу. Поиск запретов и ограничений для оформления работника. Список документов для приема на работу. Образцы документов для работы по совмещению, для основного места работы и для заключения первого трудового соглашения. Категории работников, обязанные пройти медосмотр. Изучение Ст. 69, 213, 298, 324, 348 Трудового Кодекса РФ.
11.30-11.40	Перерыв
11.40-13.10	Оформление заявления о приеме на работу. Условия обязательного написания заявления. Представление локальных нормативных актов работнику для изучения. Ошибки при подписании трудового соглашения. Нарушения и их последствия. Особенности трудового договора: его структура, содержание и





	ответственность. Ознакомление с нормативно-правовой базой. Прохождение проверки контролирующими органами трудовых договоров. Основные моменты, на которые стоит обратить внимание: условия работы сотрудников, обеспечение формой и средствами гигиены. Изменения в трудовом соглашении.
13.10-14.00	Обед
14.00-15.30	Стандарт формирования дополнений к договору. Срочный и бессрочный трудовой договор. Правила заключения договора с работником согласно Ст. 59 ТК РФ. Особенности оформления на работу категорий граждан: лиц до 18 лет, женщин, военнослужащих, лиц, направленных через службу занятости, бывших государственных служащих и других. Заключение договора при приеме на работу по совмещению.
15.30-15.40	Перерыв
15.40-18.10	Приказ о приеме на работу. Структура, содержание и стандарт оформления. Создание записей в трудовой книжке. Личное дело работника. Условия для обязательного оформления личного дела
<b>Время проведения</b>	<b>3й день срок освоения – 8 ак. ч</b>
09.00-11.30	<b>Оформление ежегодного отпуска работнику. Отличия основного и дополнительного отпуска.</b> Основные положения и нормативная база для оформления отпуска. Разбор Статей 114,115,121 и 122 Трудового Кодекса. Количество дней отпуска, положенных работнику. Изучение Статей 115, 267, 291, 295 ТК РФ. Разбор отдельных ситуаций. Дополнительно оплачиваемый отпуск: условия предоставления и продолжительность. Рассмотрение Статей 117, 118, 119, 321 ТК РФ. Определение длительности отпуска. Разбор Статьи 120 ТК. График предоставления отпусков в компании. Ст. 123 Трудового Кодекса.
11.30-11.40	Перерыв
11.40-13.10	Использование основного отпуска авансом. Удержание перерасхода из заработной платы при увольнении сотрудника. Ограничение по удержаниям согласно Статье 137 ТК РФ. Условия, при которых из заработной платы не удерживают перерасход отпускных дней. Статьи 77, 81, 83 Трудового Кодекса. Основания для переноса или продления отпуска. Разбор Статьи 124 ТК РФ. Компенсация за неиспользованный отпуск. Условия для предоставления, выплата денежных средств согласно Статьи 126 Трудового Кодекса.
13.10-14.00	Обед
14.00-15.30	<b>Трудовая книжка: правила внесения записей, ведение учета и ответственность.</b>



	<p>Изучение нормативной базы: Постановления №225 «О трудовых книжках» от 16.04.2003 и №69 «Об утверждении инструкции по заполнению трудовых книжек» от 10.10.2003.</p> <p>Особенности оформления трудовых книжек: стандартные бланки, выбор цвета чернил, проставление даты, язык заполнения.</p> <p>Список информации, которую вносит в книжку работодатель.</p>
15.30-15.40	Перерыв
15.40-18.10	<p>Хранение трудовых книжек на предприятии.</p> <p>Приказ о назначении ответственного лица.</p> <p>Заполнение новой трудовой книжки при приеме на работу.</p> <p>Титульный лист трудовой книжки: правила внесения записей и изменений.</p> <p>Раздел «Сведения о работе».</p> <p>Информация для заполнения.</p> <p>Внесение изменений и корректировка записи в трудовой книжке.</p> <p>Смена названия предприятия.</p> <p>Создание записи об увольнении работника.</p>
<b>Время проведения</b>	<b>4й день срок освоения – 8 ак. ч</b>
09.00-11.30	<p><b>Трудовая книжка: правила внесения записей, ведение учета и ответственность</b></p> <p>Внесение в трудовую книжку информации о работе по совместительству.</p> <p>Основания для записи.</p> <p>Создание копии трудовой книжки и заполнение вкладыша.</p> <p>Учет трудовых книжек на предприятии.</p> <p>Правила оформления журнала прихода-расхода книжек.</p> <p>Правила предоставления работнику трудовой книжки во время работы и при увольнении.</p> <p>Практические рекомендации согласно принятым изменениям за 2016 год.</p>
11.30-11.40	Перерыв
11.40-13.10	<p><b>Прекращение трудового договора. Основания и процесс увольнения работника.</b></p> <p>Теоретические основы: понятие увольнения, его классификация и особенности.</p> <p>Разбор Статей 77 и 80 ТК РФ.</p> <p>Прекращение трудового договора за дисциплинарный проступок, по инициативе работника или работодателя, по собственному желанию сотрудника.</p> <p>Особенности увольнения на испытательном сроке.</p> <p>Процесс расторжения трудового договора: обязательные и дополнительные действия работодателя и сотрудника.</p>
13.10-14.00	Обед
14.00-15.30	<p>Отмена увольнение сотрудника по собственному желанию.</p> <p>Отзыв написанного заявления.</p> <p>Разъяснение Статей 80 и 127 Трудового Кодекса.</p> <p>Примеры готовых заявлений и приказов.</p> <p>Этапы процесса прекращения трудового договора.</p> <p>Заполнение трудового соглашения, его особенности и правила оформления.</p> <p>Условия необходимого написания заявления на прекращение трудового договора.</p> <p>Рекомендации с учетом судебной практики.</p>



	Нарушение работником трудовых обязанностей.
15.30-15.40	Перерыв
15.40-18.10	Действия работодателя и ответственность сотрудника при прогуле или при работе в состоянии опьянения согласно Статьи 81 Трудового Кодекса. Правила проведения сокращения сотрудников. Действия работодателя согласно Статей 81, 261, 179 ТК РФ. Расторжение трудовых отношений по не зависящим от сотрудника и работодателя обстоятельствам. Разбор Статьи из Трудового Кодекса №83. Прерывание трудовых отношений в связи со службой в армии. Правила увольнения работника. Процедура восстановления на прежнем рабочем месте. Процедура увольнения в связи с обвинением или арестом работника.
	Промежуточная аттестация
<b>Время проведения</b>	<b>5-6й день срок освоения – 12 ак. ч</b>
09.00-16.20	1,5 дня на самостоятельную подготовку и сдачу промежуточного теста по дисциплине «Работа кадровой службы: оформление трудовых отношений»
<b>Время проведения</b>	<b>2 сессия 1й день срок освоения – 8 ак. ч</b>
	<b>Работа кадровой службы: кадровое делопроизводство</b>
09.00-11.30	<b>Трудовой и гражданско-правовой договор</b> Основные понятия – содержание, стороны и сроки договора. Частые нарушения в составлении документации. Условия работы – основной момент, на который обращают внимание контролирующие органы при проверке документации. Внесение изменений в трудовой договор по правилам. Срочный договор. Заключение по соглашению сторон.
11.30-11.40	Перерыв
11.40-13.10	Прием на работу особенных категорий граждан. Кому нельзя назначить испытательный срок. Работник по совместительству. Особенности оформления и составления договора. Понятие гражданско-правового договора. Его виды, стороны, порядок заключения.
13.10-14.00	Обед
14.00-15.30	<b>Сложности в оформлении дистанционного и домашнего работника</b> Кто считается дистанционным работником? Законы, регулирующие такие отношения. Прием на работу. Необходимые документы, заключение трудового договора, приказ о приеме. Оформление СНИЛС и трудовой книжки. Охрана труда. Порядок увольнения дистанционного работника.
15.30-15.40	перерыв
15.40-18.10	Кто считается домашним работником? Нормативные акты и документы. Прием на работу. Необходимые документы, заключение трудового договора, приказ о приеме. Перевод на домашнюю работу уже работающего сотрудника.



	Увольнение надомного работника.
<b>Время проведения</b>	<b>2й день</b> <b>срок освоения – 8 ак. ч</b>
09.00-11.30	<b>Отличия совместительства и совмещения</b> Основные понятия и сложности оформления. Документы для трудоустройства совместителя. Порядок приема на работу. Ознакомление с локальными актами, оформление договора, приказ о приеме, личная карточка Т-2. Оплата труда совместителя. Отпуск.
11.30-11.40	Перерыв
11.40-13.10	Гарантии и компенсации. Увольнение совместителя. Что такое совмещение? Его виды и порядок оформления. Заявление на работу о совмещении. Учет рабочего времени и оплата труда. Увольнение сотрудника, занятого на условиях совмещения.
13.10-14.00	Обед
14.00-15.30	<b>Начало и порядок ведения военно-учетного стола</b> Цели, задачи и нормативная база для ведения военно-учетного стола (ВУС). Ответственный за ВУС. Виды учета граждан. Закон о воинской обязанности. Документы воинского учета. Личные карточки Т-2. Ведение картотеки (4 раздела).
15.30-15.40	перерыв
15.40-18.10	Составляем отчетность для Военного комиссариата. Обязательные к подаче сведения. Журнал проверок ВУС. Изменение данных работника. Снятие с учета. На что инспектора чаще всего обращают внимание во время проверок.
	Промежуточная аттестация
<b>Время проведения</b>	<b>3й день</b> <b>срок освоения – 8 ак. ч</b>
09.00-18.10	1 день на самостоятельную подготовку и сдачу промежуточного теста по дисциплине «Работа кадровой службы: кадровое делопроизводство»
<b>Время проведения</b>	<b>3 сессия</b> <b>1й день</b> <b>срок освоения – 8 ак. ч</b>
	<b>Алгоритмы внутреннего аудита кадровых документов и подготовка к проверке ГИТ</b>
09.00-11.30	<b>Делопроизводство в отделе кадров</b> Законодательство в помощь кадровику. Чек-лист из документов, которые обязательно должны быть в отделе кадров. <b>Локальные нормативные акты: понятие и виды</b>



	Нарушения, которые чаще всего находят проверяющие. Статья 8 ТК РФ.
11.30-11.40	Перерыв
11.40-13.10	Локальные акты и нормы трудового права. Обязательные локальные акты. Статьи 68, 87, 135 и 212 ТК РФ. Ответственность, предусмотренная законом за пренебрежение обязанностью по ознакомлению работника с локальными актами. Статья 68 ТК РФ, статья 5.27 КоАП РФ. <b>Правила приема рядовых сотрудников и руководящего состава</b> Документы, которые обязан предоставить работник.
13.10-14.00	Обед
14.00-15.30	Готовый чек-лист. Как принять на работу несовершеннолетнего. Статья 63 ТК РФ. Кто обязан проходить медосмотр, а кто нет? Статьи 69, 213, 298, 324 и 348 ТК РФ. Заявление о приеме. Когда его писать обязательно? Ключевые моменты в ознакомлении работника с локальными актами компании. Разбор частых нарушений, которые встречаются при составлении трудового договора. Основные понятия – стороны, содержание и сроки договора. На что обращают внимание проверяющие. Условия работы и средства гигиены работника.
15.30-15.40	перерыв
15.40-18.10	Порядок внесения изменений в договор. Внесение записи в трудовую книжку. <b>Основной и дополнительный ежегодный отпуск</b> Срок отпуска, порядок предоставления, расчетный стаж. Кому и сколько положено отпуска. Продолжительность отпусков, порядок их оплаты. Статья 120 ТК РФ. График отпусков. Порядок составления и утверждения в соответствии со статьей 123 ТК РФ. Удержания из заработной платы при перерасходе отпуска. Ограничения на удержания. Статьи 77, 81, 83 и 137 ТК РФ. Продление или перенесение ежегодного отпуска. Статья 124 ТК РФ. Замена отпуска денежной компенсацией. Статья 126 ТК РФ. Как реализуется право работника на отпуск с последующим увольнением. Статья 127 ТК РФ.
<b>Время проведения</b>	<b>2й день срок освоения – 8 ак. ч</b>
09.00-11.30	<b>Увольнение и порядок расторжения трудового договора</b> Понятие увольнения. Виды увольнений. Статья 77, 80 ТК РФ. Расторжение договора по инициативе работника. Вспомогательные (необязательные) шаги. Отзыв заявления о расторжении трудового договора по инициативе работника



