

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
Протокол от «22» августа 2023 г. № 15

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

Управление человеческими ресурсами

Москва, 2023

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 34DADEA422D066B8B0F87862D35EF99F
Владелец: Колодкин Владимир Александрович
Действителен: с 14.12.2023 до 08.03.2025

Разработчик

Директор программы отделения программ
корпоративного обучения ВШКУ РАНХиГС

С.В.Бабарина

Руководитель программы

Директор программы отделения программ
корпоративного обучения ВШКУ РАНХиГС

С.В.Бабарина

Руководитель

структурного подразделения

Д.э.н., профессор, декан факультета «Высшая
школа корпоративного управления» РАНХиГС

С.О.Календжян

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседании
Ученого совета факультета «Высшая школа корпоративного управления» РАНХиГС
«16» июня 2023 г., протокол № 6

**Выписка из Протокола №6
заседания Учёного совета
факультета «Высшая школа корпоративного управления»
Российской академии народного хозяйства и
государственной службы при Президенте РФ
от 16 июня 2023 года**

ПРИСУТСТВОВАЛИ:

Председатель Ученого совета, декан, зав.кафедрой корпоративного управления, профессор Календжян С.О.,

члены Ученого совета: Асатрян Б.Р. – к.э.н., старший преподаватель кафедры управления фирмой, начальник отдела маркетинга и рекламы; Ведев А.Л. – д.э.н., зав.кафедрой управления инновационными проектами и цифровой трансформацией; Гумилевская О.В. – старший преподаватель кафедры корпоративного управления, заместитель декана; Жданов Д.А.- д.э.н., доцент, профессор кафедры корпоративного управления; Календжян А.О.- к.э.н., исполнительный директор, директор программы МВА; Канаева Т.П. – начальник отдела планирования и развития; Коробейникова С.В.- к.э.н., профессор кафедры корпоративного управления, директор программы DBA; Кравченко М.В. – к.э.н., доцент, доцент кафедры международной коммерции и логистики, начальник учебно-методического отдела; Крылатых Э.Н.- д.э.н., академик РАН, профессор кафедры управления фирмой; Миграян А.А. – д.э.н., профессор, зав.кафедрой международной коммерции и логистики; Поеров А.С. – доцент, доцент кафедры международной коммерции и логистики, директор программы EMBA; Рябова Е.Г. - заместитель гл.бухгалтера Академии-гл.бухгалтер факультета ВШКУ; Солнцев В.И. – к.т.н., доцент, доцент кафедры корпоративного управления; Хмельницкая С.А. – к.э.н., доцент, доцент кафедры международной коммерции и логистики, директор программы бакалавриата; Чашарина О.М. - к.э.н., доцент кафедры управления фирмой, директор программы магистратуры; Черкасов В.В. – д.э.н, доцент, зав.кафедрой управления фирмой;

Бабарина С.В.-директор программ отделения ОКПО. Пахомова Г.Ю.- ведущий специалист.

Форма проведения заседания – смешанная.

Кворум имеется (15 человек из 19 членов Ученого совета ВШКУ). Заседание правомочно принимать решения.

ПОВЕСТКА ДНЯ:

2. Утверждение ДПП ПК (комплекса документов, содержащих общую характеристику образовательной программы, календарный учебный график, учебный план, форму итоговой аттестации, фонда оценочных средств и иных компонентов) на 2023/2024 уч. год.

СЛУШАЛИ по 2 вопросу:

Директора программ повышения квалификации Бабарину С.В.

ПОСТАНОВИЛИ по 2 вопросу:

1) Утвердить на 2023/2024 уч. год. дополнительные профессиональные программы повышения квалификации с применением ДОТ (дистанционных образовательных технологий) объемом 72 ак.ч.:

- Эффективный ТОП-менеджер
- Бизнес-планирование и организационное проектирование
- Управление человеческими ресурсами
- Современное лидерство

- Деловые навыки руководителя
- Личная эффективность руководителя

2) Утвердить на 2023/2024 уч. год. дополнительные профессиональные программы повышения квалификации объёмом 18 ак.ч.:

- Делегирование полномочий и ответственности
- Деловой имидж, этикет и протокол
- Деловые коммуникации и управление конфликтами
- Мастерство публичных выступлений и презентаций
- Навыки ведения переговоров
- Навыки личной эффективности
- Персональное и организационное лидерство
- Управление эффективностью и вовлечённостью персонала
- Развитие стратегического и системного мышления
- Развитие критического и продуктивного мышления
- Создание высокоэффективных рабочих команд
- Управление изменениями и принятие решений
- Управленческие функции руководителя
- Эмоциональный интеллект и управление стрессом

Председатель
учёного совета ВШКУ



С.О. Календжян

Секретарь



Г.Ю. Пахомова



СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель и задачи реализации программы.....	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3. Планируемые результаты обучения	5
1.4. Категория слушателей	9
1.5. Формы обучения и сроки освоения	9
1.6. Период обучения и режим занятий	9
1.7. Документ о квалификации	9
2. Содержание программы	9
2.1. Календарный учебный график	9
2.2. Учебный план	9
2.3. Содержание программы по темам.....	12
3. Организационно-педагогические условия обеспечения программы	13
3.1. Кадровое обеспечение	13
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы.....	16
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	19
4. Оценка качества освоения программы	22

Приложение №1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель и задачи реализации программы

Целью реализации программы является повышение профессионального уровня руководителей и менеджеров по управлению человеческими ресурсами компаний крупного, малого и среднего бизнеса, а также государственных организаций.

