

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

**Институт отраслевого менеджмента
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»**

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
Протокол от «18» апреля 2023 г. № 06

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

повышения квалификации

**«Современные подходы к формированию организационно-штатной
структуры, системы оплаты труда и материального стимулирования
персонала»**

Москва, 2023

OK

Разработчик:

заместитель директора учебного центра
повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов
ПАО «ТРАНСНЕФТЬ» Института отраслевого
менеджмента РАНХиГС, кандидат технических
наук, доцент



А.Г. Пятин

Руководитель программы:

директор учебного центра повышения
квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов
ПАО «ТРАНСНЕФТЬ» Института отраслевого
менеджмента РАНХиГС, кандидат экономических
наук, доцент



Т.С. Журавская

Руководитель структурного подразделения:

директор Института отраслевого менеджмента
РАНХиГС, кандидат экономических наук, доцент



И.В. Федотов

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседании
Ученого совета ИОМ РАНХиГС от «14» апреля 2023 г., протокол № 74.

Выписка
из протокола № 74 заседания Ученого совета
Института отраслевого менеджмента
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»
от 14 апреля 2023 г.

По пункту 1 повестки дня

СЛУШАЛИ: начальника Учебно-методического отдела Е.В. Коровину с предложением о рассмотрении образовательных программ и рекомендации их к утверждению Ученым советом Академии.

ПОСТАНОВИЛИ: рекомендовать к утверждению Ученым советом Академии дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Современные подходы к формированию организационно-штатной структуры, системы оплаты труда и материального стимулирования персонала» Учебного центра повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов ПАО «ТРАНСНЕФТЬ».

Председатель Ученого совета,
директор Института

И.В. Федотов

И.о. ученого секретаря Института

Е.И. Ялдышова

ВНЕШНЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации:
«Современные подходы к формированию организационно-штатной структуры, системы оплаты труда и материального стимулирования персонала»

Целью программы является развитие профессиональных компетенций руководителей (заместителей руководителей) и специалистов подразделений по организации труда и заработной платы и/или подразделений по управлению персоналом организаций системы ПАО «Транснефть», состоящих в способности к системному анализу, прогнозированию рисков, эффективному планированию (проектированию, моделированию), самостоятельному выявлению и решению проблем в изучаемой области.

Содержание учебного плана раскрывает тему формирования организационно-штатной и функциональной структуры подразделения (организации), а также оплаты труда и материального стимулирования персонала.

Отдельного внимания заслуживает компьютерный практикум, который занимает весь период обучения на программе. В ходе практикума слушатели осваивают навык моделирования численности персонала, моделирования организационно-штатной и функциональной структуры, расчета показателей эффективности использования трудовых ресурсов и снижения затрат. Для получения зачета слушатели выполняют итоговый проект по моделированию – выполнение комплексной модели в изученной системе.

Программа отвечает требованиям разработки дополнительных профессиональных программ, актуальна и представляет собой необходимое звено системы дополнительного профессионального образования руководителей и ведущих специалистов подразделений по организации труда и заработной платы ПАО «Транснефть».

К.э.н., доцент кафедры
финансового менеджмента
РЭУ им. Плеханова



Сокольникова И.В.

ВНУТРЕННЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации:
«Современные подходы к формированию организационно-штатной структуры, системы оплаты труда и материального стимулирования персонала»

Представленная на рецензирование программа составлена в соответствии с требованиями к дополнительным профессиональным программам и содержит все необходимые структурные компоненты.

Программа предназначена для руководителей, их заместителей и специалистов подразделений организации труда и заработной платы.

Целью дополнительной профессиональной программы повышения квалификации является развитие профессиональных компетенций руководителей (заместителей руководителей) и ведущих специалистов подразделений по организации труда и заработной платы и/или подразделений по управлению персоналом организаций системы «Транснефть», состоящих в способности к системному анализу, прогнозированию рисков, эффективному планированию (проектированию, моделированию), самостоятельному выявлению и решению проблем в области организации, нормирования и оплаты труда персонала в конкретных социально-экономических (производственных) условиях.