	Формулировка заявления и приказа об отзыве заявления. Порядок расторжения трудового договора по соглашению сторон. Оформление соглашения. Судебная практика. <b>Государственная инспекция по труду. Общие понятия.</b> Федеральный закон от 26 декабря 2008 г. N 294-ФЗ Постановление Правительства РФ от 28 апреля 2015 г. N 415 Трудовой кодекс.
11.30-11.40	Перерыв
11.40-13.10	Сводный план проверок. Как найти в нем свою компанию. Основания для включения в план проверок. Порядок уведомления ГИТ работодателя о начале проверки. <b>Виды и формы проверок. С чего начинают проверку предприятия.</b> Виды проверок. Плановые и внеплановые проверки. Основания для проведения. Формы проверок. Документарные и выездные проверки. Основания для проведения. Сроки проведения проверок. Для юридического лица, для предприятий малого и микро бизнеса. Служебное удостоверение проверяющего. Удостоверение инспектора ГИТ. Распоряжение о проведении проверки. Разбор на примере, как выглядит форма распоряжения.
13.10-14.00	Обед
14.00-15.30	<b>Частые ошибки в кадровом делопроизводстве. На что обращают внимание инспекторы ГИТ? Как пройти проверку с минимальными рисками?</b> Ошибки в локальных актах. Ошибки в трудовом договоре. Ошибки в графике отпусков. Ошибки при работе с трудовыми книжками. Права руководителя компании при проведении проверки ГИТ.
15.30-15.40	Перерыв
15.40-18.10	Права проверяющего инспектора ГИТ. Грубые нарушения со стороны проверяющего. <b>Журнал учета проверок юридического лица. Штрафы за нарушение трудового законодательства.</b> Журнал учета проверок юридического лица. Для чего он нужен, какую имеет форму. Административные нарушения. Уголовные нарушения. Краткий анализ.
	Промежуточная аттестация
<b>Время проведения</b>	<b>3й день срок освоения – 8 ак. ч</b>
09.00-18.10	1 день на самостоятельную подготовку и сдачу промежуточного теста по дисциплине «Алгоритмы внутреннего аудита кадровых документов и подготовка к проверке Государственной инспекции по труду (ГИТ)»



Время проведения	4 сессия 1й день срок освоения – 8 ак. ч
	<b>HR-менеджер: подбор и управление персоналом</b>
09.00-11.30	<b>Роль и значение HR в организации</b> Ситуация «в кадрах»: роль HR-менеджера, основные задачи HR-подразделения на сегодняшний день. Модель HR-процессов. Ключевые показатели эффективности. Подходы к формированию структуры кадровой службы.
11.30-11.40	перерыв
11.40-13.10	Создание HR-стратегии: основные этапы составления и реализации стратегии. <b>Анализ организационной структуры компании</b> Виды и особенности оргструктур. Стратегический и оппортунистический подходы. Формула 4F. Централизация и децентрализация организации. Определение целей, задач, функций структурных подразделений и должностных лиц.
13.10-14.00	обед
14.00-15.30	Составление должностных инструкций. Грейдирование сотрудников. Процесс создания грейдов.
15.30-15.40	перерыв
15.40-18.10	Целесообразность и ограничения в применении этого инструмента. <b>Материальная мотивация персонала: компенсационный пакет и социальные программы</b> Структура компенсационного пакета и социального обеспечения. Моделирование и управление ФОТ.
Время проведения	2й день срок освоения – 8 ак. ч
09.00-11.30	Определение уровня общего дохода по категориям сотрудников. Управление постоянной и переменной частью компенсационного пакета, долгосрочное и краткосрочное стимулирование.
11.30-11.40	Перерыв
11.40-13.10	Ключевые показатели эффективности (KPI). Сильные стороны и ограничения создания системы KPI.
13.10-14.00	Обед
14.00-15.30	Управление социально-трудовыми отношениями, соцпрограммами и системой льгот для персонала.
15.30-15.40	перерыв
15.40-18.10	<b>Нематериальная мотивация персонала на уровне предприятия.</b> <b>Основные инструменты HR</b> Уровни мотивации в компании. Уровень компании, подразделения, руководителя. Инструменты мотивации на каждом из уровней. Поколение X, Y, Z.



Время проведения	3й день срок освоения – 8 ак. ч
09.00-11.30	Система нематериальной мотивации для каждого из поколений. Опрос удовлетворённости и вовлеченности персонала как инструменты для развития нематериальной мотивации персонала.
11.30-11.40	перерыв
11.40-13.10	Анализ полученных результатов и реализация запланированных действий. Лучшие практики ведущих компаний.
13.10-14.00	обед
14.00-15.30	<b>Анализ корпоративной культуры и внутренних коммуникаций</b> Виды корпоративных культур. Подходы к диагностике существующей корпоративной культуры.
15.30-15.40	перерыв
15.40-18.10	Эволюция корпоративных культур по мере развития организации. Ценности компании и корпоративные компетенции.
Время проведения	4й день срок освоения – 8 ак. ч
09.00-11.30	Оценка по корпоративным компетенциям. Роль корпоративной культуры <b>Обеспечение персоналом: подбор персонала и адаптация новых сотрудников</b> Проектирование численности.
11.30-11.40	Перерыв
11.40-13.10	Анализ стратегической потребности и доступности персонала в долгосрочном периоде. Нормирование численности. Возможности и ограничения бенчмаркинга, микроэлементного и факторного нормирования.
13.10-14.00	Обед
14.00-15.30	Система подбора персонала. Формирование бренда работодателя. Работа с внутренними и внешними источниками персонала. Взаимодействие с внутренним заказчиком. Составление профиля вакансии. Процесс привлечения внешних кандидатов на вакансию. Источники привлечения кандидатов. Основные этапы процесса подбора персонала. Инструменты рекрутера.
15.30-15.40	перерыв
15.40-18.10	Политика привлечения внутренних кандидатов: плюсы и минусы системы; внутренней ротации персонала. Организация конкурса на открытую вакансию. Приоритеты при принятии решений. Привлечение студентов на стажировку в компании. Разработка и внедрение программы привлечения молодых и перспективных кадров на работу. Основные принципы адаптации новых сотрудников. Испытательный срок и задание на испытательный период. Инструменты адаптации персонала.





Время проведения	5й день срок освоения – 8 ак. ч
09.00-11.30	<b>Оценка персонала</b> Система корпоративных требований к персоналу. Место и роль корпоративных и профессиональных компетенций, потенциала к развитию, бизнес-целей и КРІ в системе оценки.
11.30-11.40	Перерыв
11.40-13.10	Цели и инструменты оценки. Применение различных методов оценки для решения HR-задач: оценка 360, ассесмент-центр, бизнес-кейсы и тесты, оценка компетенций, аттестация персонала и др.
13.10-14.00	Обед
14.00-15.30	Представление результатов оценки бизнес-заказчику.
15.30-15.40	перерыв
15.40-18.10	Использование результатов оценки для управленческих и HR-решений. <b>Обучение и развитие персонала</b> Определение целевых категорий персонала для обучения: иерархический, профессиональный и смешанный принципы. Использование компетенций, квалификационных требований и задач бизнеса для анализа потребностей, и проектирования обучения.
Время проведения	6й день срок освоения – 8 ак. ч
09.00-11.30	Система обучения: тематическое, методическое (по методам обучения) и ресурсное планирование; оргсопровождение; оценка эффективности обучения; управление знаниями. Корпоративные университеты, учебные центры и иные подходы к организации процесса обучения и развития в компании.
11.30-11.40	Перерыв
11.40-13.10	Виды корпоративного обучения и целесообразность каждого из видов обучения. В каких ситуациях целесообразно привлекать внешних провайдеров по обучению, а в каких случаях лучше делать ставку на внутренних экспертов. <b>Управление талантами</b> Определение понятие «талант» для организации. Основные дилеммы и подходы к их решению
13.10-14.00	Обед
14.00-15.30	Настройка ключевых HR-процессов на работу с талантами. Карьерное планирование в компании: индивидуальные планы развития, кадровый резерв, внутренняя ротация персонала.
15.30-15.40	перерыв
15.40-18.10	Синхронизация процессов планирования преемственности для ключевых должностей и карьерного планирования. Традиционные и инновационные методы проектирования «кадрового резерва».
	Промежуточная аттестация
Время проведения	7-9й день срок освоения – 20 ак. ч
09.00-18.10	2,5 дня на самостоятельную подготовку и сдачу промежуточного теста по дисциплине «HR-менеджер: подбор и управление персоналом»



<b>Время проведения</b>	<b>5 сессия 1й день срок освоения – 8 ак. ч</b>
	<b>HR-менеджер: проектирование и оптимизация организационной структуры компании</b>
09.00-11.30	<b>Понятие службы управления персоналом на предприятии, ее особенности и составляющие</b> Понятие и особенности управления персоналом. Разбор основных концепций и методов осуществления деятельности. Жизненный цикл предприятия и принципы HR-стратегии на каждом из этапов. Составляющие стратегии управления трудовыми ресурсами и HR-политики.
11.30-11.40	Перерыв
11.40-13.10	Проведение SWOT-анализа и разбор факторов, влияющих на подготовку стратегии в сфере HR. Составление и совершенствование оргструктуры компании. Разбор аналитических документов: матрицы SWOT-анализа и таблицы «Развитие концепций HR».
13.10-14.00	Обед
14.00-15.30	<b>Функции и задачи подразделения управления персоналом на предприятии</b> Роль системы управления трудовыми ресурсами. Правила организации службы на предприятии: определение количества сотрудников, отбор персонала по степени подготовки и профессиональным качествам. Ответственность директора по HR. Разработка плана работы службы: определение текущих функций управления персоналом, подготовка бюджета и документации для подразделения. Учет документации и текущей работы службы. Разбор информационных систем кадрового администрирования и работы с персоналом.
15.30-15.40	перерыв
15.40-18.10	Построение эффективных взаимоотношений специалиста по кадрам с руководством предприятия. Изучение документации и правил её составления: положение о персонале и кадровой службе предприятия, должностные инструкции сотрудников, трудовые функции согласно утвержденному стандарту, матрица компетенций, бланк для анализа функций HR и бланк аргументации, план работы подразделения, бюджет.
<b>Время проведения</b>	<b>2й день срок освоения – 8 ак. ч</b>
09.00-11.30	<b>Определение необходимого количества персонала на предприятии</b> Плановый аудит и постоянный мониторинг в сфере HR: его роль и основные задачи. Выявление необходимости найма персонала. Этапы и способы планирования, определение количества и профессиональных компетенций будущих сотрудников. Нормирование, бюджетирование и организация условий труда для персонала. Проведение контроля над рабочим временем сотрудников. Способы определения нехватки ресурсов персонала и альтернативные



	подходы вместо найма новых сотрудников: автоматизация, перераспределение персонала, реинжиниринг и другие.
11.30-11.40	Перерыв
11.40-13.10	Разбор ошибок при разработке плана количества работников. Оптимизация бизнеса с помощью современных подходов – аутсорсинга, аутстаффинга и лизинга сотрудников. Изучение документации: штатное расписание, расчет необходимого количества сотрудников, изменение трудовых показателей за период времени, опросные листы для анализа деятельности, матрица распределения функций.
13.10-14.00	Обед
14.00-15.30	<b>Поиск и привлечение к работе на предприятие талантливых сотрудников</b> Понятие о талантливых работниках. Поиск сотрудников на рынке труда: анализ спроса и предложения, уровня предлагаемых и ожидаемых зарплат. Тенденции развития рынка. Проведение анализа рынка персонала в соответствии с необходимой специальностью (должностью). Понятие должностной инструкции и профессиограммы, их составление. Анализ компетенций. Разбор понятия, функции и методы выявления компетенций в работе. Оценка критических инцидентов, прогностическое интервью, метод прямых атрибутов и репертуарных решеток.
15.30-15.40	перерыв
15.40-18.10	Особенности подбора топ-менеджеров и сотрудников узкой специализации. Специфика взаимодействия с кадровыми агентствами. Формирование бюджета для поиска кандидатов, привлечение сотрудников, проведение интервью и отбор персонала. Работа с программой E-staff для информации о вакансиях и кандидатах. Изучение документации: положения и процедура по адаптации сотрудников, план прохождения испытательного срока, бланки обратной связи, бланк для проведения собеседования, для фиксации информации о деятельности сотрудника, профессиограмма, бланк уровней компетенций, бланк хронометража рабочего дня, бланк обзора зарплаты, техзадание для кадрового агентства
<b>Время проведения</b>	<b>3й день срок освоения – 8 ак. ч</b>
09.00-11.30	<b>Мероприятия по развитию и удержанию сотрудников</b> Создание и поддержание известности компании как лучшего работодателя. Структура HR-политики предприятия. Процесс её построения в компании: этапы, выбор стратегии, разработка задач и направлений. Понятие кадрового резерва и необходимость его создания. Развитие трудового потенциала сотрудников компании (HIPOs) и управление талантами. Первичная и вторичная адаптация новых сотрудников на предприятии. Выявление необходимости обучения персонала. Формы обучения на предприятии, мотивация к обучению. Удержание ценных специалистов и талантливых сотрудников, снижение