Совершенствование профессиональных навыков осуществляется за счёт:

- получения новых знаний по формированию стратегии и тактики управления человеческими ресурсами организации;
- получения современного инструментария по формированию системы управления персоналом компании, включая отбор, адаптацию, оценку, обучение и развитие, материальную и нематериальную мотивацию.
- систематизации имеющихся знаний в области управления персоналом
- приобретения навыков в адаптации лучших мировых технологий и методик под особенности компании и отработки полученных навыков на примерах слушателей.

1.2. Нормативная правовая база

Дополнительная профессиональная программа (ДПП) повышения квалификации «Управление человеческими ресурсами» разрабатывалась на основании следующих нормативных документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам".
3. «Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).
4. Приказ РАНХиГС от 13.08.2021 г. № 02-835 «Об утверждении Порядка разработки в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».
5. Приказ РАНХиГС «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» №02-461 от 19 апреля 2019 года.
6. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки (специальности) 38.04.03 «Управление персоналом» (уровень магистратуры) (Приказ Минобрнауки России 12.08.2020 №958).
7. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД2) ОК 029-2014 (Приказ Росстандарта от 10.11.2015 № 1745-ст).
8. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, Раздел I Общеотраслевые квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях (Постановление Минтруда РФ от 21.08.1998 № 37).
9. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «09» марта 2022 г. № 109н, код 07.003). Код трудовой функции - G/02.7
10. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 года № 06-381.

11. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 23.08.2017 № 816 (зарегистрирован Минюстом России 18.09.2017, регистрационный № 48226). «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
12. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 года №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
13. Приказ Академии от 30.03.2021 г. № 02-275 «О внедрении в образовательный процесс системы дистанционного обучения Академии».
14. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (от 22.04.2015 г. № ВК-1032/06).

1.3. Планируемые результаты обучения

Результаты освоения программы определяются приобретаемыми выпускником компетенциями, т.е. его способностью применять знания, умения и личные качества в соответствии с задачами профессиональной деятельности. Данные компетенции, приобретённые на предыдущих этапах обучения или опыта работы, подлежат совершенствованию в рамках программы повышения квалификации.

Таблица 1

Виды деятельности	Профессионально-специализированные и общепрофессиональные компетенции и трудовые функции (совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Операционное управление персоналом и подразделением организации	ПСК-1 Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения*	Методов, способов и инструментов управления персоналом Целей, стратегии развития и бизнес-плана организации Политики управления персоналом организации Методов анализа количественного и качественного состава персонала Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормам труда Системы, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала	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	Анализа успешных корпоративных практик по вопросам стратегического и оперативного управления персоналом организации Постановки оперативных целей по вопросам управления персоналом Разработки планов, программ и процедур в управлении персоналом Разработки предложений по структуре подразделения и

		Технологии и методов формирования и контроля бюджетов Порядка проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации Основ производственной деятельности организации Основ общей и социальной психологии, социологии и психологии труда, экономики труда, безопасных условий труда	команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности и работой Определять, анализировать, моделировать и выстраивать внутренние коммуникации персонала Разрабатывать проектные предложения и мероприятия по эффективной работе персонала	потребности в персонале Разработки предложений по обеспечению персоналом, формированию систем оценки, развития, оплаты труда, корпоративным социальным программам и социальной политике
ВД 2. Стратегическое управление персоналом организации	ПСК-2 Реализация системы стратегического управления персоналом организации*	Методов управления развитием и эффективностью организации, методов анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности Организации управления развитием организации Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом Методов анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности Методов оценки, результатов и эффективности труда Методов внедрения системы управления персоналом Основ работы по профориентации Методики планирования и	Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения Контролировать и корректировать исполнение поручений и задач Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала,	Планирования деятельности и разработки мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации Внедрения политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом Построения организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации Внедрения и поддержания корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации,

		прогнозирования потребности в персонале Целей, стратегии развития и бизнес-плана организации	дисциплиной труда Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом	эффективности, оценки и развития персонала Постановки задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения Анализа отчетности по управлению персоналом и выявление ресурсов по улучшению деятельности организации
ВД 3. Организационно-управленческая деятельность	ОПК-3. Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность**	-Методов командной работы при формировании стратегии. -Основ кросскультурного менеджмента. -Социально-психологических особенностей управления трудовым коллективом. -Социальных, этнических и конфессиональных различий.	-Организовывать командную работу. -Организовывать стратегические альянсы компании. -Распознавать модели бизнес-культур. -Применять на практике знания особенностей управления трудовым коллективом. -Решать производственные задачи с учётом социально-психологических особенностей работников	-Формирования эффективных рабочих команд. -Формирования стратегических альянсов и кооперации с другими компаниями с целью достижения конкурентного преимущества. -Ведения бизнеса с учётом особенностей законодательства представителей других стран и культур. -Управления трудовым коллективом.
Универсальные компетенции (УК) совершенствуются				
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт	
УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых)	-Методов управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и	-Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом.	-Анализа успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом	

языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия**	программ, определения их экономической эффективности. -Методов оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала. -Методов анализа количественного и качественного состава персонала. -Систем стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда. -Технологий и методов формирования и контроля бюджетов на персонал. -Требований охраны и безопасных условий труда. -Основ социологии, психологии и экономики труда. -Трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права.	-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 мероприятия в соответствии с корпоративной социальной политикой.	организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений. - Постановки стратегических целей в управлении персоналом. -Разработки корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. -Разработки корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. -Разработки организационной структуры, планирования потребности в персонале организации. -Разработки программ, принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда. -Формирования бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом и контроллинга.
---	---	---	--

* Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «09» марта 2022 г. № 109н, код 07.003). Код трудовой функции - G/02.7

** Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования (ФГОС 3++) по направлению подготовки (специальности) 38.04.03 «Управление персоналом» (уровень магистратуры) (Приказ Минобрнауки России 12.08.2020 №958).

1.4. Категория слушателей

Программа предназначена для следующих категорий слушателей, имеющих высшее профессиональное образование:

- 1) Вице-президентов по управлению персоналом
- 2) Заместителей генерального директора по управлению персоналом
- 3) Директоров по персоналу (HR-директоров)
- 4) Руководителей отделов кадров и государственной службы
- 5) Начальников отделов по подбору, оценке, обучению и развитию персонала
- 6) Начальников отделов развития и вознаграждения
- 7) Исполнительных директоров

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения по программе – очно-заочная. Обучение осуществляется с применением ДОТ (дистанционных образовательных технологий). Срок освоения программы – 72 ак.ч.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения – одна неделя и 5 дней. Продолжительность обучения составляет 5 дней аудиторных занятий по 8 ак. ч. и 30 ак.ч. самостоятельной работы слушателей. На изучение дополнительных материалов и подготовку эссе для итоговой аттестации отводится одна неделя.

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Календарный учебный график содержит следующие условные обозначения:

УЗ – учебные занятия аудиторные

ТКУ – текущий контроль успеваемости аудиторный

СР ДОТ – самостоятельная работа с применением ДОТ

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением ДОТ

ДОТ – дистанционные образовательные технологии

Таблица 2

Период обучения: 5 дней + 1 неделя					
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день	+ 1 неделя
УЗ ТКУ	УЗ ТКУ	УЗ ТКУ	УЗ ТКУ	УЗ ТКУ	СР ДОТ ИА ДОТ

2.2. Учебный план

В учебном плане указан перечень дисциплин (модулей), их общая трудоемкость, в том числе и по видам учебных занятий, текущий контроль успеваемости, промежуточная и итоговая аттестации, формируемые компетенции (Таблица 3).

Учебный план

Таблица 3

Наименование дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.				Самостоятельная работа, час				С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.					Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Итоговая аттестация ДОТ	Код компетенции
		Всего	В том числе			Всего	В том числе			Всего	В том числе							
			Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинары) занятия / в интерактивной форме		Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинары) занятия / в интерактивной форме									
											Контактная самостоятельная работа, час	Контактная самостоятельная работа, час	Контактная самостоятельная работа, час					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Тема 1. Управление организацией в условиях неопределённости	14	8	4		4								6	Практикум			ПСК-2 ОПК-3 УК-4	
Тема 2. Стратегия и политика управления персоналом организации	7	4	2		2								3	Практикум			ПСК-2 ОПК-3 УК-4	
Тема 3. Управление вознаграждением	7	4	2		2								3	Практикум			ПСК-1 ОПК-3 УК-4	
Тема 4. Поиск, подбор и адаптация персонала	14	8	4		4								6	Практикум			ПСК-1 ОПК-3 УК-4	
Тема 5. Оценка и аттестация персонала	7	4	2		2								3	Практикум			ПСК-1 ОПК-3 УК-4	
Тема 6. Обучение и развитие персонала	7	4	2		2								3	Практикум			ПСК-1 ОПК-3 УК-4	

Тема 7. HR-бренд и корпоративная культура организации	7	4	2		2												3	Практикум		ПСК-2 ОПК-3 УК-4
Тема 8. Управление вовлеченностью и лояльностью персонала	7	4	2		2												3	Практикум		ПСК-2 ОПК-3 УК-4
Итого:	70	40	20		20												30			
Итоговая аттестация	2																		Зачёт (эссе)	
Всего:	72																			