Актуальность программы обусловлена потребностью развития специалистов, обладающих современными компетенциями в области управления персоналом организаций на основе построения бизнес-процессов, планирования и управления человеческими и другими ресурсами в организации, а также построения эффективных систем мотивации. В условиях значительной неопределенности внешних факторов экономики только сотрудники, нацеленные на регулярное повышение своей квалификации и ориентированные на применение новых современных методик, могут обеспечить эффективное управление экономическими процессами и трудовыми ресурсами на предприятиях. Программа реализуется двумя способами: при непосредственном контакте со слушателем или с применением дистанционных образовательных технологий. Общая трудоемкость программы 40 академических часов, включая 2 часа на итоговую аттестацию. Продолжительность обучения составляет 5 дней по 8 академических часов в день.

Методическое обеспечение программы определяется актуальной научной литературой, авторскими разработками, презентациями с наглядной подачей материала, а также достаточным количеством обновляемых интернет-источников.

Программа рекомендована к утверждению.

Доцент кафедры
«Финансы, денежное
обращение и кредит» РАНХиГС



к.э.н., Сивокос В.Н.

Содержание

1. Общая характеристика программы.....	4
1.1. Цель реализации	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3. Планируемые результаты обучения.....	5
1.4. Категория слушателей.....	7
1.5. Формы обучения и сроки освоения	7
1.6. Период обучения и режим занятий.....	7
1.7. Документ о квалификации	7
2. Содержание программы.....	7
2.1. Календарный учебный график	7
2.2. Учебный план.....	8
2.3. Содержание программы по темам	12
3. Организационно-педагогические условия реализации программы	15
3.1. Кадровое обеспечение	15
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	17
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы (практического занятия и самостоятельной работы слушателя)	17
4. Оценка качества освоения программы	18

Приложение 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации

Развитие профессиональных компетенций руководителей (заместителей руководителей) и ведущих специалистов подразделений по организации труда и заработной платы и/или подразделений по управлению персоналом организаций системы Транснефть, состоящих в способности к системному анализу, прогнозированию рисков, эффективному планированию (проектированию, моделированию), самостоятельному выявлению и решению проблем в области организации, нормирования и оплаты труда персонала в конкретных социально-экономических (производственных) условиях.

1.2. Нормативная правовая база

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 01 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н.
4. Профессиональный стандарт «Специалист по экономике труда», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 ноября 2020 г. № 795н.
5. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов, утвержденные Министерством образования и науки Российской Федерации 22 января 2015 г. № ДЛ-1/05вн.
6. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (с изменениями и дополнениями).
7. Приказ РАНХиГС от 13 августа 2021 г. № 02-835 «Об утверждении Порядка разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации» (с изменениями и дополнениями).
8. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный Постановлением Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21 августа 1998 г. № 37 (с изменениями и дополнениями).

1.3. Планируемые результаты обучения

Профессионально-специализированные компетенции разработаны на основе трудовых функций профессиональных стандартов «Специалист по управлению персоналом», «Специалист по экономике труда» формируются в процессе реализации программы.

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Трудовые функции ПСК (формируются)	Знания	Умения	Практический опыт
Операционное управление персоналом и структурным подразделением организации. ¹	ПСК-1. Разработка системы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации.	Трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, основ административного законодательства в области управления персоналом и ответственности должностных лиц, локальных нормативных актов организации, регулирующих порядок оформления распорядительных и организационных документов по персоналу.	Оформлять документы в соответствии с требованиями трудового законодательства РФ, создавать локальные нормативные акты по кадровому делопроизводству в соответствии с изменениями в законодательстве и спецификой деятельности организации, выявлять ошибки, неточности, исправления и недостоверную информацию в документах, определять их легитимность, анализировать, разрабатывать и оформлять документы по оперативным процессам и их результатам, обеспечивать документационное сопровождение по системам операционного управления персоналом и работе структурного подразделения.	Урегулирования неоднозначных ситуаций, возникающих в практике работы в соответствии нормами трудового законодательства РФ.

¹ - Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н, обобщенная трудовая функция G, код G/01.7, G/02.7.