	<p>текучки. Снижение количества увольнений и работа с уволенными сотрудниками для сохранения имиджа компании. Изучение документов: анкета для увольняющегося сотрудника, графики обучения и тренингов, положение об обучении и развитии персонала на предприятии, опрос для руководителей о необходимости обучения, планы развития персонала.</p>
11.30-11.40	Перерыв
11.40-13.10	<p>Формы обучения на предприятии, мотивация к обучению. Удержание ценных специалистов и талантливых сотрудников, снижение текучки. Снижение количества увольнений и работа с уволенными сотрудниками для сохранения имиджа компании. Изучение документов: анкета для увольняющегося сотрудника, графики обучения и тренингов, положение об обучении и развитии персонала на предприятии, опрос для руководителей о необходимости обучения, планы развития персонала.</p>
13.10-14.00	Обед
14.00-15.30	<p><b>Анализ эффективности трудовой деятельности сотрудников</b> План оценки работы сотрудников, исходя из их задач. Понятие, структура и цели грамотной оценки персонала. Составляющие оценки персонала: динамика производительности, интенсивность труда и эффективность работы. Выявление ресурсов и способов проведения анализа деятельности сотрудников: ранжирование, самомониторинг, программированный контроль, оценка независимых судей. Подготовка к оцениванию работы сотрудников: задача критериев и организационное проектирование.</p>
15.30-15.40	перерыв
15.40-18.10	<p>Процесс проведения оценки сотрудников на предприятии. Разработка бюджета на оценивание. Обратная связь с сотрудниками после окончания оценки. Консультирование персонала по результатам анализа. Разбор модели SARAH. Анализ результатов оценки и составление рекомендаций для руководства организации и подразделений. Оценка работы службы управления персоналом. Изучение документации: положение об аттестации (оценке работы) сотрудников, составление описания процедуры оценки, оценочная матрица, расчет затрат на разработку системы оценки сотрудников, личный план развития работника.</p>
<b>Время проведения</b>	<b>4й день срок освоения – 8 ак. ч</b>
09.00-11.30	<p><b>Мотивация сотрудников как главный фактор эффективности работы и лояльности персонала к компании</b> Системный подход к мотивации сотрудников, его особенность и реализация в компании. Деление персонала на группы для разработки системы мотивации. Анализ существующей системы поощрения. Оценка удовлетворенности сотрудников своей работой.</p>



	<p>Мотивационный профиль работника. Формирование компенсационного пакета для сотрудников. Разработка грамотной системы оплаты труда. Грейдинг и методы William Mercer, Hay Group, Watson Wyatt. Создание системы материального поощрения сотрудников, исходя из ключевых показателей их труда (KPI) и места компании на рынке персонала. Социальные льготы для персонала, система нематериального поощрения и стратегия подкрепления правильного поведения в трудовой деятельности на предприятии.</p>
11.30-11.40	Перерыв
11.40-13.10	<p>Взаимосвязь системы мотивации с жизненным циклом предприятия. Подбор оптимальной системы поощрений для каждого этапа. Оптимизация оплаты труда. Тенденции и новейшие подходы к мотивации сотрудников. Разбор ошибок. Изучение документации: положения о системе поощрений и оплате труда, бланк определения диапазона базовых окладов, таблица распределения должностей по грейдам, оценочные листы, бланк для предоставления льгот, матрица стратегий подкрепления правильного поведения на предприятии, анкета мотивации, опросники для персонала и HR-специалистов, бланки для конкурса «Лучший сотрудник».</p>
13.10-14.00	Обед
14.00-15.30	<p><b>Система корпоративной культуры на предприятии, её создание и форматирование</b> Понятие корпоративной культуры и её составляющие. Анализ удовлетворенности сотрудников социальными нормами на предприятии. Сбалансированная система ценностей (ССЦ) и её применение в социальной политике компании. Анализ и создание корпоративной культуры в компании в зависимости от выбранного типа организационной культуры. Взаимодействие с работниками предприятия. PR внутри компании и его инструменты.</p>
15.30-15.40	перерыв
15.40-18.10	<p>Кризисные периоды, их влияние на работу с персоналом. Рекомендации по управлению трудовыми ресурсами в кризис. Психологические барьеры, сопротивление персонала и методы их преодоления. Грамотное позиционирование службы управления персоналом. Бренд-менеджмент в службе HR. Изучение документов: положение о корпоративной культуре, миссия и цель компании, этические нормы (кодекс), бланки типологии корпоративной культуры, опросник для выявления ССЦ сотрудников.</p>
	Промежуточная аттестация
<b>Время проведения</b>	<b>5-6й день срок освоения – 12 ак. ч</b>
09.00-18.10	1,5 дня на самостоятельную подготовку и сдачу промежуточного теста по дисциплине «HR-менеджер: проектирование и оптимизация организационной структуры компании»
<b>Время</b>	<b>6 сессия</b>



проведения	1й день срок освоения – 8 ак. ч
	<b>Построение эффективной системы оплаты труда: типичные ошибки и практические рекомендации</b>
09.00-11.30	<b>Анализ действующей системы начисления заработной платы на предприятии</b> Нормативно-правовые документы, регулирующие трудовые взаимоотношения и оплату труда. Локальные правовые акты, разработанные для управления трудовыми отношениями на предприятии. Регламентирующая документация по оплате труда.
11.30-11.40	перерыв
11.40-13.10	Особенности заполнения трудовых и коллективных договоров, правила внутреннего распорядка в компании, корпоративный кодекс, штатное расписание, положение, регулирующее оплату труда, должностные инструкции работников. Фонд оплаты труда (ФОТ). Его формирование, оценка и оптимизация.
13.10-14.00	обед
14.00-15.30	<b>Фиксированная часть в структуре заработной платы персонала. Её формирование, анализ и оптимизация с помощью системы грейдов</b> Анализ численности сотрудников и составление матрицы функциональных обязанностей. Формирование компенсационного пакета. Выявление оптимальной пропорции постоянной и переменной доли дохода для разных работников. Поощрение трудовой деятельности: материальная и нематериальная форма мотивации.
15.30-15.40	перерыв
15.40-18.10	Групповые и индивидуальные поощрения для работников. Изучение текущей системы оплаты на предприятии, оценка удовлетворенности сотрудников своей заработной платой в целом и мотивационным пакетом в частности. Планирование расходов на персонал в общем бюджете компании. Практические задания на тему: «Анализ действующей системы оплаты труда»
Время проведения	2й день срок освоения – 8 ак. ч
09.00-11.30	<b>Создание системы премирования на предприятии. Взаимодействие со сбалансированной системой показателей и управлением по целям</b> Структура зарплаты, её основные элементы. Разбор и анализ существующих форм оплаты труда. Выявление необходимости внесения изменений в заработную плату. Методы формирования окладов с использованием грейдов. Совместное использование систем грейдов и оценки компетенций в работе сотрудников.
11.30-11.40	Перерыв
11.40-13.10	Развитие сотрудников и карьерный рост. Создание предпосылок и системы для профессионального роста работников, учитывая грейдирование.



	Оценка значимости специалистов для компании. Система грейдов на предприятии: её особенности и внедрение. Практические задания на тему: «Оценка должностей»
13.10-14.00	Обед
14.00-15.30	<b>Формирование системы оплаты труда на предприятии с учетом комплексных стратегических целей организации</b> Группировка сотрудников для создания системы премирования. Достоинства и недостатки различных систем мотивации: бонусов, льгот, социальных выплат. Создание и применение дополнительных льгот и бонусов с учетом грейдов сотрудника. Процесс и основные этапы формирования комплексной системы оплаты труда. Обратная связь с персоналом для формирования оптимальной системы оплаты труда и повышения уровня удовлетворенности сотрудников.
15.30-15.40	перерыв
15.40-18.10	Проведение грамотной внутренней коммуникационной политики в случае изменения заработной платы. Разбор ошибок и анализ эффективности системы оплаты труда на предприятии. Практические задания на тему: «Формирование эффективной системы оплаты труда на предприятии»
	Промежуточная аттестация
<b>Время проведения</b>	<b>3й день срок освоения – 8 ак. ч</b>
09.00-18.10	1 день на самостоятельную подготовку и сдачу промежуточного теста по дисциплине «Построение эффективной системы оплаты труда: типичные ошибки и практические рекомендации»
<b>Время проведения</b>	<b>7 сессия 1й день срок освоения – 8 ак. ч</b>
	<b>Операционное и стратегическое управление персоналом и подразделением организации</b>
09.00-11.30	<b>Разработка систем операционного управления персоналом и работы структурного подразделения</b> Анализ успешных корпоративных практик по вопросам стратегического и оперативного управления персоналом организации. Постановка оперативных целей по вопросам управления персоналом. Разработка планов, программ и процедур в управлении персоналом. Разработка предложений по структуре подразделения и потребности в персонале. Разработка предложений по обеспечению персоналом, формированию систем оценки, развития, оплаты труда, корпоративным социальным программам и социальной политике.
11.30-11.40	Перерыв
11.40-13.10	Разработка предложений о затратах и формированию бюджета на персонал. Разработка предложений по заключению договоров по управлению персоналом с поставщиками услуг и проведение предварительных процедур по их заключению. <b>Реализация операционного управления персоналом и работы</b>



	<b>структурного подразделения</b> Планирование деятельности подразделения и персонала. Оперативное управление персоналом подразделения организации. Расчет затрат по подразделению и подготовка предложений для формирования бюджета. Разработка стандартов деятельности подразделения и унификация процессов. Проведение инструктажа по охране труда.
13.10-14.00	Обед
14.00-15.30	Постановка задач работникам структурного подразделения, определение ресурсов для их выполнения, контроль исполнения. Анализ планов и отчетности подчиненных работников, разработка предложений по улучшению показателей деятельности подразделения. Формирование отчетов о работе структурного подразделения. <b>Администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения</b> Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала. Документационное оформление результатов операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, результатов аудита работы с персоналом.
15.30-15.40	перерыв
15.40-18.10	Подготовка предложений по развитию систем операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, по необходимым корректирующим и превентивным мерам. Разработка системы анализа и контроля работы персонала. Контроль, сравнение и анализ процессов в области оперативного управления персоналом, результатов управленческих мероприятий, определение факторов, вызывающих отклонение от плановых показателей. Подготовка и обработка запросов, уведомлений, сведений о работниках в государственные органы, профессиональные союзы, общественные организации. Сопровождение договоров оказания услуг по вопросам оперативного управления персоналом и работе структурного подразделения, включая предварительные процедуры по их заключению. Подготовка предложений по формированию бюджета на персонал организации. Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем операционного управления персоналом и работы структурного подразделения.
<b>Время проведения</b>	<b>2й день срок освоения – 8 ак. ч</b>
09.00-11.30	<b>Разработка системы стратегического управления персоналом организации</b> Анализ успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений. Постановка стратегических целей в управлении персоналом. Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и





	<p>технологий по управлению персоналом. Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Формирование системы оплаты и организации труда. Разработка организационной структуры, планирование потребности в персонале организации.</p>
11.30-11.40	Перерыв
11.40-13.10	<p>Разработка программ, принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда. Формирование бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом и контроллинга. <b>Реализация системы стратегического управления персоналом организации</b> Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации. Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Внедрение и поддержание системы организации труда и оплаты персонала. Управление внедрением программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда. Организация проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом.</p>
13.10-14.00	Обед
14.00-15.30	<p>Постановка задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения. Анализ отчетности по управлению персоналом и выявление ресурсов по улучшению деятельности организации. Согласование условий заключаемых договоров по вопросам управления персоналом. Организация проведения закупочных процедур по вопросам управления персоналом и оформления сопутствующей документации по ним Формирование бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом и контроллинга. Применение к работникам мер поощрения и дисциплинарного взыскания. <b>Администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации</b> Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала. Документационное оформление результатов управления персоналом, его аудита, работы структурных подразделений.</p>
15.30-15.40	перерыв
15.40-18.10	<p>Документационное и организационное сопровождение стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений. Подготовка предложений по развитию систем управления персоналом, по</p>



	<p>необходимым корректирующим и превентивным мерам и по повышению эффективности работы структурных подразделений.</p> <p>Контроль процессов в области управления персоналом и работы структурных подразделений, сравнение и анализ процессов, результатов управленческих мероприятий, определение факторов, вызывающих отклонение от плановых показателей.</p> <p>Согласование и контроль договоров по вопросам и системам стратегического управления персоналом и работе структурных подразделений, организация процедур по их заключению.</p> <p>Подготовка результатов анализа соответствия организации и оплаты труда персонала успешным корпоративным практикам.</p> <p>Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений</p>
	Промежуточная аттестация
<b>Время проведения</b>	<b>3й день</b> <b>срок освоения – 8 ак. ч</b>
09.00-18.10	1 день на самостоятельную подготовку и сдачу промежуточного теста по дисциплине «Операционное и стратегическое управление персоналом и подразделением организации»
<b>Время проведения</b>	<b>8 сессия</b> <b>1й день</b> <b>срок освоения – 4 ак. ч</b>
09.00-13.10	Итоговая аттестация



## 5. Рабочая Программа

### Раздел 1. «Работа кадровой службы: оформление трудовых отношений»

#### Модуль №1. Создание кадровой службы на предприятии. Её назначение и функционирование.

Задачи отдела кадров. Нормативно-правовая база для кадровых специалистов. Изучение обязательных документов, необходимых для функционирования отдела кадров любой компании. Понятие унифицированных форм, их особенности. Внесение корректировок после введения собственных форм.