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 4

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
Тема 1. Управление организацией в условиях неопределённости	• Скорость и масштаб изменений в VUCA-мире • Влияние социальных, экономических, технологических и политических факторов на развитие организаций. Вызовы для руководителей • Перспективы, технологии, структуры, персонал - проблемные зоны и точки роста • Роль руководителя в преобразовании бизнеса. Новое лидерство • Технократичный и человекоцентричный подход к управлению персоналом. Формирование высокоэффективных рабочих команд <i>Практикум «Разбор кейсов компаний слушателей»</i>
Тема 2. Стратегия и политика управления персоналом организации	• Тренды в управлении человеческими ресурсами • Кадровая стратегия и кадровая политика компании – от разработки к внедрению • Философия компании (миссия, ценности) как фактор реализации стратегии • Реализация кадровой стратегии и политики: процессы, процедуры, регламенты • Стратегические и операционные (тактические) показатели эффективности (KPI) • Эффективная HR-служба как стратегический ресурс организации. Её цели и задачи • Цифровые технологии в управлении персоналом • Формирование кадрового резерва и управление талантами <i>Практикум «Разработка стратегии и политики организации X»</i>
Тема 3. Управление вознаграждением	• Мировой опыт и российские реалии в построении систем вознаграждения персонала • Оценка и ранжирование должностей, грейдинг • Построение зарплатных диапазонов • Разработка переменной части: премирование на основе KPI • Система льгот и бенефитов • Регламентирующие документы • Современные тренды и Digital-инструменты в области компенсаций и льгот <i>Практикум «Разработка переменной части вознаграждения на основе KPI для различных должностей»</i>
Тема 4. Поиск, подбор и адаптация персонала	• Формирование профиля требований к кандидату, исходя из задач организации • Эффективность использования различных источников при поиске персонала • Методы оценки кандидатов при приеме на работу • Виды и стили интервью, особенности проведения. Структура интервью • Оценка эффективности подбора персонала • Система адаптации в компании • Digital-инструменты подбора и адаптации персонала <i>Практикум «Интервью по компетенциям»</i>
Тема 5. Оценка и аттестация персонала	• Модель компетенций. Оценка по компетенциям: методы и инструменты • Аттестация персонала и оценка персонала: сходство и различие • Цели, принципы, современные методы оценки персонала • Интерпретация и использование результатов оценки для дальнейшего обучения персонала в целом и индивидуального развития каждого сотрудника • Внедрение системы оценки в организации • Digital-инструменты оценки персонала <i>Практикум «Выбор и адаптация оценочной технологии для компании X»</i>

Тема 6. Обучение и развитие персонала	• Этапы создания системы обучения и развития персонала в компании • Планирование группового и индивидуального развития на основе результатов оценки компетенций. Разработка индивидуальных планов развития (ИПР) • Формы и методы обучения персонала в компании • Формирование структуры внутреннего обучения. Управление командой тренеров • Работа с внешними провайдерами обучения • Концепция самообучающейся организации • Digital-инструменты обучения и развития персонала <i>Практикум «Программа повышения эффективности системы обучения и развития персонала на примере компании Х»</i>
Тема 7. HR-бренд и корпоративная культура организации	• Что такое корпоративная культура (КК), её цель и предпосылки возникновения • Система ценностных координат (миссия, видение, ценности) как основа КК • Проявление КК: 5 уровней по Руссо, типы по Камерону-Куинну • Почему и когда нужно менять КК • Процесс формирования КК. Субкультуры в компании <i>Практикум «Разработка проекта по внедрению КК для компании Х»</i>
Тема 8. Управление вовлеченностью и лояльностью персонала	• Что такое вовлеченность. Чем она отличается от удовлетворенности и лояльности. Факторы вовлеченности. Что на нее влияет • Связь вовлеченности с эффективностью работы персонала • Сравнение современных методик исследования вовлеченности • Как провести исследование вовлеченности своими силами (без бюджета) • Как работать с результатами исследования на уровне компании, подразделения и каждого конкретного сотрудника <i>Практикум «Инструменты по выявлению личных мотиваторов сотрудников»</i>

3. Организационно-педагогические условия реализации программы

3.1. Кадровое обеспечение

Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Таблица 5

Ф.И.О. преподавателя	Специальность и квалификации по диплому	Дополнительная квалификация	Основное/дополнительное место работы, должность,	Ученая степень	Стаж работы в области профессиональной деятельности	Стаж научно-педагогической работы		Наименование читаемой дисциплины (модуля), практики / стажировки (при наличии) по данной программе
						Всего	В т.ч. по читаемой дисциплине / модулю	
Краснова Наталья Владимировна	Новосибирский Государственный Педагогический Университет, учитель русского языка и литературы	Московский Государственный Университет им. М. В. Ломоносова, Мастер делового администр	Основное место работы: НИУ Высшая школа экономики Должность: Руководитель программы МВА Управление человеческими ресурсами	Нет	Общий стаж работы Более 20 лет, в т.ч. в качестве Директора по персоналу более 10 лет.	Более 20 лет	Более 20 лет	Темы 1-8

