

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

Институт управления
Факультет менеджмента и инноватики
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»

УТВЕРЖДАЮ
И. о. директора
Института управления РАНХиГС

 М.В. Хайруллина

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

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

Москва, 2025

Разработчик:

заместитель директора учебного центра
повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов
ПАО «Транснефть» Института управления,
факультета менеджмента и инноватики, кандидат
технических наук, доцент



А.Г. Пятин

Руководитель программы:

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



Г.С. Журавская

Руководитель структурного подразделения:

Декан факультета менеджмента и инноватики
Института управления РАНХиГС



С.С. Серебренников

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседании
ученого совета Института управления РАНХиГС от «11» апреля 2025 г., протокол № 02.

центр деп

Мамс - /dr. E. Kuznetsov

Выписка из протокола № 2
заседания Ученого совета Института управления
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»

г. Москва

11 апреля 2025 года

Председатель Ученого совета: и.о. директора Института управления Хайруллина М.В.
Списочный состав Ученого совета: 26 чел.
На заседании присутствует: члены Ученого совета 20 чел., приглашенные 6 чел.
(явочный лист прилагается).

ПОВЕСТКА ДНЯ

8. Об утверждении дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, реализуемых Центром международных программ МВА Факультета международных отношений и бизнеса, Учебным центром повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть» Факультета менеджмента и инноватики.

По пункту 8 повестки дня

СЛУШАЛИ:

И.о. директора Института управления Хайруллину М.В. с вопросом об утверждении дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, реализуемых факультетами, учебными центрами Института управления (приложение № 8).

ПОСТАНОВИЛИ:

утвердить 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» Факультета менеджмента и инноватики Института управления.

Председатель Ученого совета,
И.о. директора Института управления



М.В. Хайруллина

И.о. ученого секретаря



И.В. Гунина

ЗАКЛЮЧЕНИЕ
по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации
«Современные подходы к формированию организационно-штатной структуры,
системы оплаты труда и материального стимулирования персонала»
(40 ак. часов)

Представленная на экспертизу дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Современные подходы к формированию организационно-штатной структуры, системы оплаты труда и материального стимулирования персонала» актуальна для руководителей (заместителей руководителя) и специалистов подразделений организации труда и заработной платы организаций системы «Транснефть», имеющих высшее образование.

В основу данной образовательной программы положена обобщенная трудовая функция «Управление деятельностью в области организации, нормирования, оплаты и материального стимулирования труда» профессионального стандарта 08.038 «Специалист по экономике труда», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 ноября 2020 года N 795н.

На основании содержания трудовых функций D/01.7 «Управление деятельностью по организации и нормированию труда» и D/02.7 «Управление деятельностью по разработке и реализации системы оплаты и материального стимулирования труда» была разработана компетентностная модель слушателя, которая включает следующие профессиональные компетенции:

ПСК-1: Управление деятельностью по организации и нормированию труда.

ПСК-2: Управление деятельностью по разработке и реализации системы оплаты и материального стимулирования труда.

Компетентностная модель слушателя соответствует названию дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Современные подходы к формированию организационно-штатной структуры, системы оплаты труда и материального стимулирования персонала».

Профессиональные компетенции, с подробным описанием индикаторов их формирования, определили содержание разделов образовательной программы и дисциплин.

Таким образом, содержание дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Современные подходы к формированию организационно-штатной структуры, системы оплаты труда и материального стимулирования персонала» соответствует следующим требованиям:

- содержание образовательной программы соответствует цели и планируемым результатам (компетентностной модели выпускника);
- учебный план отражает содержание образовательной программы;
- профессиональные компетенции логично закреплены за дисциплинами их формирующими;
- материально-техническое обеспечение образовательной программы стандартное;
- в образовательной программе использованы актуальные редакции нормативных и правовых документов.

Главный специалист АО Института управления,
д-р филос. наук, доцент



Е.В. Дашкова

06.05.2025

ВНЕШНЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

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

Программа повышения квалификации «Современные подходы к формированию организационно-штатной структуры, системы оплаты труда и материального стимулирования персонала» предназначена для повышения квалификации руководителей (их заместителей) и специалистов подразделений организации труда и заработной платы компании и организаций системы «Транснефть».

Цель программы:

- получение комплекса знаний и инструментов, необходимых для совершенствования организационно-штатной и функциональной структуры предприятия, распределения полномочий и эффективного взаимодействия структурных подразделений, повышения эффективности использования трудовых ресурсов и снижения затрат.

- рассмотрение современных подходов к построению материального стимулирования персонала и практических вопросов установления системы оплаты труда и стимулирования в организации.