#### Модуль №2. Локальные нормативные акты, разработанные работодателем.

Понятие локальных нормативных актов. Разъяснение Ст.8 ТК РФ. Применение норм трудового права для разработки локальных актов. Список необходимых правовых актов для работодателя. Разъяснение Ст.68, 87, 135 и 212 Трудового Кодекса РФ. Дополнительные акты, которые может принять работодатель. Обязательства работодателя предоставить при приеме на работу локальные нормативные акты для изучения работником. Ответственность за невыполнение обязательств. Ст. 68 Трудового Кодекса, ст. 5.27 КоАП РФ. Внутренний трудовой распорядок. Его правила и особенности. Изучение статей 189 и 190 Трудового Кодекса. Личные данные сотрудников и правила работы с ними. Статьи 86 и 87 ТК.

#### Модуль №3. Особенности оформления нового сотрудника. Прием, перевод на другую должность или в другое подразделение.

Предварительная подготовка к приему на работу. Поиск запретов и ограничений для оформления работника. Список документов для приема на работу. Образцы документов для работы по совмещению, для основного места работы и для заключения первого трудового соглашения. Категории работников, обязанные пройти медосмотр. Изучение Ст. 69, 213, 298, 324, 348 Трудового Кодекса РФ. Оформление заявления о приеме на работу. Условия обязательного написания заявления. Представление локальных нормативных актов работнику для изучения. Ошибки при подписании трудового соглашения. Нарушения и их последствия. Особенности трудового договора: его структура, содержание и ответственность. Ознакомление с нормативно-правовой базой. Прохождение проверки контролирующими органами трудовых договоров. Основные моменты, на которые стоит обратить внимание: условия работы сотрудников, обеспечение формой и средствами гигиены. Изменения в трудовом соглашении. Стандарт формирования дополнений к договору. Срочный и бессрочный трудовой договор. Правила заключения договора с работником согласно Ст. 59 ТК РФ. Особенности оформления на работу категорий граждан: лиц до 18 лет, женщин, военнослужащих, лиц, направленных через службу занятости, бывших государственных служащих и других. Заключение договора при приеме на работу по совмещению. Приказ о приеме на работу. Структура, содержание и стандарт оформления. Создание записей в трудовой книжке. Личное дело работника. Условия для обязательного оформления личного дела.

#### Модуль №4. Оформление ежегодного отпуска работнику. Отличия основного и дополнительного отпуска.

Основные положения и нормативная база для оформления отпуска. Разбор Статей 114,115,121 и 122 Трудового Кодекса. Количество дней отпуска, положенных работнику. Изучение Статей 115, 267, 291, 295 ТК РФ. Разбор отдельных ситуаций. Дополнительно оплачиваемый отпуск: условия предоставления и продолжительность.



Рассмотрение Статей 117, 118, 119, 321 ТК РФ. Определение длительности отпуска. Разбор Статьи 120 ТК. График предоставления отпусков в компании. Ст. 123 Трудового Кодекса. Использование основного отпуска авансом. Удержание перерасхода из заработной платы при увольнении сотрудника. Ограничение по удержаниям согласно Статье 137 ТК РФ. Условия, при которых из заработной платы не удерживают перерасход отпускных дней. Статьи 77, 81, 83 Трудового Кодекса. Основания для переноса или продления отпуска. Разбор Статьи 124 ТК РФ. Компенсация за неиспользованный отпуск. Условия для предоставления, выплата денежных средств согласно Статьи 126 Трудового Кодекса.

#### **Модуль №5. Трудовая книжка: правила внесения записей, ведение учета и ответственность.**

Заполнение трудовых книжек. Изучение нормативной базы: Постановления №225 «О трудовых книжках» от 16.04.2003 и №69 «Об утверждении инструкции по заполнению трудовых книжек» от 10.10.2003. Особенности оформления трудовых книжек: стандартные бланки, выбор цвета чернил, проставление даты, язык заполнения. Список информации, которую вносит в книжку работодатель. Хранение трудовых книжек на предприятии. Приказ о назначении ответственного лица. Заполнение новой трудовой книжки при приеме на работу. Титульный лист трудовой книжки: правила внесения записей и изменений. Раздел «Сведения о работе». Информация для заполнения. Внесение изменений и корректировка записи в трудовой книжке. Смена названия предприятия. Создание записи об увольнении работника. Внесение в трудовую книжку информации о работе по совместительству. Основания для записи. Создание копии трудовой книжки и заполнение вкладыша. Учет трудовых книжек на предприятии. Правила оформления журнала прихода-расхода книжек. Правила предоставления работнику трудовой книжки во время работы и при увольнении. Практические рекомендации согласно принятым изменениям за 2016 год.

#### **Модуль №6. Прекращение трудового договора. Основания и процесс увольнения работника.**

Теоретические основы: понятие увольнения, его классификация и особенности. Разбор Статей 77 и 80 ТК РФ. Прекращение трудового договора за дисциплинарный проступок, по инициативе работника или работодателя, по собственному желанию сотрудника. Особенности увольнения на испытательном сроке. Процесс расторжения трудового договора: обязательные и дополнительные действия работодателя и сотрудника. Отмена увольнения сотрудника по собственному желанию. Отзыв написанного заявления. Разъяснение Статей 80 и 127 Трудового Кодекса. Примеры готовых заявлений и приказов. Этапы процесса прекращения трудового договора. Заполнение трудового соглашения, его особенности и правила оформления. Условия необходимого написания заявления на прекращение трудового договора. Рекомендации с учетом судебной практики. Нарушение работником трудовых обязанностей. Действия работодателя и ответственность сотрудника при прогуле или при работе в состоянии опьянения согласно Статьи 81 Трудового Кодекса. Правила проведения сокращения сотрудников. Действия работодателя согласно Статей 81, 261, 179 ТК РФ. Расторжение трудовых отношений по не зависящим от сотрудника и работодателя обстоятельствам. Разбор Статьи из Трудового Кодекса №83. Прерывание трудовых отношений в связи со службой в армии. Правила увольнения



работника. Процедура восстановления на прежнем рабочем месте. Процедура увольнения в связи с обвинением или арестом работника.

## **Раздел 2. «Работа кадровой службы: кадровое делопроизводство»**

### **Модуль 1. Трудовой и гражданско-правовой договор**

Основные понятия – содержание, стороны и сроки договора. Частые нарушения в составлении документации. Условия работы – основной момент, на который обращают внимание контролирующие органы при проверке документации. Вносим изменения в трудовой договор по правилам. Срочный договор. Заключение по соглашению сторон. Прием на работу особенных категорий граждан. Кому нельзя назначить испытательный срок. Работник по совместительству. Особенности оформления и составления договора. Понятие гражданско-правового договора. Его виды, стороны, порядок заключения.

### **Модуль 2. Сложности в оформлении дистанционного и надомного работника**

Кто считается дистанционным работником? Законы, регулирующие такие отношения. Прием на работу. Необходимые документы, заключение трудового договора, приказ о приеме. Оформление СНИЛС и трудовой книжки. Охрана труда. Порядок увольнения дистанционного работника. Кто считается надомным работником? Нормативные акты и документы. Прием на работу. Необходимые документы, заключение трудового договора, приказ о приеме. Перевод на надомную работу уже работающего сотрудника. Увольнение надомного работника.

### **Модуль 3. Отличия совместительства и совмещения**

Основные понятия и сложности оформления. Документы для трудоустройства совместителя. Порядок приема на работу. Ознакомление с локальными актами, оформление договора, приказ о приеме, личная карточка Т-2. Оплата труда совместителя. Отпуск. Гарантии и компенсации. Увольнение совместителя. Что такое совмещение? Его виды и порядок оформления. Заявление на работу о совмещении. Учет рабочего времени и оплата труда. Увольнение сотрудника, занятого на условиях совмещения.

### **Модуль 4. Начало и порядок ведения военно-учетного стола**

Цели, задачи и нормативная база для ведения военно-учетного стола (ВУС). Ответственный за ВУС. Виды учета граждан. Закон о воинской обязанности. Документы воинского учета. Личные карточки Т-2. Ведение картотеки (4 раздела). Составляем отчетность для Военного комиссариата. Обязательные к подаче сведения. Журнал проверок ВУС. Изменение данных работника. Снятие с учета. На что инспектора чаще всего обращают внимание во время проверок.

## **Раздел 3. «Алгоритмы внутреннего аудита кадровых документов и подготовка к проверке ГИТ»**

### **Модуль 1. Делопроизводство в отделе кадров**

Законодательство в помощь кадровику. Чек-лист из документов, которые обязательно должны быть в отделе кадров.

### **Модуль 2. Локальные нормативные акты: понятие и виды**

Нарушения, которые чаще всего находят проверяющие. Статья 8 ТК РФ. Локальные акты и нормы трудового права. Обязательные локальные акты. Статьи 68, 87, 135 и 212 ТК РФ. Ответственность, предусмотренная законом за пренебрежение обязанностью по ознакомлению работника с локальными актами. Статья 68 ТК РФ, статья 5.27 КоАП РФ.



### **Модуль 3. Правила приема рядовых сотрудников и руководящего состава**

Документы, которые обязан предоставить работник. Готовый чек-лист. Как принять на работу несовершеннолетнего. Статья 63 ТК РФ. Кто обязан проходить медосмотр, а кто нет? Статьи 69, 213, 298, 324 и 348 ТК РФ. Заявление о приеме. Когда его писать обязательно? Ключевые моменты в ознакомлении работника с локальными актами компании. Разбор частых нарушений, которые встречаются при составлении трудового договора. Основные понятия – стороны, содержание и сроки договора. На что обращают внимание проверяющие. Условия работы и средства гигиены работника. Порядок внесения изменений в договор. Внесение записи в трудовую книжку.

### **Модуль 4. Основной и дополнительный ежегодный отпуск**

Срок отпуска, порядок предоставления, расчетный стаж. Кому и сколько положено отпуска. Продолжительность отпусков, порядок их оплаты. Статья 120 ТК РФ. График отпусков. Порядок составления и утверждения в соответствии со статьей 123 ТК РФ. Удержания из заработной платы при перерасходе отпуска. Ограничения на удержания. Статьи 77, 81, 83 и 137 ТК РФ. Продление или перенесение ежегодного отпуска. Статья 124 ТК РФ. Замена отпуска денежной компенсацией. Статья 126 ТК РФ. Как реализуется право работника на отпуск с последующим увольнением. Статья 127 ТК РФ.

### **Модуль 5. Увольнение и порядок расторжения трудового договора.**

Понятие увольнения. Виды увольнений. Статья 77, 80 ТК РФ. Расторжение договора по инициативе работника. Вспомогательные (необязательные) шаги. Отзыв заявления о расторжении трудового договора по инициативе работника. Формулировка заявления и приказа об отзыве заявления. Порядок расторжения трудового договора по соглашению сторон. Оформление соглашения. Судебная практика.