	ПСК-2. Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации.	Методик и технологий проведения процедур оценки и аттестации персонала с использованием квалификационно- компетентностных инструментов, современных методов управления результативностью персонала, принципов и подходов к мотивации персонала, работе с кадровым резервом.	Определять параметры и критерии оценки персонала, разрабатывать и проводить оценку мотивации, лояльности, эффективности персонала, оценивать и использовать имеющиеся управленческие ресурсы для построения конструктивного делового взаимодействия, ставить задачи и разрабатывать программы повышения результативности, определять факторы эффективности системы мотивации персонала, налаживать продуктивную бесконфликтную систему делового сотрудничества в коллективе.	Проведения оценки и аттестации персонала с использованием современных методик и технологий, оценивания и использования имеющихся управленческих ресурсов для построения конструктивного делового взаимодействия, формирования эффективных деловых взаимоотношений с подчиненными.
Управление деятельностью в области организации, нормирования, оплаты и материального стимулирования труда. ²	ПСК-3. Управление деятельностью по организации и нормированию труда.	Основных норм трудового законодательства РФ в области регулирования трудовых отношений и установления системы оплаты труда, толкования норм трудового права с учетом требований надзорных (контрольных) органов и судебной практики, методов нормирования труда, методик расчета норм для различных производственных процессов и различных категорий персонала, налоговых и правовых изменений в учете зарботной платы и расчетах с персоналом, методов	Ориентироваться в системе нормативных правовых актов, регламентирующих трудовые отношения, и установленных системах оплаты труда, применять нормы трудового и налогового законодательства в области оплаты труда, выявлять и оценивать факторы динамики и резервы роста производительности труда в организациях системы Транснефть, разрабатывать план оценки персонала в соответствии с целями организации.	Произведения оценки и аттестации персонала с использованием современных методик и технологий.

² - Профессиональный стандарт «Специалист по экономике труда», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 ноября 2020 г. № 795н, обобщенная функция D, код D/01.7.

		определения численности персонала на основе научно-обоснованных норм и нормативов.		
--	--	--	--	--

1.4. Категория слушателей

Руководители (их заместители) и специалисты подразделений организации труда и заработной платы компании и организаций системы Транснефть, имеющие высшее образование.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Очная форма обучения. Трудоемкость программы 40 академических часов, включая 2 часа на итоговую аттестацию.

1.6. Период обучения и режим занятий

Продолжительность обучения составляет 5 дней по 8 академических часов в день. Предельная максимальная численность лекционной и практической (семинарской) группы не ограничена.

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

Таблица 2

Календарный учебный график (очная форма обучения)

Период обучения – 5 дней				
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день
УЗ	УЗ	УЗ	УЗ	УЗ/ИА

УЗ – учебные занятия;

ИА – итоговая аттестация.

2.2. Учебный план

Таблица 3

УЧЕБНЫЙ ПЛАН (очная форма обучения)

№	Наименование дисциплин и тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Всего	С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе						В том числе								
				Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия, / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.			Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия, / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Формирование организационно-штатной и функциональной структуры подразделения (организации) (включая практические рекомендации по разработке и использованию в системе магистрального трубопроводного транспорта)	20	20	12		8												ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3

1.1	Типы организационно-функциональных структур, принципы их идентификации и порядок формирования для различных видов производства	2	2	2														ПСК-2
1.2	Технология построения, описания и документирования трудовых процессов (функций, работ, операций)	2	2	2														ПСК-1
1.3	Разработка порядка (регламента) выполнения трудовых процессов (функций, работ, операций). Организация работ по описанию и регламентации функций (процессов, работ, операций)	2	2	2														ПСК-3
1.4	Современные стандарты описания и регламентации функций (работ, процессов, операций). Применение информационных технологий для описания и регламентации деятельности персонала	2	2	2														ПСК-1
1.5	Порядок формирования численно-квалификационного (штатного) состава подразделения	2	2	2														ПСК-1 ПСК-2
1.6	Методы оптимизации технологических и трудовых процессов (функций, работ, операций)	2	2	2														ПСК-3