		ирования (МВА)	Дополнительное место работы на программах ПК в ВШКУ РАНХиГС (почасовая оплата труда)					
Бодрова Ольга Артуровна	Высшая коммерческая школа при Минэкономразвития РФ совместно с International European Management Institute (France), Магистр делового администрирования (EMBA)	Thunderbird – The Garvin School of International Management (USA) «Maximizing Human Capital» - курсы ПК «Стратегическое управление персоналом».	Основное место работы: ИП Бодрова О.А. Консультант-практик в области управления персоналом. Дополнительное место работы: внешний совместитель ВШКУ (почасовая оплата труда)	К.э.н.	Общий стаж работы более 30 лет, в т.ч. директором по персоналу и оргразвитию в крупных российских и зарубежных компаниях	Более 30 лет	Более 30 лет	Темы 1-8
Дорофеева Рамзия Шакертяновна	Камский Политехнический Институт. Специальность Автоматизация технологических процессов и производств	Высшая Школа экономики. Цифровые лидеры. Институт организационного консультирования.	Основное место работы: «Почта России», заместитель директора по кадровым и социальным вопросам по Московской области. Дополнительное место работы: внешний совместитель ВШКУ (почасовая оплата труда)	Нет	Общий стаж работы более 30 лет, в т.ч. директором по персоналу и оргразвитию в крупных российских и зарубежных компаниях	3 года	3 года	Темы 1-8
Великанова Алла Борисовна	Саратовский государственный медицинский университет им. В.И. Разумовского, специальность «Лечебное дело» Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, специальность «Управление	Международная Академия Коучинга Малая Академия Наук (г. Москва): сертификат «Инструктор по майндфитнесу»	Основное место работы: Руководитель отдела обучения и развития персонала ООО «Гедеон Рихтер Фарма» Дополнительное место работы: внешний совместитель ВШКУ	Нет	Более 20 лет, в т.ч. директором по обучению и развитию персонала крупных международных компаний	Более 10 лет	Более 10 лет	Темы 1-8

	человеческими ресурсами»		(почасовая оплата труд).					
Шонина Наталья Викторовна	Московский Городской Педагогический Университет, факультет английской филологии, специальность: «Учитель английского и французского языков»	Сертификат «Развитие единой корпоративной культуры и корпоративной идентичности, составление и внедрение кодекса организации» Сертификат «Система внутренних корпоративных коммуникаций: современные стандарты управления»	Основное место работы: Руководитель студии консалтинга и обучения Коннектикум Дополнительное место работы: внешний совместитель ВШКУ (почасовая оплата труда) Модератор программы МинПросвещения «Лидеры СПО»	Нет	Более 30 лет, в т.ч. директором по персоналу и консультантом по корпоративной культуре	Более 20 лет	Более 20 лет	Темы 1-8
Косолапова Жанна Валерьевна	Барнаульский Государственный Педагогический Университет, факультет иностранных языков (французский/английский)	Московский Технологический Институт «ВТУ», менеджмент, управление человеческими ресурсами	Основное: ИП Косолапова Ж.В. Консалтинг в области оценки персонала Дополнительное место работы на программах ПК в ВШКУ РАНХиГС (почасовая оплата труда).	Нет	Общий стаж работы более 20 лет. Опыт работы в организационном развитии и управлении персоналом более 20 лет.	6 лет	6 лет	Темы 1-8
Бабарина Светлана Владимировна	Московский авиационный институт, специальность: экономист-менеджер, стратегический менеджмент Рязанский государственный педагогический институт, специальность:	МВА Гренобльской школы бизнеса (Франция)	Основное место работы: Директор программ повышения квалификации и корпоративного обучения ВШКУ РАНХиГС. Дополнительное место работы: преподавание на	Нет	Общий педагогический стаж более 20 лет, в области управления персоналом более 10 лет	Более 20 лет	6 лет	Темы 1-8

	учитель немецкого и английского языков		программах ПК в ВШКУ РАНХиГС (почасовая оплата труда)					
--	---	--	---	--	--	--	--	--

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (далее Академия) располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки и итоговой аттестации слушателей, предусмотренных учебным планом. Материально-техническая база соответствует действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Анализ данных материально-технической базы Академии (без учёта филиальной сети) показывает, что в оперативном управлении Академии находятся 23 здания (помещения), состоящие в федеральной собственности, общей площадью 301 724, 4 кв.м. Из них:

- площадь учебно-лабораторных зданий (помещений) составляет 187 944,7 кв.м.
- площадь общежитий составляет 33 074,3 кв.м.
- площадь прочих зданий (помещений) составляет 80 705,4 кв.м.

Указанные здания расположены на территории 8 земельных участков, находящихся в федеральной собственности и пользовании Академии, общей площадью более 27 га.

Весь вышеперечисленный имущественный комплекс Академии, расположенный на территории города Москвы, внесён в реестр федерального имущества. На все указанные здания (помещения) в Едином государственном реестре прав на недвижимое имущество и сделок с ним зарегистрированы права собственности Российской Федерации и оперативного управления Академии. На все земельные участки, находящиеся в пользовании Академии, зарегистрировано право собственности Российской Федерации. Право постоянного (бессрочного) пользования Академии зарегистрировано на 7 из 8 указанных выше земельных участков.

Кроме того, Академия имеет собственный медицинский центр, типографию, общежития для проживания слушателей в черте города. Кроме спортивных залов, которые расположены в учебных корпусах, на территории Академии (Проспект Вернадского, 82 и 84; Волгоградский проспект, 43) оборудованы спортивные площадки для проведения занятий по физической культуре и спорту.