### **Модуль 6. Государственная инспекция по труду. Общие понятия**

Федеральный закон от 26 декабря 2008 г. N 294-ФЗ Постановление Правительства РФ от 28 апреля 2015 г. N 415 Трудовой кодекс. Сводный план проверок. Как найти в нем свою компанию. Основания для включения в план проверок. Порядок уведомления ГИТ работодателя о начале проверки.

### **Модуль 7. Виды и формы проверок. С чего начинают проверку предприятия**

Виды проверок. Плановые и внеплановые проверки. Основания для проведения. Формы проверок. Документарные и выездные проверки. Основания для проведения. Сроки проведения проверок. Для юридического лица, для предприятий малого и микро бизнеса. Служебное удостоверение проверяющего. Удостоверение инспектора ГИТ. Распоряжение о проведении проверки. Разбор на примере, как выглядит форма распоряжения.

### **Модуль 8. Частые ошибки в кадровом делопроизводстве. На что обращают внимание инспекторы ГИТ? Как пройти проверку с минимальными рисками?**

Ошибки в локальных актах. Ошибки в трудовом договоре. Ошибки в графике отпусков. Ошибки при работе с трудовыми книжками. Права руководителя компании при проведении проверки ГИТ. Права проверяющего инспектора ГИТ. Грубые нарушения со стороны проверяющего.

### **Модуль 9. Журнал учета проверок юридического лица. Штрафы за нарушение трудового законодательства**

Журнал учета проверок юридического лица. Для чего он нужен, какую имеет форму. Административные нарушения. Уголовные нарушения. Краткий анализ.



## **Раздел 4. «HR-менеджер: подбор и управление персоналом»**

### **Модуль 1. Роль и значение HR в организации**

Ситуация «в кадрах»: роль HR-менеджера, основные задачи HR-подразделения на сегодняшний день. Модель HR-процессов. Ключевые показатели эффективности. Подходы к формированию структуры кадровой службы. Создание HR-стратегии: основные этапы составления и реализации стратегии.

### **Модуль 2. Анализ оргструктуры компании**

Виды и особенности оргструктур. Стратегический и оппортунистический подходы. Формула 4F. Централизация и децентрализация организации. Определение целей, задач, функций структурных подразделений и должностных лиц. Составление должностных инструкций. Грейдинг сотрудников. Процесс создания грейдов. Целесообразность и ограничения в применении этого инструмента.

### **Модуль 3. Материальная мотивация персонала: компенсационный пакет и социальные программы**

Структура компенсационного пакета и социального обеспечения. Моделирование и управление ФОТ. Определение уровня общего дохода по категориям сотрудников. Управление постоянной и переменной частью компенсационного пакета, долгосрочное и краткосрочное стимулирование. Ключевые показатели эффективности (KPI). Сильные стороны и ограничения создания системы KPI. Управление социально-трудовыми отношениями, соцпрограммами и системой льгот для персонала.

### **Модуль 4. Нематериальная мотивация персонала на уровне предприятия. Основные инструменты HR**

Уровни мотивации в компании. Уровень компании, подразделения, руководителя. Инструменты мотивации на каждом из уровней. Поколение X, Y, Z. Система нематериальной мотивации для каждого из поколений. Опрос удовлетворенности и вовлеченности персонала как инструменты для развития нематериальной мотивации персонала. Анализ полученных результатов и реализация запланированных действий. Лучшие практики ведущих компаний.

### **Модуль 5. Анализ корпоративной культуры и внутренних коммуникаций**

Виды корпоративных культур. Подходы к диагностике существующей корпоративной культуры. Эволюция корпоративных культур по мере развития организации. Ценности компании и корпоративные компетенции. Оценка по корпоративным компетенциям. Роль корпоративной культуры в компании.

### **Модуль 6. Обеспечение персоналом: подбор персонала и адаптация новых сотрудников**

Проектирование численности. Анализ стратегической потребности и доступности персонала в долгосрочном периоде. Нормирование численности. Возможности и ограничения бенчмаркинга, микроэлементного и факторного нормирования. Система подбора персонала. Формирование бренда работодателя. Работа с внутренними и внешними источниками персонала. Взаимодействие с внутренним заказчиком. Составление профиля вакансии. Процесс привлечения внешних кандидатов на вакансию. Источники привлечения кандидатов. Основные этапы процесса подбора персонала. Инструменты рекрутера. Политика привлечения внутренних кандидатов: плюсы и минусы системы; внутренней ротации персонала. Организация конкурса на



открытую вакансию. Приоритеты при принятии решений. Привлечение студентов на стажировку в компании. Разработка и внедрение программы привлечения молодых и перспективных кадров на работу. Основные принципы адаптации новых сотрудников. Испытательный срок и задание на испытательный период. Инструменты адаптации персонала.

#### **Модуль 7. Оценка персонала**

Система корпоративных требований к персоналу. Место и роль корпоративных и профессиональных компетенций, потенциала к развитию, бизнес-целей и KPI в системе оценки. Цели и инструменты оценки. Применение различных методов оценки для решения HR-задач: оценка 360, ассессмент-центр, бизнес-кейсы и тесты, оценка компетенций, аттестация персонала и др. Представление результатов оценки бизнес-заказчику. Использование результатов оценки для управленческих и HR-решений.

#### **Модуль 8. Обучение и развитие персонала**

Определение целевых категорий персонала для обучения: иерархический, профессиональный и смешанный принципы. Использование компетенций, квалификационных требований и задач бизнеса для анализа потребностей, и проектирования обучения. Система обучения: тематическое, методическое (по методам обучения) и ресурсное планирование; оргсопровождение; оценка эффективности обучения; управление знаниями. Корпоративные университеты, учебные центры и иные подходы к организации процесса обучения и развития в компании. Виды корпоративного обучения и целесообразность каждого из видов обучения. В каких ситуациях целесообразно привлекать внешних провайдеров по обучению, а в каких случаях лучше делать ставку на внутренних экспертов.

#### **Модуль 9. Управление талантами**

Определение понятие «талант» для организации. Основные дилеммы и подходы к их решению. Настройка ключевых HR-процессов на работу с талантами. Карьерное планирование в компании: индивидуальные планы развития, кадровый резерв, внутренняя ротация персонала. Синхронизация процессов планирования преемственности для ключевых должностей и карьерного планирования. Традиционные и инновационные методы проектирования «кадрового резерва».

### **Раздел 5. «HR-менеджер: проектирование и оптимизация организационной структуры компании»**

#### **Модуль №1. Понятие службы управления персоналом на предприятии, её особенности и составляющие.**

Понятие и особенности управления персоналом. Разбор основных концепций и методов осуществления деятельности. Жизненный цикл предприятия и принципы HR-стратегии на каждом из этапов. Составляющие стратегии управления трудовыми ресурсами и HR-политики. Проведение SWOT-анализа и разбор факторов, влияющих на подготовку стратегии в сфере HR. Составление и совершенствование оргструктуры компании. Разбор аналитических документов: матрицы SWOT-анализа и таблицы «Развитие концепций HR». Практические задания.

#### **Модуль №2. Функции и задачи подразделения управления персоналом на предприятии.**

Роль системы управления трудовыми ресурсами. Правила организации службы на предприятии: определение количества сотрудников, отбор персонала по степени





подготовки и профессиональным качествам. Ответственность директора по HR. Разработка плана работы службы: определение текущих функций управления персоналом, подготовка бюджета и документации для подразделения. Учет документации и текущей работы службы. Разбор информационных систем кадрового администрирования и работы с персоналом. Построение эффективных взаимоотношений специалиста по кадрам с руководством предприятия.

Изучение документации и правил её составления: положение о персонале и кадровой службе предприятия, должностные инструкции сотрудников, трудовые функции согласно утвержденному стандарту, матрица компетенций, бланк для анализа функций HR и бланк аргументации, план работы подразделения, бюджет. Практические задания.

### **Модуль №3. Определение необходимого количества персонала на предприятии.**

Плановый аудит и постоянный мониторинг в сфере HR: его роль и основные задачи. Выявление необходимости найма персонала. Этапы и способы планирования, определение количества и профессиональных компетенций будущих сотрудников. Нормирование, бюджетирование и организация условий труда для персонала. Проведение контроля над рабочим временем сотрудников. Способы определения нехватки ресурсов персонала и альтернативные подходы вместо найма новых сотрудников: автоматизация, перераспределение персонала, реинжиниринг и другие. Разбор ошибок при разработке плана количества работников. Оптимизация бизнеса с помощью современных подходов – аутсорсинга, аутстаффинга и лизинга сотрудников. Изучение документации: штатное расписание, расчет необходимого количества сотрудников, изменение трудовых показателей за период времени, опросные листы для анализа деятельности, матрица распределения функций. Практические задания.

### **Модуль №4. Поиск и привлечение к работе на предприятие талантливых сотрудников.**

Понятие о талантливых работниках. Поиск сотрудников на рынке труда: анализ спроса и предложения, уровня предлагаемых и ожидаемых зарплат. Тенденции развития рынка. Проведение анализа рынка персонала в соответствии с необходимой специальностью (должностью). Понятие должностной инструкции и профессиограммы, их составление. Анализ компетенций. Разбор понятия, функции и методы выявления компетенций в работе. Оценка критических инцидентов, прогностическое интервью, метод прямых атрибутов и репертуарных решеток. Особенности подбора топ-менеджеров и сотрудников узкой специализации. Специфика взаимодействия с кадровыми агентствами. Формирование бюджета для поиска кандидатов, привлечение сотрудников, проведение интервью и отбор персонала. Работа с программой E-staff для информации о вакансиях и кандидатах. Изучение документации: положения и процедура по адаптации сотрудников, план прохождения испытательного срока, бланки обратной связи, бланк для проведения собеседования, для фиксации информации о деятельности сотрудника, профессиограмма, бланк уровней компетенций, бланк хронометража рабочего дня, бланк обзора зарплаты, техзадание для кадрового агентства. Практические задания.

### **Модуль №5. Мероприятия по развитию и удержанию сотрудников.**

Создание и поддержание известности компании как лучшего работодателя. Структура HR-политики предприятия. Процесс её построения в компании: этапы, выбор стратегии, разработка задач и направлений. Понятие кадрового резерва и



необходимость его создания. Развитие трудового потенциала сотрудников компании (HIPOs) и управление талантами. Первичная и вторичная адаптация новых сотрудников на предприятии. Выявление необходимости обучения персонала. Формы обучения на предприятии, мотивация к обучению. Удержание ценных специалистов и талантливых сотрудников, снижение текучки. Снижение количества увольнений и работа с уволенными сотрудниками для сохранения имиджа компании. Изучение документов: анкета для увольняющегося сотрудника, графики обучения и тренингов, положение об обучении и развитии персонала на предприятии, опрос для руководителей о необходимости обучения, планы развития персонала. Практические задания.

#### **Модуль №6. Анализ эффективности трудовой деятельности сотрудников.**

План оценки работы сотрудников, исходя из их задач. Понятие, структура и цели грамотной оценки персонала. Составляющие оценки персонала: динамика производительности, интенсивность труда и эффективность работы. Выявление ресурсов и способов проведения анализа деятельности сотрудников: ранжирование, самомониторинг, программированный контроль, оценка независимых судей. Подготовка к оцениванию работы сотрудников: задача критериев и организационное проектирование. Процесс проведения оценки сотрудников на предприятии. Разработка бюджета на оценивание. Обратная связь с сотрудниками после окончания оценки. Консультирование персонала по результатам анализа. Разбор модели SARAH. Анализ результатов оценки и составление рекомендаций для руководства организации и подразделений. Оценка работы службы управления персоналом. Изучение документации: положение об аттестации (оценке работы) сотрудников, составление описания процедуры оценки, оценочная матрица, расчет затрат на разработку системы оценки сотрудников, личный план развития работника. Практические задания.