1.7	Компьютерный практикум: «Моделирование численности, организационно-штатной и функциональной структуры, расчет показателей эффективности использования трудовых ресурсов и снижения затрат»	8	8			8												ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
2	Оплата труда и материальное стимулирование персонала <i>(включая практические рекомендации по разработке и использованию в системе магистрального трубопроводного транспорта)</i>	18	18	10		8												ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
2.1	Формы и системы оплаты труда и материального стимулирования (дополнительного вознаграждения)	2	2	2														ПСК-1
2.2	Принципы формирования (построения) тарифно- квалификационных систем (справочников). Методы и факторы тарификации (оценки сложности) труда для различных категорий персонала	2	2	2														ПСК-1 ПСК-2
2.3	Современные методы и способы построения тарифных (грейдовых) систем оплаты труда на основе аналитической оценки рабочих мест (должностей, квалификационных требований и т.п.)	4	4	2		2												ПСК-3

2.4	Сбалансированная система показателей эффективности и методология управления по целям (BSC)	6	6	2		4												ПСК-3
2.5	Современные технологии разработки эффективной системы материальной мотивации на основе ключевых показателей эффективности (KPI)	4	4	2		2												ПСК-3
	Итого	38	38	22		16												
	Итоговая аттестация	2															3 /Т/2	
	Всего	40	38	22		16											2	

З-зачет, Т–тестирование.

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 4

Содержание программы

Номер/наименование раздела/темы	Содержание раздела/темы
1. Формирование организационно-штатной и функциональной структуры подразделения (организации)	
1.1. Типы организационно-функциональных структур, принципы их идентификации и порядок формирования для различных видов производства.	Эволюция организационных структур в зависимости от стадии развития компании. Типовые недостатки и проблемы организационных структур. Организационная структура и распределение ответственности, структурная декомпозиция (оценка соответствия) целей и задач выполняемым функциям, разработка матриц ответственности, диагностика состояния организационной структуры. Проектирование организационных структур на основе трудовых процессов организации. Системный подход к построению организационных структур. Разработка стратегии и стратегических целей. Построение трудовых процессов (функций, работ, операций). Построение организационной структуры, поддерживающей трудовые процессы и стратегические цели. Разработка стратегических ключевых показателей и их каскадирование на трудовые процессы и организационную структуру. Общая схема структурирования компании. Разработка организационно-процессной модели. Матрица ответственности организационных единиц. Основные этапы совершенствования организационно-процессной модели. Варианты построения схемы организационной структуры. Построение горизонтальных и вертикальных взаимодействий в организационной структуре. Построение взаимодействий организационной структуры с человеком и внешней средой. Базовые варианты организационных структур. Функционально-ориентированная (линейно-функциональная) организационная структура. Процессно-ориентированная организационная структура. Матричные типы организационных структур (слабая, сбалансированная и жесткая матрицы). Иерархические, плоские, централизованные и децентрализованные типы организационных структур. Корпоративные, индивидуалистические, бюрократические и адаптивные типы организационных структур. Преимущества и недостатки. Условия, влияющие на выбор организационной структуры. Современные направления построения и совершенствования организационных структур. Построение и оптимизация горизонтальных и вертикальных взаимодействий в организационной структуре. Принципы расчета численности структурных подразделений и разработки ключевых показателей деятельности. Разработка организационно-распорядительной документации (ОРД).
1.2. Технология построения, описания и документирования трудовых процессов (функций, работ, операций).	Построение трудовых процессов (функций, работ, операций). Технология описания и документирования трудовых процессов (функций, работ, операций).
1.3. Разработка порядка (регламента) выполнения трудовых процессов (функций, работ, операций). Организация работ по описанию и	Разработка регламентов выполнения трудовых процессов (функций, работ, операций). Организация работ по описанию и регламентации функций (процессов, работ, операций).

