

**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
«Экономика труда в системе магистрального трубопроводного
транспорта»**

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 ФОР

Мисс - / М.Е. Сегер

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 «Экономика труда в системе магистрального трубопроводного транспорта» 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
«Экономика труда в системе магистрального трубопроводного транспорта»
(120 ак. часов)

Представленная на экспертизу дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Экономика труда в системе магистрального трубопроводного транспорта» актуальна для руководителей (заместителей руководителя) и специалистов подразделений организации труда и заработной платы, 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», D/02.7 «Управление деятельностью по разработке и реализации системы оплаты и материального стимулирования труда» и D/03.7 «Управление деятельностью по планированию и использованию трудовых ресурсов» профессионального стандарта 08.038 «Специалист по экономике труда», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 ноября 2020 года N 795н 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.

ПСК-3: Управление деятельностью по планированию и использованию трудовых ресурсов.

В образовательной программе подробно описаны индикаторы профессиональных компетенций. Компетентностная модель слушателя представляет собой логически выстроенную интегрированную систему, включающую совокупность взаимосвязанных знаний, умений и практического опыта, которые формируются и адаптируются в процессе обучения, обеспечивая целенаправленное развитие профессиональной компетентности, необходимой для успешного решения производственных задач, что подтверждается современными управленческими теориями компетентностного подхода.

Таким образом, содержание дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Экономика труда в системе магистрального трубопроводного транспорта» соответствует следующим требованиям:

- содержание образовательной программы соответствует цели и планируемым результатам (компетентностной модели выпускника);
- учебный план отражает содержание образовательной программы «Экономика труда в системе магистрального трубопроводного транспорта»;
- материально-техническое обеспечение образовательной программы стандартное;
- в образовательной программе использованы актуальные редакции нормативных и правовых документов;
- оценочные материалы соответствуют содержанию образовательной программы.

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



Е.В. Дашкова

06.05.2025

ВНУТРЕННЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации:
«Экономика труда в системе магистрального трубопроводного транспорта»

Целью программы является развитие профессиональных компетенций руководителей (заместителей руководителей) и ведущих специалистов подразделений по организации труда и заработной платы и по управлению персоналом организаций системы «Транснефть», состоящих в способности к самостоятельному выявлению и решению проблем в области организации, нормирования и оплаты труда персонала в конкретных социально-экономических условиях.

Программа разработана с учетом профессионального стандарта «Специалист по экономике труда», утвержденным приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 ноября 2020 г. № 795н.

Актуальность программы обусловлена растущим интересом со стороны профессионального бизнес-сообщества в специалистах, обладающих современными компетенциями в области планирования и управления человеческими и другими ресурсами в организации, а также построения эффективных систем мотивации. В связи этим только сотрудники, нацеленные на регулярное повышение своей квалификации и ориентированные на применение новых современных методик, могут обеспечить эффективную систему организации труда и организационно-функциональную структуру управления предприятием.

Содержание учебного плана предполагает формирование у слушателей знаний, умений и практических навыков по вопросам организации, оплаты и нормирования труда в условиях инновационного развития, ознакомление с современными методиками расчета норм для различных производственных процессов и категорий специалистов, стандартами ресурсного планирования, моделирования и управления расходами на персонал, включая практические рекомендации по разработке и использованию в системе магистрального трубопроводного транспорта.

В процессе подготовки и реализации программы используется актуальная научная литература, авторские разработки, презентации с наглядной подачей материала, а также достаточное количество обновляемых интернет-источников.

Программа повышения квалификации является актуальной, составлена в соответствии с требованиями к дополнительным профессиональным программам и может быть рекомендована к утверждению.

Доктор экономических наук,
профессор ИБДА РАНХиГС



Соколова Г.Н.

ВНЕШНЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
«Экономика труда в системе магистрального трубопроводного транспорта»

Программа повышения квалификации «Экономика труда в системе магистрального трубопроводного транспорта» предназначена для повышения квалификации руководителей (их заместителей) и специалистов подразделений организации труда и заработной платы компании и организаций системы «Транснефть».

Цель программы - развитие профессиональных компетенций руководителей (заместителей руководителей) и ведущих специалистов подразделений по организации труда и заработной платы и/или подразделений по управлению персоналом ОСТ, способностей 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.

Программа включает 3 связанных модуля.

Модуль 1 посвящен рассмотрению организационных и нормативно-правовых основ регулирования трудовых отношений на современном этапе технологического развития.

В модуле 2 рассматриваются современные подходы к формированию организационно-штатной структуры, системы оплаты труда и материального стимулирования персонала.

В модуле 3 изучаются современные стандарты ресурсного планирования, моделирования и управления расходами на персонал.

При разработке данной программы был учтен опыт преподавания вышеприведенных дисциплин в лучших российских бизнес-школах, в том числе в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, включая Учебный центр повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть» Института управления РАНХиГС.