#### **Модуль №7. Мотивация сотрудников как главный фактор эффективной работы и лояльности персонала к компании.**

Системный подход к мотивации сотрудников, его особенность и реализация в компании. Деление персонала на группы для разработки системы мотивации. Анализ существующей системы поощрения. Оценка удовлетворенности сотрудников своей работой. Мотивационный профиль работника. Формирование компенсационного пакета для сотрудников. Разработка грамотной системы оплаты труда. Грейдинг и методы William Mercer, Hay Group, Watson Wyatt. Создание системы материального поощрения сотрудников, исходя из ключевых показателей их труда (KPI) и места компании на рынке персонала. Социальные льготы для персонала, система нематериального поощрения и стратегия подкрепления правильного поведения в трудовой деятельности на предприятии. Взаимосвязь системы мотивации с жизненным циклом предприятия. Подбор оптимальной системы поощрений для каждого этапа. Оптимизация оплаты труда. Тенденции и новейшие подходы к мотивации сотрудников. Разбор ошибок. Изучение документации: положения о системе поощрений и оплате труда, бланк определения диапазона базовых окладов, таблица распределения должностей по грейдам, оценочные листы, бланк для предоставления льгот, матрица стратегий подкрепления правильного поведения на предприятии, анкета мотивации, опросники для персонала и HR-специалистов, бланки для конкурса «Лучший сотрудник». Практические задания.



## **Модуль №8. Система корпоративной культуры на предприятии, её создание и форматирование.**

Понятие корпоративной культуры и её составляющие. Анализ удовлетворенности сотрудников социальными нормами на предприятии. Сбалансированная система ценностей (ССЦ) и её применение в социальной политике компании. Анализ и создание корпоративной культуры в компании в зависимости от выбранного типа организационной культуры. Взаимодействие с работниками предприятия. PR внутри компании и его инструменты. Кризисные периоды, их влияние на работу с персоналом. Рекомендации по управлению трудовыми ресурсами в кризис. Психологические барьеры, сопротивление персонала и методы их преодоления. Грамотное позиционирование службы управления персоналом. Бренд-менеджмент в службе HR. Изучение документов: положение о корпоративной культуре, миссия и цель компании, этические нормы (кодекс), бланки типологии корпоративной культуры, опросник для выявления ССЦ сотрудников. Практические задания.

## **Раздел 6. Построение эффективной системы оплаты труда: типичные ошибки и практические рекомендации**

### **Модуль №1. Анализ действующей системы начисления заработной платы на предприятии**

Нормативно-правовые документы, регулирующие трудовые взаимоотношения и оплату труда. Локальные правовые акты, разработанные для управления трудовыми отношениями на предприятии. Регламентирующая документация по оплате труда. Особенности заполнения трудовых и коллективных договоров, правила внутреннего распорядка в компании, корпоративный кодекс, штатное расписание, положение, регулирующее оплату труда, должностные инструкции работников. Фонд оплаты труда (ФОТ). Его формирование, оценка и оптимизация. Анализ численности сотрудников и составление матрицы функциональных обязанностей. Формирование компенсационного пакета. Выявление оптимальной пропорции постоянной и переменной доли дохода для разных работников. Поощрение трудовой деятельности: материальная и нематериальная форма мотивации. Групповые и индивидуальные поощрения для работников. Изучение текущей системы оплаты на предприятии, оценка удовлетворенности сотрудников своей заработной платой в целом и мотивационным пакетом в частности. Планирование расходов на персонал в общем бюджете компании. Практические задания на тему: «Анализ действующей системы оплаты труда»

### **Модуль №2. Фиксированная часть в структуре заработной платы персонала. Её формирование, анализ и оптимизация с помощью системы грейдов.**

Структура зарплаты, её основные элементы. Разбор и анализ существующих форм оплаты труда. Выявление необходимости внесения изменений в заработную плату. Методы формирования окладов с использованием грейдов. Совместное использование систем грейдов и оценки компетенций в работе сотрудников. Развитие сотрудников и карьерный рост. Создание предпосылок и системы для профессионального роста работников, учитывая грейдирование. Оценка значимости специалистов для компании. Система грейдов на предприятии: её особенности и внедрение. Практические задания на тему: «Оценка должностей»

### **Модуль №3. Создание системы премирования на предприятии. Взаимодействие со сбалансированной системой показателей и управлением по целям.**



Переменная часть в заработной плате персонала. Правила её расчета и основные отличия надбавок и бонусов от премий. Система условий SMART и декомпозиция целей. Создание правил начисления премии исходя из целей (МВО) и показателей эффективности деятельности (KPI). Индивидуальное и групповое премирование. Формирование таблиц целей и показателей эффективности для различных служб компании: отделов производства и сбыта, бухгалтерии, маркетинга, HR и других. Определение продуктивности работы по KPI. Образец формирования системы премирования для директора по HR. Индекс удовлетворенности CSI. Практические задания на тему: «Расчет KPI для различных типов работников».

#### **Модуль №4. Формирование системы оплаты труда на предприятии с учетом комплексных стратегических целей организации.**

Группировка сотрудников для создания системы премирования. Достоинства и недостатки различных систем мотивации: бонусов, льгот, социальных выплат. Создание и применение дополнительных льгот и бонусов с учетом грейдов сотрудника. Процесс и основные этапы формирования комплексной системы оплаты труда. Обратная связь с персоналом для формирования оптимальной системы оплаты труда и повышения уровня удовлетворенности сотрудников. Проведение грамотной внутренней коммуникационной политики в случае изменения заработной платы. Разбор ошибок и анализ эффективности системы оплаты труда на предприятии. Практические задания на тему: «Формирование эффективной системы оплаты труда на предприятии»

### **Раздел 7. Операционное и стратегическое управление персоналом и подразделением организации**

#### **Модуль 1. Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения**

Анализ успешных корпоративных практик по вопросам стратегического и оперативного управления персоналом организации. Постановка оперативных целей по вопросам управления персоналом. Разработка планов, программ и процедур в управлении персоналом. Разработка предложений по структуре подразделения и потребности в персонале. Разработка предложений по обеспечению персоналом, формированию систем оценки, развития, оплаты труда, корпоративным социальным программам и социальной политике. Разработка предложений о затратах и формированию бюджета на персонал. Разработка предложений по заключению договоров по управлению персоналом с поставщиками услуг и проведение предварительных процедур по их заключению.

#### **Модуль 2. Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения**

Планирование деятельности подразделения и персонала. Оперативное управление персоналом подразделения организации. Расчет затрат по подразделению и подготовка предложений для формирования бюджета. Разработка стандартов деятельности подразделения и унификация процессов. Проведение инструктажа по охране труда. Постановка задач работникам структурного подразделения, определение ресурсов для их выполнения, контроль исполнения. Анализ планов и отчетности подчиненных работников, разработка предложений по улучшению показателей деятельности подразделения. Формирование отчетов о работе структурного подразделения.



### **Модуль 3. Администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения**

Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала. Документационное оформление результатов операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, результатов аудита работы с персоналом. Подготовка предложений по развитию систем операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, по необходимым корректирующим и превентивным мерам. Разработка системы анализа и контроля работы персонала. Контроль, сравнение и анализ процессов в области оперативного управления персоналом, результатов управленческих мероприятий, определение факторов, вызывающих отклонение от плановых показателей. Подготовка и обработка запросов, уведомлений, сведений о работниках в государственные органы, профессиональные союзы, общественные организации. Сопровождение договоров оказания услуг по вопросам оперативного управления персоналом и работе структурного подразделения, включая предварительные процедуры по их заключению. Подготовка предложений по формированию бюджета на персонал организации. Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем операционного управления персоналом и работы структурного подразделения.

### **Модуль 4. Разработка системы стратегического управления персоналом организации**

Анализ успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений. Постановка стратегических целей в управлении персоналом. Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Формирование системы оплаты и организации труда. Разработка организационной структуры, планирование потребности в персонале организации. Разработка программ, принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда. Формирование бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом и контроллинга.

### **Модуль 5. Реализация системы стратегического управления персоналом организации**

Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации. Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Внедрение и поддержание системы организации труда и оплаты персонала. Управление внедрением программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда. Организация проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом. Постановка задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения. Анализ отчетности по



управлению персоналом и выявление ресурсов по улучшению деятельности организации. Согласование условий заключаемых договоров по вопросам управления персоналом. Организация проведения закупочных процедур по вопросам управления персоналом и оформления сопутствующей документации по ним  
Формирование бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом и контроллинга. Применение к работникам мер поощрения и дисциплинарного взыскания.

**Модуль 6. Администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации**

Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала. Документационное оформление результатов управления персоналом, его аудита, работы структурных подразделений. Документационное и организационное сопровождение стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений. Подготовка предложений по развитию систем управления персоналом, по необходимым корректирующим и превентивным мерам и по повышению эффективности работы структурных подразделений. Контроль процессов в области управления персоналом и работы структурных подразделений, сравнение и анализ процессов, результатов управленческих мероприятий, определение факторов, вызывающих отклонение от плановых показателей. Согласование и контроль договоров по вопросам и системам стратегического управления персоналом и работе структурных подразделений, организация процедур по их заключению. Подготовка результатов анализа соответствия организации и оплаты труда персонала успешным корпоративным практикам. Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений



## 6. Оценочные материалы

### Вопросы к итоговой аттестации:

1. Кадровая служба: понятие, организационные формы, задачи и виды работ.
2. Организационные документы, регламентирующие деятельность кадровой службы.
3. Структура, численность и функциональные обязанности работников кадровых служб.
4. Значение делопроизводства в деятельности кадровых служб.
5. Законодательство Российской Федерации о составе и видах кадровой документации.
6. Трудовое и пенсионное законодательство Российской Федерации о документировании работы с персоналом.
7. Нормативно-методические материалы, регламентирующие работу с кадровой документацией.
8. Унифицированные формы первичной учетной документации по личному составу.
9. Документы, предъявляемые, согласно Трудовому кодексу РФ, при приеме на работу.
10. Содержание трудового договора.
11. Как оформляется приказ (распоряжение) о приеме на работу?
12. Порядок оформления личной карточки формы № Т-2.
13. Оформление структуры, штатного состава и штатной численности организации.
14. Порядок документирования перевода на другую работу.
15. Порядок документирования предоставления отпуска.
16. Документирование переноса отпуска по инициативе работника. Отзыв из отпуска и разбиение отпуска на части.
17. График отпусков.
18. Документирование направления работника в командировку.
19. Порядок документального оформления процедур поощрения и вынесения взысканий работникам.
20. Оформление изменение анкетно-биографических данных работников.
21. Порядок документирования расторжения трудовых отношений.
22. Оформление отстранение работника от работы.
23. Табель учета использования рабочего времени и расчет заработной платы и табель учета использования рабочего времени.
24. Оформление вызова работника в выходные дни.
25. Документирование процедуры аттестации работников организации.
26. Перечислите перечень обязательных сведений (реквизитов) трудового договора.
27. Случаи, при которых **можно** заключать срочный трудовой договор.
28. Случаи, когда **должен** заключаться срочный трудовой договор.
29. В каких случаях не устанавливаются испытания при приёме на работу?
30. Каковы последствия подмены трудового договора гражданско-правовым?



31. Каким способом заключается трудовой договор и происходит процесс ознакомления дистанционного и надомного работника с необходимыми документами?
32. Каковы отличия в специфике трудовых отношений работодателя с дистанционным и надомным работником?
33. За что можно уволить «надомника» и «дистанционщика»?
34. Обязательно ли нужно вести трудовую книжку на «дистанционщика»? Почему?
35. Какие мероприятия по охране труда работодатель обязан реализовывать в отношении «дистанционщика»?
36. Каковы дополнительные условия трудового договора «надомника», обусловленные спецификой труда?
37. Дайте определение следующим понятиям: «перевод», «перемещение»
38. Какие бывают виды переводов?
39. Перечислите наиболее распространённые ошибки при переводе.
40. Будет ли являться переводом изменение юридического адреса и переезд вместе с работодателем в пределах одного населенного пункта?
41. Дайте определение понятию «временный перевод» и перечислите наиболее частные ошибки при его реализации.
42. Какие условия трудового договора могут быть изменены по инициативе работодателя в связи с изменением условий труда?
43. Перечислите документы, при приеме на работу по совместительству.
44. Перечислите цели и задачи воинского учёта.
45. Штрафы, применяемые к работодателю за несоблюдение порядка ведения воинского учёта.
46. Какие категории лиц учитываются в военно-учётном столе?
47. Обязательные к подаче сведения для Военного комиссариата.
48. Табель учета использования рабочего времени и расчет заработной платы.
49. Нормативно-правовые акты, содержащие требования к оформлению кадровой документации.
50. Основания для проведения внутреннего аудита кадровых документов.
51. Виды проверки кадровых документов.
52. Этапы аудита кадровых документов.
53. Сведения, которые указываются в акте о приёме-передаче дел по кадровому делопроизводству.
54. Перечень обязательных документов на сотрудников. Специфика их заполнения.
55. Оформление вызова работника в выходные дни.
56. Документирование процедуры аттестации работников организации.
57. Регистрационные формы основных операций по движению личного состава организации. Формирование справочного аппарата по личному составу.
58. Порядок ведения личных карточек работников формы № Т-2.
59. Порядок формирования и ведения личных дел работников организации.