Программа содержит все необходимые структурные элементы и разработана на основе опыта применения современных технологий ресурсного планирования, моделирования и управления расходами на персонал как в российских, так и в зарубежных компаниях с адаптацией к принципам организации производственной деятельности ПАО «Транснефть».

Программа включает два раздела, которые построены по принципу взаимодополняемости.

Раздел 1 посвящен формированию организационно-штатной и функциональной структуры подразделения (организации), включая практические рекомендации по разработке и использованию в системе магистрального трубопроводного транспорта.

При формировании организационно-штатной структуры и формирования численно-квалификационного (штатного) состава подразделений используется системный подход, в основе которого находится функциональная структура организации, проектируемая на основе целей и задач организации. В данном разделе рассматриваются типы организационно-функциональных структур, технология построения, описания и документирования трудовых процессов, современные нотации описания трудовых процессов, порядок формирования численно-квалификационного (штатного) состава подразделения.

В разделе 2 рассматривается оплата труда и материальное стимулирование персонала, включая практические рекомендации по разработке и использованию в системе магистрального трубопроводного транспорта, формы системы оплаты труда и материального стимулирования, принципы формирования (построения) тарифно-квалификационных систем (справочников), методы и факторы тарификации (оценки сложности) труда для различных категорий персонала.

Также рассматриваются современные технологии, такие, как система сбалансированных показателей эффективности и методология управления по целям, а также современные технологии разработки эффективной системы материальной мотивации на основе ключевых показателей эффективности (KPI).

Программа содержит практические работы, нацеленные на отработку и закрепление полученных знаний, что делает ее практической и позволяет далее применять полученные знания по формированию организационно-штатной структуры, системы оплаты труда и материального стимулирования персонала в организациях и различных подразделениях участников обучения.

Особенно ценной делает программу и повышает ее эффективность то, что программа включает компьютерный практикум, в ходе которого основная часть практических работ по организационному проектированию и построению СМОТ выполняется с использованием современных специализированных программных средств моделирования трудовых процессов, организационно-штатных структур и расчета численности трудовых ресурсов.

Содержание программы включает важные аспекты заявленной тематики, соответствует современному уровню и тенденциям развития технологий формирования организационно-штатной структуры, системы оплаты труда и материального стимулирования персонала.

Программа является актуальной и рекомендована к утверждению.

Генеральный директор
ООО «Технологии
бизнес-инжиниринга»



Богуславская Е.С.

ВНУТРЕННЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

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

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.

Цель программы: получение комплекса знаний и инструментов, необходимых для совершенствования организационно-штатной и функциональной структуры предприятия, распределения полномочий и эффективного взаимодействия структурных подразделений, повышения эффективности использования трудовых ресурсов и снижения затрат.

Особенности программы: получение комплекса знаний и инструментов в области моделирования и функционирования структуры, построения анализа и оптимизации технологических и трудовых процессов (функций, работ, операций) организации, умений формировать модель организационной структуры и матрицы функциональной ответственности.

Программа реализуется при непосредственном контакте со слушателем или с применением дистанционных образовательных технологий. Общая трудоемкость программы 40 академических часов, включая 2 часа на итоговую аттестацию.

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

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

Доктор экономических наук,
профессор ИБДА РАНХиГС



Соколова Г.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.....	6
1.5. Формы обучения и сроки освоения	6
1.6. Период обучения и режим занятий.....	6
1.7. Документ о квалификации.....	6
2. Содержание программы.....	6
2.1. Календарный учебный график	6
2.2. Учебный план.....	7
2.3. Содержание программы по темам	11
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

Получение комплекса знаний и инструментов, необходимых для совершенствования организационно-штатной и функциональной структуры предприятия, распределения полномочий и эффективного взаимодействия структурных подразделений, повышения эффективности использования трудовых ресурсов и снижения затрат.

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 экономике труда», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 ноября 2020 г. № 795н.
4. 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. № ДП-1/05вн.
5. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (с изменениями и дополнениями).
6. 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).
7. 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

Слушатель дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Современные подходы к формированию организационно-штатной структуры, системы оплаты труда и материального стимулирования персонала» в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целями образовательной программы должен обладать основными компетенциями, приведенными в таблице 1.