Для реализации ОП Академия располагает современной информационно-технологической инфраструктурой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, лабораторной, практической и научно-исследовательской работы слушателей, предусмотренной учебным планом, соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Для обучения используются: аудитории, оснащённые техникой для презентации учебного материала; компьютерные лаборатории; оборудованные мультимедийным оборудованием залы и аудитории; фото- или видеостудии; лингафонные кабинеты, обеспечивающие возможность проведения занятий по практическому курсу иностранного языка и практикуму по культуре речевого общения; мультимедийные классы, оснащённые оборудованием для воспроизведения аудио- и видеоматериалов в аналоговых и цифровых форматах и т.д.

При использовании электронных изданий каждый слушатель (в т.ч. во время самостоятельной работы) обеспечивается рабочим местом в компьютерном классе с выходом в Интернет в соответствии с объёмом изучаемых дисциплин.

В соответствии со ст.79. «Организация получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья» Федерального Закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) в Академии созданы специальные условия для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

Академия (Московский кампус) располагает общежитиями с общим количеством 2 100 койко-мест. Для организации питания проживающих в каждом общежитии имеются кухни с необходимым современным оборудованием. В общежитиях размещены столовые и кафе. В каждом общежитии выделены специальные помещения, оснащённые современной техникой для организации стирки личных вещей проживающих.

На территории Академии располагается гостинично-жилищный комплекс для временного проживания иногородних слушателей на период обучения по программе.

Питание сотрудников и слушателей Академии организовано в столовых и кафе Академии. Общее количество посадочных мест 2 450. Режим работы столовых и буфетов составляется ступенчато с учётом графика учебного процесса. Общая площадь пунктов общественного питания Московского кампуса составляет 12 600 кв.м.

Академия интегрирует передовые научные исследования и образовательные программы, решающие задачи инновационного развития в рамках единого образовательного пространства, представляющего собой совокупность взаимосвязанных систем материально-технического, учебного, методического и информационного обеспечения, обеспечения качества образования, управления, планирования и мониторинга образования, а также обеспечения мобильности обучающихся лиц, аспирантов, учёных и преподавателей. Создаётся и развивается информационная образовательная среда, реализующая на современном уровне функции обучения и управления процессом образования и его качеством.

В учебном процессе используется следующее лицензионное программное обеспечение:

1. Microsoft Office 2010 Professional (Word, Excel, Access, Power Point)
2. Adobe Reader
3. Microsoft Silverlight
4. Libre Office 3.6
5. Google Chrome 6 GIMP 2
6. Ink Scape
7. 1C Enterprise 8.2 50
8. Wolfram Mathematica 8
9. Stata 30
10. EvIEWS 7
11. Expro 6.74
12. Spider Project
13. VMware Horizon View Client
14. Rstudio
15. Project Expert 7.55 60
16. Delphi 2010 20
17. Octava Dynare
18. Adobe Photoshop 22
19. Auto Cad 2013
20. Inventor Fusion 2013
21. Optima Workflow
22. Business Studio 4.0 20

23. Microsoft Project 2010 VM (20)
24. Microsoft Visio 2010 VM (20)
25. SPSS Statistics 21 VM (16)
26. MS Visual Studio 2010 VM (30)
27. MS Visual Studio express 2008
28. Erwin, Bpwin VM (15)
29. Delta Nexdorf 4.05 i
30. Deductor 5.3
31. QUIK Junior
32. Avalanche 2.5
33. Metatrader 4
34. Rumus 2
35. Oracle Virtual Box
36. Vm Ware Player
37. OXConsole
38. Octave Dynare
39. Бизнес-корпорация плюс
40. ПЛАНЫ
41. КРИПТО-ПРО
42. Юридическая база «Консультант плюс» (все базы)
43. Юридическая база «Гарант» (все базы)

Программа обеспечивается необходимой учебной, учебно-методической литературой и библиотечно-информационными ресурсами по всем модулям.

Рекомендуемые списки учебников, учебных пособий, научной литературы соответствуют требованиям, имеются и постоянно пополняются в Научной библиотеке Академии, в том числе на иностранных языках.

Программа дисциплин содержит ссылки на издания различных информационных баз. В Академии реализован доступ более чем к 20 информационным базам (русскоязычным и англоязычным), таким как:

1. Annual Reviews
2. Bloomberg
3. Cambridge University Press
4. EBSCO Publishing
5. Emerging Markets Information Service (EMIS)
6. IMF eLibrary
7. JSTOR
8. New Palgrave Dictionary of Economics
9. OESD iLibrary
10. Oxford University Press
11. Oxford Handbooks Online
12. SAGE Publications
13. Science Direct
14. SCOPUS
15. Springer
16. Taylor and Francis
17. Web of Science
18. Wiley Online Library
19. World Bank Elibrary
20. eLIBRARY.RU
21. Polpred.com
22. Интернет-сервис «Антиплагиат»
23. Система профессионального анализа рынков и компаний «СПАРК»

24. Университетская библиотека ONLINE

25. Электронная библиотека издательского дома «Гребенников»

Вся актуальная информация о доступе к информационным базам размещена на сайте Научной библиотеки по адресу lib.ranepa.ru

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Занятия проводятся в оборудованных аудиториях на территории Академии. При проведении всех занятий используются презентации, выполненные в программном продукте Microsoft Power Point, раздаточный материал, учебные видеофильмы, кейсы из практического опыта преподавателей. В случае необходимости организуются дополнительные индивидуальные консультации.