регламентации функций (процессов, работ, операций).	
1.4. Современные стандарты описания и регламентации функций (работ, процессов, операций). Применение информационных технологий для описания и регламентации деятельности персонала.	Различные способы для описания трудовых процессов различных уровней. Основные элементы, отличающие различные способы (способы отображения ответственных, информационных и материальных потоков, событий и логических условий). Формирование диаграммы процесса различными способами. Виды блок-схем процессов. Отображение горизонтальных и вертикальных связей при описании процесса. Система взаимосвязанных моделей организации. Программное обеспечение для моделирования бизнес-архитектуры организации. Возможности программных продуктов для моделирования функций (работ, процессов, операций) организаций. Методология моделирования процессов. Структура моделей.
1.5. Порядок формирования численно-квалификационного (штатного) состава подразделения.	Порядок формирования численно-квалификационного (штатного) состава подразделения.
1.6. Методы оптимизации технологических и трудовых процессов (функций, работ, операций).	Методы выбора процессов и функций для оптимизации. Разработка ключевых показателей процессов и функций. Типы изменений в организации. Реинжиниринг и постоянное совершенствование процессов и функций. Организационные различия и области применения. Базовые методы реинжиниринга процессов и функций. Уменьшение организационной фрагментарности процессов и функций. Инструменты постоянного совершенствования процессов. Разработка требований к результатам выполнения и формирование регламента процесса.
1.7. Компьютерный практикум: «Моделирование численности, организационно-штатной и функциональной структуры, расчет показателей эффективности использования трудовых ресурсов и снижения затрат».	Практическая работа в компьютерном классе в информационной системе бизнес-моделирования «Бизнес-инженер».
2. Оплата труда и материальное стимулирование персонала	
2.1. Формы и системы оплаты труда и материального стимулирования (дополнительного вознаграждения).	Формы и системы оплаты труда. Стимулирующие выплаты (премии, вознаграждения и т.п.).
2.2. Принципы формирования (построения) тарифно-квалификационных систем (справочников). Методы и факторы тарификации (оценки сложности) труда для различных категорий персонала.	Составные части заработной платы: базовая, стимулирующая, компенсационная. Базовая (тарифная) часть заработной платы). Единая тарифная система. Порядок применения требований тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС), квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС) и/или профессиональных стандартов (ПС). Порядок тарификации работ и работников. Единая тарифная система оплаты труда: принципы построения и условия применения. Методика тарификации работ (установление тарифно-квалификационных характеристик). Критерии установления разрядов работников. Тарифная сетка: общие требования и возможность учета особенностей бизнеса. Окладная форма оплаты труда. Оклады и тарифные ставки:

	достоинства и недостатки. Особенности применения окладов при суммированном учете рабочего времени. Часовые тарифные ставки: порядок расчета. Среднечасовые ставки. МРОТ с учетом постановления Конституционного Суда РФ от 11.04.2019 г. № 17-П. Индексация заработной платы: требования Трудового кодекса, официальные разъяснения, судебная практика. Сроки и порядок выплаты заработной платы: требования Трудового кодекса, официальные разъяснения, типичные ошибки.
2.3. Современные методы и способы построения тарифных (грейдовых) систем оплаты труда на основе аналитической оценки рабочих мест (должностей, квалификационных требований и т.п.).	Системы оплаты труда на основе комплексной оценки рабочих мест. Показатели и методы оценки рабочих мест. Порядок оценки значимости трудовых функций. Порядок тарификации выполняемых работ (трудовых функций). Понятие грейдов, системы грейдирования. Анализ современных методик и систем грейдирования (опыт компаний нефтегазового сектора, зарубежный опыт). Методы грейдирования: классификация, балльно-факторный метод, метод парного сравнения. Этапы разработки системы базовых окладов. Описание должности. Выделение факторов оценки должностей. Проведение оценки должностей. Построение таблицы грейдов. Установление должностных окладов. Обзоры заработных плат и устранение несоответствий. Региональные особенности установления должностных окладов. Взаимосвязь системы грейдов с системой оплаты по результатам на основе KPI и системой оценки по компетенциям.
2.4. Сбалансированная система показателей эффективности и методология управления по целям (BSC).	Формализация стратегии на основе методологии сбалансированной системы показателей. Разработка стратегических ключевых показателей – KPI. Каскадирование стратегических целей и ключевых показателей на уровень структурных подразделений и должности.
2.5. Современные технологии разработки эффективной системы материальной мотивации на основе ключевых показателей эффективности (KPI).	Разработка системы мотивации на основе ключевых показателей. Компьютерный практикум: «Построение системы показателей материальной мотивации (премирования) работников на основе показателей бизнес-процессов (на примере конкретного бизнес-кейса)».