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Трудовые функции ПСК (формируются)	Знания	Умения	Практический опыт
Управление деятельностью в области организации, нормирования, оплаты и материального стимулирования труда ¹	ПСК-1. Управление деятельностью по организации и нормированию труда	Методических основ моделирования и оптимизации организационной и функциональной структуры, методологии и инструментов построения, анализа и оптимизации технологических и трудовых процессов (функций, работ, операций) организации, различных стандартов описания и регламентации функций (работ, процессов, операций), порядка формирования численно-квалификационного (штатного) состава подразделения	Формировать модель организационной структуры, модель трудовых процессов (функций, работ, операций), модель распределения ответственности, порядок (регламент) выполнения трудовых процессов (функций, работ, операций). Формировать матрицы функциональной ответственности, применять способы оптимизации технологических и трудовых процессов (функций, работ, операций)	Моделирования организационно-штатной и функциональной структуры подразделения
	ПСК-2. Управление деятельностью по разработке и реализации системы оплаты и материального стимулирования труда	Порядка тарификации работ и работников, современных методов и способов построения эффективных систем материальной мотивации и оценки деятельности персонала, способов совершенствования системы материальной мотивации на основе ключевых показателей эффективности (KPI) Основы мотивации на результат и сотрудничество	Определять ключевые показатели эффективности (KPI) и учитывать их в системе материальной мотивации. Разрабатывать стратегию и тактику убеждающего воздействия на персонал	Построения системы показателей материальной мотивации работников на основе показателей бизнес-процессов. Формировать эффективные деловые взаимоотношения с подчиненными

¹ - 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, D/02/7.

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

УЧЕБНЫЙ ПЛАН (очная форма обучения)

Таблица 3

№	Наименование дисциплины и тем	3	Общая трудоемкость, час.				В том числе				Самостоятельная работа, час.				Всего	В том числе				С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.	Самостоятельная работа, час.	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Итоговая аттестация (всг./час.)	Код компетенции	ИСК-1
			4	5	6	7	8	Всего	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	Формирование организационно-штатной и функциональной структуры подразделения (организации) (включая практические рекомендации по разработке и использованию в системе магистрального трубопроводного транспорта)	16	16	10	6	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19							

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. Автоматизация процессов управления оплатой труда, материального стимулирования и организационного проектирования	Автоматизация расчета и начисления заработной платы. Автоматизация расчета вознаграждений. Автоматизация мониторинга и контроля выполнения ключевых показателей, расчета интегральных индексов выполнения показателей структурных подразделений. Автоматизация процессов организационного проектирования, расчета трудозатрат и численности персонала подразделений. Автоматизация методов анализа длительности процессов, временных потерь и распределения ответственности за выполняемые функции процессах. Автоматизация расчета и анализа равномерности загрузки персонала. Автоматизированное формирование должностных инструкций, положений о подразделениях и организационных регламентов. Информационные системы бизнес-моделирования, регламентации и управления эффективностью. Разработка интегрированной модели организации. Обзор и сравнительный анализ в системе бизнес-моделирования («Бизнес-инженер», «Business Studio», Microsoft Visio, ARIS).
1.8. 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. Психология управления персоналом. Практическое решение проблем в организации

Психология управления персоналом. Практическое решение проблем в организации. Руководство и подчинение. Психологические характеристики персонала. Лояльность персонала. Субординация как основа отношений руководство-подчинение. Содержание взаимных требований руководителя и подчиненных. Оценка профессионально-деловых характеристик работников. Психологические основы разделения подчиненных на «сильных» и «слабых» исполнителей. Потери от «слабых исполнителей». Построение системы взаимодействия с подчиненными. Формирование отношения к подчиненным. Типология подчиненных. Эффективные приемы воздействия на различные типы подчиненных.

Неисполнительность подчиненных, ее психологические истоки, способы коррекции исполнения.

Организационная и корпоративная культура как объекты управления. Элементы корпоративной культуры. Типы культур. Оценка эффективности корпоративной культуры. Подходы к трансформации и совершенствованию корпоративной культуры. Мотивация подчиненных на результат. Особенности мотивации как психологического процесса. Мотивационные типы подчиненных и особенности их стимулирования. Виды стимулов – положительное и отрицательное подкрепление, наказание, особенности их использования.