Для самостоятельной работы слушателям высылаются 4 презентации с занятий в соответствии с тематическим содержанием курса, дополнительные материалы от преподавателей в виде шаблонов рабочих документов, список литературы и интернет-ресурсов. Слушатели должны внимательно ознакомиться с присланными документами, прочитать как минимум один из источников литературы, проштудировать как минимум один интернет-ресурс, проанализировать ситуацию в своей организации или подразделении в контексте изученных тем и предоставить письменно 3-5 предложений по усовершенствованию системы стратегического управления человеческими ресурсами в своей организации. По возникающим в ходе самостоятельной работы вопросам слушатели могут связываться дистанционно с преподавателями.

Список литературы и интернет-ресурсов для самостоятельного изучения

Нормативно-правовая база:

Трудовой кодекс Российской Федерации

Основная литература:

1. Harvard Review. Менеджмент. Стратегии. HR: Лучшее за 2017-2023 годы. ISBN 978-5-9614-6478-8, 978-5-9614-5626-4, 978-1-63369-209-1

2. Джон Катценбах, Дуглас К. Смит. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. 2018. ISBN 978-5-9614-6620-1, 978-5-9614-4390-5

3. Harvard Business Review: 10 лучших статей. Управление персоналом. 2017-2023 гг. ISBN 978-5-9614-5973-9, 978-5-9614-5659-2

Дополнительная литература:

1. Курс MBA по менеджменту. «Альпина Бизнес Букс», Москва, 2014

2. Курс MBA по стратегическому менеджменту. «Альпина Бизнес Букс», Москва, 2014

3. Джон Будро. Обновленный HR. Актуальные техники эффективного использования талантов в бизнесе. 2014. ISBN 978-5-389-05785-2

4. 5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 9-е издание. – СПб.: Питер, 2014.

5. Ларри Стаут. Управление персоналом. «Добрая книга», Москва, 2016

6. Светлана Иванова. Искусство подбора персонала. «Альпина Бизнес Букс», Москва, 2014

7. Уильям Ларсон. Как проводить собеседование при приеме на работу. «Олимп Бизнес», Москва, 2017

8. Светлана Иванова. Мотивация на 100%. «Альпина Бизнес Букс», Москва, 2017

9. Р.Мереди́т Белбин. Команды менеджеров. «НIPPO», 2013

10. Харви Роббинс, Майкл Финли. Почему не работают команды. «Добрая книга», Москва, 2015
11. Масааки Имаи. Гемба Кайдзен. «Приоритет», Москва, 2015
12. Рой Джей, Ричард Темплар. Энциклопедия менеджера. «Альпина Бизнес Букс», Москва, 2015
13. Питер Ф.Друкер. Эпоха разрыва. Издательский дом «Вильямс», Москва, Санкт-Петербург, Киев, 2017
14. Стивен Кови. Семь навыков высокоэффективных людей. «Альпина Бизнес Букс», Москва, 2015
15. Стивен Кови. Главное внимание главным вещам. «Альпина Бизнес Букс», Москва, 2020
16. Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. Эмоциональное лидерство. «Альпина Бизнес Букс», Москва, 2015
17. Ицхак Калдерон Адизес. Идеальный руководитель. «Альпина Бизнес Букс», Москва, 2018
18. Манфред Кетс де Врис. Мистика лидерства. «Альпина Бизнес Букс», Москва, 2015
19. Майлз Дауни. Эффективный коучинг. «Добрая книга», Москва, 2018
20. Марина Новикова. Компенсации и льготы. «Бегин групп», 2016
21. Йеспер Кунде. Корпоративная религия. «Стокгольмская школа экономики», «Санкт-Петербург», 2014
22. Джозеф ОКоннор, Иан Макдермотт. Искусство системного мышления. «Альпина Паблишер», Москва, 2022
23. Тимоти Голви. Работа как внутренняя игра. «Альпина Паблишер», Москва, 2018
24. Мэрилин Аткинсон, Рае Т.Чойс. Достижение целей. «Альпина Паблишер», Москва, 2022

Список Интернет-ресурсов:

1. devbusiness.ru/development/staff.htm (сайт «Развитие бизнеса.ru» / Кадры и персонал – статьи из журналов)
2. dps.smrtlc.ru/Buz/Buz_0.htm («Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом. Учебник для студентов»)
3. dps.smrtlc.ru/Dist/Dist_0.htm («Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом. Пособие для специалистов»)
4. dps.smrtlc.ru/Kurs/Kurs_0.htm («Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом. Курс лекций для бизнес образования»)
5. dps.smrtlc.ru/Men/M_0.htm («Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом. Пособие для менеджеров»)
6. dps.smrtlc.ru/Od_PM/Od_0.htm («Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом. Учебник для аспирантов»)
7. www.HR-zone.net
8. www.gup.ru/comments/profes.html – сайт для тех, кто хотел бы пройти психологический on-line-тест профориентации
9. <http://www.HRM.ru> интертет-сервер Human Resource Management
10. <http://www.hagateway.co.UK> Career Builder.com – интернет ресурс США
11. <http://www.recruetersnetwork.com>
12. personnels.chat.ru (сайт «Отдел кадров», статьи из журнала «Управление персоналом»)
13. psymanager.km.ru/personal/ (сервер "Психологические аспекты управления"/ страница «Управление персоналом»)
14. rsuh.by.ru (электронный словарь по управлению персоналом)