3. Организационно-педагогические условия реализации программы

3.1. Кадровое обеспечение

Квалификация преподавателей, участвующих в реализации программы, отвечает квалификационным требованиям, в том числе в части применения дистанционных образовательных технологий.

Таблица 5

Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Ф.И.О. преподавателя/ ведущего специалиста	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительн/а я/ые квалификации/я/ и	Место работы, должность, основное/допо лнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности/по дополнительной квалификации	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой дисциплины/темы по данной программе
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ковалев Сергей Михайлович	Московский физико- технический институт (государственный университет) – МФТИ, специальность: системы управления, квалификация: специалист в области управления.	Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	Руководитель консалтингово й компании БИТЕК. Почасовая оплата труда.	-	26	26	22	1.1. Типы организационно- функциональных структур, принципы их идентификации и порядок формирования для различных видов производства 1.2. Технология построения, описания и документирования трудовых процессов (функций, работ, операций) 1.3. Разработка порядка (регламента) выполнения трудовых процессов (функций, работ, операций). Организация работ по описанию и регламентации функций (процессов, работ, операций) 1.4. Современные стандарты описания и регламентации функций (работ, процессов, операций). Применение информационных технологий для описания и регламентации деятельности персонала 1.5. Порядок формирования численно-квалификационного (штатного) состава подразделения 1.6. Методы оптимизации технологических и трудовых

								процессов (функций, работ, операций) 1.7. Компьютерный практикум: «Моделирование численности, организационно-штатной и функциональной структуры, расчет показателей эффективности использования трудовых ресурсов и снижения затрат» 2.1. Формы и системы оплаты труда и материального стимулирования (дополнительного вознаграждения) 2.2. Принципы формирования (построения) тарифно-квалификационных систем (справочников). Методы и факторы тарификации (оценки сложности) труда для различных категорий персонала 2.3. Современные методы и способы построения тарифных (грейдовых) систем оплаты труда на основе аналитической оценки рабочих мест (должностей, квалификационных требований и т.п.) 2.4. Сбалансированная система показателей эффективности и методология управления по целям (BSC) 2.5. Современные технологии разработки эффективной системы материальной мотивации на основе ключевых показателей эффективности (KPI)
--	--	--	--	--	--	--	--	---

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется ниже указанное обеспечение. Аппаратное обеспечение: процессор intel core i3, память 4 Гб, 400 Мб свободное дисковое пространство.

На всех занятиях используются: мультимедийный проектор, ноутбук или стационарный компьютер с пакетом программ MS Office, флипчарт (доска) и маркеры. На отдельных занятиях на основе Wi-Fi доступа используется выход в интернет. Программные, технические и электронные средства обучения: мультимедийный проектор, ноутбук, экран, Internet Explorer, Яндекс. Пропускная способность канала связи не менее 1 Мбит в секунду.

3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы (практического занятия и самостоятельной работы слушателя)

Примерное задание для практического занятия

Компьютерный практикум: «Моделирование численности, организационно-штатной и функциональной структуры, расчет показателей эффективности использования трудовых ресурсов и снижения затрат».

Нормативно-правовые документы

1. Приказ Минтруда России от 09 марта 2022 г. № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»;
2. Приказ Минтруда России от 17 ноября 2020 г. № 795н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по экономике труда»;
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022)

Основная литература

1. Бычин В. Б. Организация и нормирование труда: учебное пособие / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 248 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003599-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1971858>
2. Генкин Б. М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: учебник / Б.М. Генкин. — 6-е изд., изм. и доп. — Москва: Норма: ИНФРА-М, 2022. — 416 с. - ISBN 978-5-91768-499-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1712399>
3. Генкин Б. М. Методы повышения производительности и оплаты труда: монография / Б.М. Генкин. — Москва: Норма: ИНФРА-М, 2022. — 160 с. - ISBN 978-5-91768-937-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1860840>

Интернет-ресурсы

— Оценка персонала: прошлое и будущее - новые технологии и подходы в оценке персонала [Электронный ресурс] // «Дикол групп - организационное развитие, управленческое консультирование, оценка персонала методом ABC-анализа». URL: <http://www.dikol-group.ru/statii30.htm>

Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение):

- SEB's SHL Talent Measurement Solutions. <https://www.shl.ru/>
- Методики оценки персонала. http://hr-portal.ru/assessment_tools

4. Оценка качества освоения программы

Фонд оценочных средств для проведения итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в форме зачета (выполнения проекта). Слушатели выполняют итоговый проект по моделированию организационной структуры, бизнес-процессов, целей и показателей в системе визуального моделирования «Business Studio».