60. Ведение трудовых книжек. Книга учета движения трудовых книжек и их вкладышей. Приходно-расходная книга по учету бланков трудовых книжек и вкладышей к ним.
61. Обязательные локальные нормативные акты, порядок изменений.
62. Порядок составления номенклатуры дел кадровой службы.
63. Порядок оформления дел в кадровой службе.
64. Хранение и передача дел по личному составу на архивное хранение.
65. Права руководителя компании при проведении проверки Государственной инспекцией по труду.
66. Какие сотрудники относятся к особым категориям?
67. Правила заполнения раздела «Сведения о работе» в трудовой книжке.
68. Правила заполнения раздела «Сведения о награждениях» в трудовой книжке.
69. Состав Государственной инспекции по труду.
70. Права инспекторов Государственной инспекции по труду.
71. Виды проверок.
72. Какие положения классического менеджмента не потеряли актуальность в современном управлении персоналом?
73. Прокомментируйте структуру и содержание системы принципов формирования и развития управления персоналом.
74. В чем проявляются основные конфликты (противоречия) между целями организации-работодателя и претендента на вакансию (занятого в организации персонала)?
75. Назовите основные задачи и принципы планирования персонала.
76. Как распределяется ответственность за планирование персонала между кадровой службой и линейными менеджерами?
77. Каковы основные задачи службы персонала в организации?
78. Выполнение каких функций возложено на службу персонала в организации?
79. Какими правами наделена служба управления персоналом?
80. Назовите основные компетенции менеджера по персоналу.
81. Охарактеризуйте основные способы оценки деятельности службы персонала.
82. Каковы основные функции по документационному обеспечению?
83. Назовите основные правила оформления кадровых документов
84. Приведите примеры кадровых решений
85. С какими органами государственной власти взаимодействует служба персонала?
86. Кем устанавливается регламент по срокам хранения кадровых документов?
87. Перечислите факты, свидетельствующие о наличии в организации стратегии управления персоналом.
88. Какие организационные задачи позволяет решать стратегическое управление персоналом?
89. Что значит ориентированная на ценности стратегия персонала?



90. Назовите отличительные черты стратегически ориентированного менеджмента персонала (ресурсно-ориентированной стратегия персонала).
91. Охарактеризуйте основные этапы формирования кадровой стратегии в организации.
92. Аргументируйте значение кадровой политики в организации, дайте характеристики ее основных типов и этапов разработки.
93. Какова роль оценки деятельности в системе управления человеческими ресурсами организации?
94. Почему обратная связь важна для работников?
95. Чем нужно руководствоваться при внедрении в компании систем автоматизации HR процессов?
96. Обоснуйте важность внутреннего PR.
97. По каким причинам задачи, поставленные перед сотрудником могут быть не выполнены?
98. Какова структура отчета по результатам аттестации?
99. Что регламентирует положение о подразделении?
100. Назовите методы контроля и оценки результатов управленческих мероприятий.
101. Что нужно учитывать при анализе успешных корпоративных практик и при подготовке предложений по их внедрению?
102. Какие виды организационных структур Вы знаете?
103. Перечислите функции HR-службы.
104. Какие min требования выдвигаются к профессии «директор по персоналу»?
105. Какие min требования выдвигаются к профессии «T&D-менеджер»?
106. Перечислите документы для работы службы персонала организации.
107. Каков алгоритм процесса подбора персонала?
108. Факторы, определяющие подбор персонала.
109. Методы планирования потребности в персонале.
110. Матрица распределения функций.
111. Методы диагностики потребности в персонале по подразделениям.
112. Каковы внешние источники привлечения кандидатов?
113. Каковы внутренние источники привлечения кандидатов?
114. Преимущества и недостатки внутренних источников привлечения персонала.
115. Каким образом можно использовать социальные сети для привлечения кандидатов?
116. Технологии привлечения персонала.
117. Документы, предоставляемые кандидатом до проведения интервью.
118. Схема проведения телефонного интервью.
119. Правила проведения проективного интервью.
120. Особенности проведения стресс-интервью.
121. Определение целей, задач, функций структурных подразделений и должностных лиц.



122. Мероприятия системы адаптации.
123. Этапы процесса адаптации.
124. Действия руководителя в процессе адаптации сотрудника.
125. Методика оценки эффективности труда и особенностей взаимодействия сотрудника.
126. Метод коуч-наставничества.
127. Модель GROW.
128. Оценка эффективности системы адаптации.
129. Процедура адаптации.
130. Какие разделы нужно включить в памятку сотрудника?
131. Какие положения входят в лист оценки нового сотрудника?
132. Виды оценки персонала.
133. SMART-методика оценки персонала.
134. Инструменты оценки персонала.
135. Разработка профиля должности.
136. Виды компетенций сотрудника.
137. Этапы разработки модели компетенций.
138. Этапы подготовки к проведению аттестации.
139. MBO.
140. Группы показателей, используемых при оценке результативности труда.
141. Перечень показателей по оценке результатов труда для руководителя службы управления персоналом/менеджера по персоналу.
142. Цели Performance appraisal.
143. Задачи Key performance indicators.
144. Performance management.
145. Assessment Center. Основные этапы построения.
146. Этапы внедрения системы оценки персонала.
147. Наиболее распространённые ошибки и трудности при внедрении системы оценки персонала.
148. Основные этапы организации работы по обучению персонала.
149. Виды обучения.
150. Критерии выбора тренера.
151. Стили работы тренера.
152. Концепция «активного обучения».
153. Классификация бизнес-тренингов по содержанию.
154. Специфика обучения взрослых людей.
155. Критерии обучения по д. Киркпатрику.
156. Содержательные и процессуальные теории мотивации персонала.
157. Формы мотивации.
158. Причины демотивации сотрудников.
159. Факторы, определяющие величину личного дохода.



160. Этапы грейдинга.
161. Премия как активный мотивационный фактор.
162. Формирование системы премирования на базе KPI.
163. Основные цели поощрительных выплат.
164. В каких случаях награды снижают мотивацию?
165. Типичные ошибки в мотивации персонала.
166. Косвенные показатели системы мотивации.
167. Составляющие корпоративной культуры.
168. Процесс формирования корпоративной культуры.
169. Методы диагностики корпоративной культуры.
170. Виды конфликтов, управление конфликтами, этапы развития.
171. Посредством чего реализуются стандарты корпоративного имиджа?
172. Стратегии успешных HR-ов.
173. Функции менеджмента.
174. Виды прогнозов.
175. Признаки и виды стратегического и операционного планирования.
176. Задачи управленческого контроля.
177. Функции стратегического и оперативного менеджмента.
178. Принципы «научного управления», по Ф. Тейлору.
179. Школа человеческих отношений и поведенческих наук (Э. Мэйо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт).
180. Количественная школа (Р. Аккоф, С. Бир, Д. Экман, А. Энтховен, Э. Квейд).
181. Подходы к эффективному управлению.
182. Характеристики организации.
183. Характеристики человеческой переменной.
184. Характеристики внешней среды организации.
185. Социальная ответственность и этика менеджмента.
186. Философия корпоративного управления, основанная на концепции стейкхолдеров.
187. Виды активной кадровой политики.
188. Типы кадровой политики.
189. Мичиганская концепция стратегического менеджмента человеческих ресурсов.
190. Гарвардская концепция управления человеческими ресурсами.
191. Разработка стратегии УЧР.
192. Структура регламента «Кадровая политика».
193. Миссия УЧР.
194. Анализ предприятия.
195. Анализ окружающей среды.
196. Когда возникает потребность в организационных изменениях, совершенствовании организационной структуры?
197. Линейная структура управления: преимущества и недостатки.



198. Функциональная структура управления: преимущества и недостатки.
199. Линейно-функциональная структура управления: преимущества и недостатки.
200. Дивизионная структура управления.
201. Смешанная дивизионная структура управления.
202. Матричная структура управления.
203. Эффект от оптимизации организационной структуры.
204. Оценка эффективности предприятия.
205. Принципы построения организационной структуры.
206. Принципы системного УЧР.
207. 3 роли HR-службы.
208. Задачи HR-директора.
209. Издержки работодателя на персонал.
210. Оплата за отработанное время.
211. Оплата за неотработанное время.
212. Расходы организации на персонал регулируются посредством следующих мер...
213. Технология разработки бюджета расходов на персонал.
214. Цикл Деминга PDCA: Plan –Do – Check – Act.
215. Цели аудита персонала.
216. Виды бюджета.
217. Этапы формирования HR-бюджета.
218. Бенчмаркинг.
219. Нормативные документы для работы с персоналом компании.
220. Этапы аудита персонала.
221. Функции и задачи кадрового контроллинга.
222. Виды планирования потребности в кадрах.
223. Факторы, влияющие на потребность в персонале.
224. Метод экспертных оценок.
225. Формулы расчета потребности в персонале.
226. Планирование потребностей в персонале с учетом естественного движения персонала.
227. Способы закрытия потребностей в персонале на перспективу.
228. Реинжиниринг.
229. Функции провайдера.
230. Факторы, оказывающие влияние на организацию процесса оценки.
231. Принципы эффективной системы оценки.
232. Методы управления должностью.
233. Оценочное интервью, типичные ошибки.
234. Комплексная система внутренней оценки, её этапы, методы оценки.
235. Кривая нормального распределения Гаусса.
236. Критерии эффективности HR-службы.



237. Методы оценки эффективности служб персонала.
238. Стратегия управления талантами предусматривает...
239. Компетенции и управление талантами.
240. Рынок таланта (Talent Marketplace).
241. Мероприятия по приобретению талантов (по Хэнку Стрингеру).
242. Линейная схема привлечения таланта.
243. Анализ должности/работы.
244. Подготовка к структурированному собеседованию для анализа должности.
245. Типичная схема структуры компетенций.
246. Кластеры компетенций.
247. Качества хорошей модели компетенций.
248. Метод репертуарных решеток.
249. Метод прямых атрибутов.
250. Этапы разработки компетенций.
251. Требования для разработки компетенций.
252. Источники привлечения персонала.
253. Технологии привлечения кандидатов.
254. Рекомендации для проведения топ-интервью.
255. Ключевые внешние параметры, определяющие выбор сотрудником места работы.
256. Характеристики компаний, которые оценивают соискатели при выборе работы.
257. Цель создания бренда, этапы.
258. На что можно делать акценты, создавая Бренд Работодателя вне Компании ?
259. Главные направления HR-политики.
260. Письменное оформление HR-политики позволяет...
261. Этапы построения HR-политики.
262. Talent management: понятие, цели, инструменты.
263. Нетрадиционные методы обучения.
264. Основные цели и задачи Корпоративного университета.
265. Методика «Шести сигм».
266. Методы вторичной адаптации.
267. Работа с увольняемыми и увольняющимися сотрудниками.
268. Основные принципы формирования системы оплаты труда.
269. Факторы влияющие на мотивационную политику компании.
270. Механизм мотивации персонала.
271. Этапы разработки системы вознаграждения персонала.
272. Критерии для пересмотра заработной платы.
273. Данные, которые должны учитываться при проведении анализа существующей системы оплаты труда или разработки новой.
274. Сравнительная характеристика Тарифной системы и Системы грейдов.