15. www.aboutstudy.ru
16. www.acareer.ru – сайт профориентации, где можно найти описание различных профессий, содержание труда
17. www.amr.ru Ассоциация менеджеров России (АМР)
18. www.apse.ru Ассоциация консультантов по подбору персонала (АКПП)
19. www.argo-soft.ru
20. www.aup.ru (административно-управленческий портал)
21. www.aup.ru/docs/d2/ (Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37) (с изменениями от 21 января, 4 августа 2000 г., 20 апреля 2001)
22. www.business-test.ru (сайт «Деловые тесты»)
23. www.chelt.ru (электронная версия журнала «Человек и труд»)
24. www.connect-personal.ru. – агентство Коннект Персонал
25. www.dist-cons.ru (портал дистанционного консультирования малого бизнеса)
26. www.emsi.ru/hrc.html (сайт Управленческий консалтинг / страница «Кадровый консалтинг»)
27. www.e-xecutive.ru/analytics/surveys – статьи-обзоры различных сегментов рынка труда: ресторанный бизнес, нефтяной сектор, туризм, маркетинг и т.д.
28. www.e-xecutive.ru/analytics/article_888/ – обзор рынка труда США, какие вакансии наиболее востребованы. Статьи для тех, кто хотел бы строить карьеру на Западе.
29. www.e-xecutive.ru/professions/ (справочник профессий с описаниями)
30. www.gov.ru (сайт Правительства РФ)
31. www.headhunter.ru (как найти работу в ином фирме)
32. www.hr-guide.com/ (Гид по вопросам управления человеческими ресурсами – зарубежные ресурсы)
33. www.hr.inforser.ru (сервер «Управление персоналом»)
34. www.HRM.ru (специализированный сайт для HR-менеджеров)
35. www.hro.ru/hrm (онлайн-журнал «Управление персоналом»)
36. www.ht.ru – самый популярный сайт профориентации, содержащий тесты, описания профессий, статьи обзора рынка труда и т.д.(психологические технологии для HR-менеджеров)
37. www.hr-zone.net
38. www.human-capital.ru
39. www.ilo.ru (официальный сайт Международной организации труда)
40. www.info.gks.ru (официальные статистические данные Госкомстата РФ)
41. www.iteam.ru/ (сайт «Технологии корпоративного управления»)
42. www.job-today.ru (сайт газеты «Работа для Вас»)
43. www.kadrovik.ru (сайт «Всероссийский кадровый конгресс»)
44. www.labor.ru (официальный сайт Московской службы занятости)
45. www.news.ru.com
46. www.psyonline.ru/tests/ – психологический тест профориентации, а также популярные тесты
47. www.personal-mix.ru (научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом «Персонал-микс»)
48. www.rabota.mail.ru – на сайте можно найти много полезной информации о вакансиях, обзоры зарплат и предложений по сферам деятельности
49. www.resume-bank.ru

50. www.rg.ru (сайт «Российской газеты»)
51. www.SuperJob.ru.
51. www.payment.html – «зарплатометр», с помощью которого можно определить, сколько вы стоите на рынке труда
52. www.topcareer.ru
53. www.top-personal.ru (электронная версия журнала «Управление персоналом»)
54. www.uhr.ru (сайт «Человеческие ресурсы Урала»)
55. www.zarplata.com (международный электронный журнал «Оплата труда и мотивация персонала» издательства «Rayter Inc.»)
56. www.zarplata.ru (электронная версия газеты «Работа и зарплата»)

4. Оценка качества освоения программы

Усвоение материала каждой темы дисциплины сопровождается текущим контролем успеваемости (ТКУ), который реализуется в форме участия в практикуме, заявленном в содержании курса. Показатель деловой учебной активности в данном случае должен быть выше 70%.

Итоговая аттестация по всей программе (ИА) проводится в форме написания эссе на тему «Использование полученных знаний в моей практической деятельности».

Требования к эссе:

- объём 2-3 стр. А4, шрифт 12 Times New Roman
- в эссе должны быть освещены все изученные в курсе темы с точки зрения практической применимости изученных подходов и технологий в рабочей деятельности и личной жизни слушателя.

Финальным показателем итоговой аттестации является Зачёт.

Зачёт	• теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов (или пробелы не носят существенного характера) • необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы (практически сформированы, в основном сформированы) • все (или почти все) предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено положительно
Незачёт	• теоретическое содержание курса не освоено • необходимые практические навыки работы не сформированы • все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 6

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ПСК-1 Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	1. Планирует деятельность подразделения и персонала 2. Осуществляет оперативное управление персоналом подразделения организации 3. Осуществляет постановку задач работникам структурного подразделения
ПСК-2 Реализация системы стратегического управления персоналом организации	1. Вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций

	2. Применяет методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой
ОПК-3. Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность	1. Приводит экономическое обоснование принимаемых решений 2. Оценивает экономические и социальные условия осуществления профессиональной деятельности
УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	1. Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на русском языке 2. Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на иностранном языке