Задание для итогового проекта:

1. Модель бизнес-процессов в нотации IDEF0 «Модель Энергомонтаж» и «Деятельность по проектированию и монтажу систем ОВК».
2. Модель оргструктуры компании.
3. Штатное расписание и справочник физических лиц организации.
4. Стратегическая корпоративная карта.
5. Модель бизнес-процессов в нотации IDEF0 «Продажи» и «Закупки».
6. Модель бизнес-процесса в нотации EPC «Подготовка коммерческого предложения».
7. Модель бизнес-процесса в нотации CFFC «Заключение договора подряда».
8. Назначение владельцев и исполнителей бизнес-процессов.
9. Заполнение свойств бизнес-процессов «Закупки» и «Заключение договора подряда».
10. Заполнение свойств субъектов «Менеджер по закупкам» и «Отдел продаж». Заполнение параметров проектов.
11. Заполнение параметров показателей.
12. Генерация отчетов.
13. Формирование корпоративного портала регламентации.

Слушатели получают «зачтено» при выполнении проектного задания - комплексной модели в системе «Business Studio».

Таблица 6

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1. Разработка системы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации.	Знает трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права, основы административного законодательства в области управления персоналом и ответственности должностных лиц, локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оформления распорядительных и организационных документов по персоналу. Умеет оформлять документы в соответствии с требованиями трудового законодательства РФ, создавать локальные нормативные акты по кадровому делопроизводству в соответствии с изменениями в законодательстве и спецификой деятельности организации, выявлять ошибки, неточности, исправления и недостоверную информацию в документах, определять их легитимность, анализировать, разрабатывать и оформлять документы по оперативным процессам и их результатам, обеспечивать документационное сопровождение по системам операционного управления персоналом и работе структурного подразделения. Владеет навыками урегулирования неоднозначных ситуаций, возникающих в практике работы в соответствии нормами трудового законодательства РФ.
ПСК-2. Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации.	Знает методики и технологии проведения процедур оценки и аттестации персонала с использованием квалификационно-компетентностных инструментов, современных методов управления результативностью персонала, принципы и подходы к мотивации персонала, работе с кадровым резервом. Умеет определять параметры и критерии оценки персонала, разработать и провести оценку мотивации, лояльности, эффективности персонала, оценивать

	и использовать имеющиеся управленческие ресурсы для построения конструктивного делового взаимодействия, ставить задачи и разрабатывать программы повышения результативности, определять факторы эффективности системы мотивации персонала, налаживать продуктивную бесконфликтную систему делового сотрудничества в коллективе. Владеет способами оценки и аттестации персонала с использованием современных методик и технологий, оценки и использования имеющихся управленческих ресурсов для построения конструктивного делового взаимодействия, формирования эффективных деловых взаимоотношений с подчиненными.
ПСК-3. Управление деятельностью по организации и нормированию труда.	Знает основные нормы трудового законодательства РФ в области регулирования трудовых отношений и установления системы оплаты труда, толкование норм трудового права с учетом требований надзорных (контрольных) органов и судебной практики, методы нормирования труда, методики расчета норм для различных производственных процессов и различных категорий персонала, налоговые и правовые изменения в учете заработной платы и расчетах с персоналом, методы определения численности персонала на основе научно-обоснованных норм и нормативов. Умеет ориентироваться в системе нормативных правовых актов, регламентирующих трудовые отношения и установленных систем оплаты труда, применять нормы трудового и налогового законодательства в области оплаты труда, выявлять и оценивать факторы динамики и резервы роста производительности труда в организациях системы Транснефть, разработать план оценки персонала в соответствии с целями организации. Владеет способами оценки и аттестации персонала с использованием современных методик и технологий.