275. Метод «Нау Group».
276. Этапы грейдирования.
277. Международная оценка должностей.
278. Структура заработной платы до введения системы грейдов.
279. Структура заработной платы после введения системы грейдов.
280. Распределение диапазонов заработных плат между минимальным и максимальным значением.
281. Показатели, на которые следует ориентироваться при определении среднерыночной стоимости специалиста.
282. Соответствие зарплатных диапазонов уровню квалификации специалиста.
283. Зависимость политики в области оплаты труда от стратегии компании.
284. Преимущества и недостатки КРІ.
285. Нематериальная мотивация.
286. Процессуально-содержательная или интринсивная мотивация.
287. Диагностика мотивационного потенциала работы.
288. Теория поколений.
289. Функции организационной культуры.
290. Организационный «айсберг».
291. Организационная культура по управлению. Элементы корпоративной (организационной) культуры
292. Основные ценности с точки зрения сотрудника.
293. Характерные черты «здорового» организационного климата.
294. Корпоративный сайт – имиджевый ресурс.
295. Типология Т. Дейла по уровню риска.
296. Культура высокого риска и медленной обратной связи.
297. Этапы формирования корпоративной культуры.
298. Бренд привлекательного работодателя.
299. Распределение рынка трудовых ресурсов по степени активности.
300. Распределение рынка трудовых ресурсов по степени активности.
301. Что такое «хорошо упакованные ценности бренда»?
302. Что хочет знать соискатель о компании (из открытых источников)?
303. Нормативно-правовые документы, регулирующие трудовые взаимоотношения и оплату труда.
304. Локальные правовые акты, разработанные для управления трудовыми отношениями на предприятии.
305. Регламентирующая документация по оплате труда.
306. Особенности заполнения трудовых и коллективных договоров, правила внутреннего распорядка в компании, корпоративный кодекс, штатное расписание, положение, регулирующее оплату труда, должностные инструкции работников.
307. Фонд оплаты труда (ФОТ). Его формирование, оценка и оптимизация.



308. Анализ численности сотрудников и составление матрицы функциональных обязанностей.
309. Формирование компенсационного пакета.
310. Выявление оптимальной пропорции постоянной и переменной доли дохода для разных работников.
311. Поощрение трудовой деятельности: материальная и нематериальная форма мотивации.
312. Групповые и индивидуальные поощрения для работников.
313. Изучение текущей системы оплаты на предприятии, оценка удовлетворенности сотрудников своей заработной платой в целом и мотивационным пакетом в частности.
314. Планирование расходов на персонал в общем бюджете компании.
315. Структура зарплаты, её основные элементы.
316. Анализ существующих форм оплаты труда.
317. Выявление необходимости внесения изменений в заработную плату.
318. Методы формирования окладов с использованием грейдов.
319. Совместное использование систем грейдов и оценки компетенций в работе сотрудников.
320. Развитие сотрудников и карьерный рост.
321. Создание предпосылок и системы для профессионального роста работников, учитывая грейдирование.
322. Оценка значимости специалистов для компании.
323. Система грейдов на предприятии: её особенности и внедрение.
324. Взаимодействие со сбалансированной системой показателей и управлением по целям.
325. Переменная часть в заработной плате персонала. Правила её расчета и основные отличия надбавок и бонусов от премий.
326. Система условий SMART и декомпозиция целей.
327. Создание правил начисления премии исходя из целей (MBO) и показателей эффективности деятельности (KPI).
328. Индивидуальное и групповое премирование.
329. Формирование таблиц целей и показателей эффективности для различных служб компании: отделов производства и сбыта, бухгалтерии, маркетинга, HR и других.
330. Определение продуктивности работы по KPI.
331. Индекс удовлетворенности CSI.
332. Группировка сотрудников для создания системы премирования.
333. Достоинства и недостатки различных систем мотивации: бонусов, льгот, социальных выплат.
334. Создание и применение дополнительных льгот и бонусов с учетом грейдов сотрудника.





## 7. Методические материалы и список литературы

1. Конституция Российской Федерации. - «Российская газета» от 28.12.1993 г.
2. Конвенция МОТ от 09.07.64 № 122 «О политике в области занятости»
3. Конвенция МОТ от 25.06.58 № 111 «Относительно дискриминации в области труда и занятий»
4. Конвенция МОТ от 24.06.36 № 52 «О ежегодных оплачиваемых отпусках»
5. Конституция Российской Федерации
6. Федеральный конституционный закон от 30.05.01 № 3-ФКЗ «О чрезвычайном положении»
7. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.01 № 197-ФЗ
8. Федеральный закон от 30.06.06 № 90-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации, признании не действующими на территории Российской Федерации некоторых нормативных правовых актов СССР и утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации»
9. Федеральный закон от 06.10.99 № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации»
10. Закон Российской Федерации от 19.04.91 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации»
11. Постановление Правительства Российской Федерации от 24.12.07 № 922 «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы»
12. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.06.04 № 321 «Об утверждении Положения о Министерстве здравоохранения и социального развития Российской Федерации»
13. Закон г. Москвы от 22.12.04 № 90 "О квотировании рабочих мест"
14. Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 17.03.04 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации»
15. Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 10.10.03 № 5 «О применении судами общей юрисдикции общепризнанных принципов и норм международного права и международных договоров Российской Федерации»
16. Галина Касьянова. Трудовые книжки. Примеры всех записей. ISBN 978-5-9748-0406-9; 112 стр. Издательство: АБАК 2014 г.
17. Мария Кирсанова. Трудовая книжка. Новые правила ведения и хранения. ISBN 978-5-370-03221-9; 60 стр. Издательство: Омега-Л 2014 г.
18. Галина Касьянова. Настольная книга кадровика (+ CD-ROM) ISBN 978-5-9748-0407-6; 512 стр. Издательство: АБАК 2014 г.
19. В. Нашивочникова. Полный справочник кадровика (+ CD-ROM) ISBN 978-5-496-01019-1; 400 стр. Издательство: Питер 2014 г.
20. Михаил Рогожин. Новый справочник кадровика. Учебное пособие ISBN 978-5-392-16379-3; 138 стр. Издательство: Проспект 2015 г.
21. Светлана Иванова. «Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час». Издательство: Альпина Паблицер. ISBN 978-5-9614-1678-7, 978-5-9614-4686-9; 272 стр. 2014 г.



22. Светлана Иванова. «Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство». Издательство: Альпина Паблишер. ISBN 978-5-9614-1631-2, 978-5-9614-1806-4, 978-5-9614-4307-3, 978-5-9614-4581-7; 160 стр. 2014 г.
23. Наталья Самоукина. «Настольная книга директора по персоналу». Издательство: Феникс. ISBN 978-5-222-21188-5; 336 стр. 2013 г.
24. Тамара Воротынцева, Евгений Неделин. «Строим систему обучения персонала». Издательство: Речь. ISBN 5-9268-0695-X; 128 стр. 2008 г.
25. Наталья Краснова. «HR-стратегия. Инструменты разработки и реализации». Издательство: Московская Финансово-Промышленная Академия. ISBN 978-5-902597-82-7; 120 стр. 2011 г.
26. Брайан Трейси. «Мотивация». Издательство: Манн, Иванов и Фербер ISBN 978-5-00057-100-2; 144 стр. 2014 г.
27. Руслан Гасанов. «67 секретов разработки мотивационной системы». Серия: Бизнес-класс. ISBN 978-5-222-20111-4; 272 стр. 2013 г.
28. Елена Ветлужских. «Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика». Издательство: Альпина Паблишер. ISBN 978-5-9614-1728-9, 978-5-9614-1248-9, 978-5-9614-4407-0; 152 стр. 2013 г.
29. Светлана Иванова. «50 советов по нематериальной мотивации». Издательство: Альпина Паблишер. ISBN 978-5-9614-2210-8, 978-5-9614-4593-0; 240 стр. 2014 г.
30. Ирина Мишурова. «Управление мотивацией персонала». Издательство: Феникс, МарТ. ISBN 978-5-222-17253-7, 978-5-241-01031-5; 272 стр. 2010 г.
31. Постановление Пленума Верховного суда Российской Федерации от 17.03.2004 №2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации»
32. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ О персональных данных.
33. Федеральный закон от 29.07.2004 № 98-ФЗ О коммерческой тайне.
34. Федеральный закон от 22.10.2004 № 125-ФЗ Об архивном деле в Российской Федерации.
35. ГОСТ Р 7.0.8-2013 СИБИД. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения
36. ГОСТ Р-6.30-2003. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Унифицированные формы, инструктивные и методические материалы по их применению.
37. Постановление Государственного Комитета РФ по статистике от 05.01.2004 №1 Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты.
38. Основные правила работы архивов организаций, одобрены решением Коллегии Росархива от 06.02.2002
39. Приказ министерства культуры РФ от 25.08.2010 № 558 об утверждении Перечня типовых управленческих документов, образующихся в процессе деятельности Государственных органов, органов местного самоуправления и организации, с указанием сроков хранения
40. ФЗ от 29 декабря 2006 г. №255-ФЗ «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством»



41. Правила подсчета и подтверждения страхового стажа для определения размеров пособий по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, утв. приказом Минздравсоцразвития России от 06.02.2007 №91
42. ФЗ от 28.03.1998 № 53-ФЗ «О воинской обязанности и военной службе»
43. Постановление Правительства РФ от 27.11.2006 № 719 «Об утверждении Положения о воинском учете»
44. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 11.09. 2009 №739н «Об утверждении порядка и форм учета работников, выбывающих в служебные командировки из командирующей организации и прибывших в организацию, в которую они командированы».
45. Постановление Правительства РФ от 16.04.2003 N 225 «О трудовых книжках»
46. Постановление Министерства труда и социального развития РФ от 10.10.2003 № 69 «Об утверждении инструкции по заполнению трудовых книжек»
47. Конвенция МОТ №81 «Об инспекции труда в промышленности и торговле от 11.07.1947»
48. Федеральный закон от 11.04.1998 №58-ФЗ «О ратификации Конвенции 1947 года об инспекции труда и Протокола 1995 года к Конвенции 1947 года об инспекции труда, Конвенции 1978 года о регулировании вопросов труда и Конвенции 1981 года о безопасности и гигиене труда и производственной среде»
49. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ
50. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 года N 51-ФЗ
51. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ
52. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ
53. Федеральный закон от 26.12.2008 №294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля»
54. Федеральный закон от 24.07.2007 №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»
55. Постановление Правительства РФ от 01.09.2012 N 875 "Об утверждении Положения о федеральном государственном надзоре за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права"
56. Постановление Правительства РФ от 16 мая 2011 г. N 373 "О разработке и утверждении административных регламентов исполнения государственных функций и административных регламентов предоставления государственных услуг"
57. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.06.2004 №324 «Об утверждении Положения о Федеральной службе по труду и занятости»
58. Постановление Правительства Российской Федерации от 06.04.2004 №156 «Вопросы Федеральной службы по труду и занятости»
59. Приказ Минэкономразвития России от 30.04.2009 №141 «О реализации положений Федерального закона «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля»
60. Приказ Минтруда России от 03.09.2014 N 603н "Об утверждении Административного регламента предоставления Федеральной службой по труду и



занятости государственной услуги по информированию и консультированию работодателей и работников по вопросам соблюдения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права"

61. Приказ Роструда от 11.09.2007 № 211 «Об утверждении Регламента Федеральной службы по труду и занятости»

62. Приказ Минтруда России от 30.10.2012 N 354н "Об утверждении Административного регламента исполнения Федеральной службой по труду и занятости государственной функции по осуществлению федерального государственного надзора за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права"

63. Приказ Федеральной службы по труду и занятости (Роструд) от 2 сентября 2015 г. N 238 "Об утверждении Перечня должностных лиц Федеральной службы по труду и занятости и ее территориальных органов, уполномоченных составлять протоколы об административных правонарушениях"

64. Базаров Т. Управление персоналом

65. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента

66. Бирли У., Джойс Д., Козуб Т. Оценка 360 градусов

67. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда

68. Володина Н. Адаптация персонала

69. Дрейвс Вильям А. Как учить взрослых

70. Друкер П. Менеджмент

71. Иванова С. Искусство подбора персонала

72. Иванова С. Кандидат. Новичок. Сотрудник.

73. Иванова С. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка?

74. Кови С. Семь навыков высокоэффективных менеджеров

75. Кови С. Восьмой навык

76. Ларсон У. Как проводить собеседование при приеме на работу. 10-минутный тренинг для менеджеров

77. Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество

78. Морнель П. Технология эффективного найма

79. Новикова М. Компенсации и льготы

80. Одегов Ю., Карташов Л. Управление персоналом, оценка эффективности

81. Пономарев И.П. Мотивация работой в организации

82. Рудавина Е., Екомасов В. Книга директора по персоналу

83. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах

84. Свергун О., Пасс Ю. HR-практика: УП как это есть на самом деле

85. Спенсер-мл. Лайл М. и Спенсер Сайн М. Компетенции в работе

86. Стадник А. Оценка персонала

87. Талицких Е.В. Создание эффективного HR-отдела

88. Чемяков В. Грейдинг. Технология построения системы управления персоналом

89. Чижов Н. Управление корпоративными кадрами