Управление состоянием – управление поведением, собственными эмоциями. Мотивирующие модальные операторы: «должен», «можешь» – их использование в управлении. Психологическое «Айкидо» - работа в ситуации отказа, грубости, несогласия

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. преподаватель/ ведущего специалиста	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительные квалификации/и/и	Место работы, должность, службовое/долж ностное место работы	Ученая степень , ученое (почетн ое) звание	Стаж работы в области профессионально й деятельности/и/о дополнительной квалификации	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой дисциплины/темы по данной программе
						Всего	В том числе по преподаваем ой 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 образовательны х технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	Руководитель консалтингово й компании БИТЕК. Почасовая оплата труда.	-	29	29	24	1. Формирование организационно-штатной и функциональной структуры подразделения (организации) 2. Оплата труда и материальное стимулирование персонала
Воробьева Елена Вячеславовна	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова. Специальность: бухгалтерский учет, квалификация: бухгалтер.	-	Налоговый консультант. Почасовая оплата труда.	к.э.н.	41	32	33	2. Оплата труда и материальное стимулирование персонала

Иванов Александр Михайлович	Московский психолого- социальный институт. Специальность: психология, квалификация: психолог, преподаватель психологии..		Центр развития организаций и управления «Грани». директор. Почасовая оплата труда	37	37	22	3. Психология управления персоналом. Практическое решение проблем в организации
-----------------------------------	---	--	--	----	----	----	--

3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Для проведения лекционных и практических занятий, промежуточной аттестации слушателей используется 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 17.11.2020 № 795н "Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по экономике труда» (Зарегистрировано в Минюсте России 21.12.2020 № 61661)
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 07 февраля 2025 г.).

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. 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>.
3. 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>
4. Шубенкова Е.В. Организация и нормирование труда. Инфра-М. – 2025. - 248 с.

Дополнительная литература

1. Цифровые технологии в системе профессиональных квалификаций: компетентностно-ориентированный подход/ Лямкин И.В. - Ж. Науки и технологии трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов, М:2019, № 5.
2. Современные подходы к моделированию управления интеллектуальными системами. Часть 1. От аналоговых процессов к нейронному синтезу/ Лямкин И.В. – Наука & Технологии, Нефть и Нефтепродукты, М: 2021 г.

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):

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

4. Оценка качества освоения программы

Итоговая аттестация проводится в форме зачета (выполнения компьютерного практикума). Слушатели выполняют итоговый компьютерный практикум по моделированию организационной структуры, бизнес-процессов, целей и показателей в системе визуального моделирования «Бизнес - Инженер».

Итоговый компьютерный практикум включает в себя выполнение следующих практических заданий:

Практическое задание 1. Анализ базовых вариантов организационных структур.

Практическое задание 2. Разработка карты процессов верхнего уровня.

Практическое задание 3. Разработка матрицы распределения ответственности за процессы верхнего уровня.

Практическое задание 4. Детальное описание бизнес-процесса.

Практическое задание 5. Как заставить регламенты работать.

Практическое задание 7. Расчет трудозатрат и численности подразделения.

Практическое задание 8. Анализ проблемы избыточной численности.

Практическое задание 9. Определение стратегических целей и разработка стратегической карты BSC компании.

Практическое задание 10. Определение стратегических ключевых показателей – KPI.

Практическое задание 11. Распределение ответственности за стратегические ключевые показатели - KPI.

Практическое задание 12. Определение ключевых показателей - KPI структурного подразделения.

Практическое задание 13. Расчет индекса выполнения счетной карты подразделения.

Практическое задание 14. Расчет премии подразделения и сотрудников.

Слушатели получают «зачтено» при выполнении всех заданий компьютерного практикума в системе «Бизнес - Инженер».

Таблица 6

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1. Управление деятельностью по организации и нормированию труда.	Знает методические основы моделирования и оптимизации организационной и функциональной структуры, методологию и инструменты построения, анализа и оптимизации технологических и трудовых процессов (функций, работ, операций) организации, различные стандарты описания и регламентации функций (работ, процессов, операций), порядок формирования численно-квалификационного (штатного) состава подразделения. Умеет формировать модель организационной структуры, модель трудовых процессов (функций, работ, операций), модель распределения ответственности, порядок (регламент) выполнения трудовых процессов (функций, работ, операций), формировать матрицы функциональной ответственности, применять способы оптимизации технологических и трудовых процессов (функций, работ, операций). Имеет опыт моделирования организационно-штатной и функциональной структуры подразделения.
ПСК-2. Управление деятельностью по разработке и реализации системы оплаты и материального стимулирования труда.	Знает порядок тарификации работ и работников, современные методы и способы построения эффективных систем материальной мотивации и оценки деятельности персонала, способы совершенствования системы материальной мотивации на основе ключевых показателей эффективности (KPI). Основы мотивации на результат и сотрудничество. Умеет определять ключевые показатели эффективности (KPI) и учитывать их в системе материальной мотивации. Разрабатывать стратегию и тактику убеждающего воздействия на персонал. Имеет опыт построения системы показателей материальной мотивации работников на основе показателей бизнес-процессов. Формировать эффективные деловые взаимоотношения с подчиненными.