Содержание программы включает важные аспекты заявленной тематики, соответствует современному уровню и тенденциям развития технологий управления персоналом, процессного и проектного управления, организационного проектирования и планирования.

Программа является актуальной и рекомендована к утверждению.

Генеральный директор
ООО «Технологии бизнес-
инжиниринга»



Богуславская Е.С.

Оглавление

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	11
3. Организационно-педагогические условия реализации программы.....	15
3.1. Кадровое обеспечение.....	15
3.2. Материально-техническое программное обеспечение реализации программы.....	18
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	18
(практического занятия и самостоятельной работы слушателя)	18
4. Оценка качества освоения программы.....	20

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 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 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. № ДЛ-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 социального развития Российской Федерации от 21 августа 1998 г. № 37 (с изменениями и дополнениями).

1.3. Планируемые результаты обучения

Слушатель дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Экономика труда в системе магистрального трубопроводного транспорта» в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целями образовательной программы должен обладать основными компетенциями, приведенными в таблице 1.

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Трудовые функции (формируются) ПСК	Знания	Умение	Практический опыт
Управление деятельностью в области организации, нормирования, оплаты и материального стимулирования труда ¹	ПСК-1. Управление деятельностью по организации и нормированию труда	Методов нормирования труда, методик расчета норм для различных производственных процессов и различных категорий персонала, методов определения численности персонала на основе научно-обоснованных норм и нормативов. 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	Выявлять и оценивать факторы динамики и резервы роста производительности труда в организациях системы «Транснефть». 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)	Практические рекомендации по организации и нормированию труда в условиях инновационного развития (с учетом специфики деятельности организаций системы «Транснефть»). Моделирования организационно-штатной и функциональной структуры подразделения
	ПСК-2. Управление деятельностью по разработке и реализации системы оплаты и материального стимулирования	Основных норм трудового законодательства РФ в области регулирования трудовых отношений и установления системы оплаты труда, правовых изменений в основных	Ориентироваться в системе нормативных правовых актов, регламентирующих трудовые отношения и установление	Практические рекомендации по нормативно - правовому регулированию в области организации труда и заработной

¹ - Профессиональный стандарт «Специалист по экономике труда» утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации 17 ноября 2020 г. № 795н, обобщенная трудовая функция D, код D/01.7, D/02.7, D/03.7

	труда	институтах трудового права: трудовой договор, рабочее время, время отдыха, оплата труда, гарантии и компенсации, специальная оценка условий труда. Налоговых и правовых изменений в учете заработной платы и расчетах с персоналом, толкования норм трудового права с учетом требований надзорных (контрольных) органов и судебной практики. Основы цифровой грамотности. Методы аналитики и визуализации данных в области управления персоналом. Области применения искусственного интеллекта в управлении персоналом. 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	системы оплаты труда; применять нормы трудового законодательства в конкретных управленческих решениях; применять нормы трудового и налогового законодательства в области оплаты труда. Определять процессы и функции управления персоналом, в котором целесообразно применение искусственного интеллекта. Определять ключевые показатели эффективности (KPI) и учитывать их в системе материальной мотивации. Разрабатывать стратегию и тактику убеждающего воздействия на персонал	платы. Применять базовые методы HR-аналитики. Построения системы показателей материальной мотивации работников на основе показателей бизнес-процессов. Формировать эффективные деловые взаимоотношения с подчиненными
	ПСК-3. Управление деятельностью по планированию и использованию трудовых ресурсов	Стандартов и методов календарного планирования и ресурсного моделирования, принципов структурно-функционального моделирования и анализа трудозатрат (численности работников организации), методик функционально-стоимостного анализа для расчета численности структурных подразделений,	Производить расчет оптимальной численности, оценку затрат на технологические и трудовые процессы (функции, работы, операции), определять резервы роста производительности труда, формировать инициативы, нацеленные на снижение трудозатрат и численности	Практических рекомендаций по ресурсному планированию и моделированию структурно-численного состава трудовых ресурсов и расходов на персонал подразделения, выявления и оценки факторов динамики и резервов роста производительности и труда в ОСТ, навыками

		оптимизации затрат на технологические и трудовые процессы (функции, работы, операции), повышения производительности труда. Психологические приемы управления информацией в построении эффективной системы коммуникации.	подразделений, проводить оценку экономического эффекта оптимизационных инициатив, определять факторы развития сотрудничества.	применения технологий преодоления конфликтных ситуаций.
--	--	---	---	---

1.4. Категория слушателей

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

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Очная форма обучения, 120 академических часов. Предельная максимальная численность лекционной и практической (семинарской) группы не ограничена.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения составляет 4 месяца и 14 дней. Обучение включает три учебных модуля. Продолжительность каждого модуля составляет 5 дней.

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 – 4 месяца и 14 дней				
1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц	14 дней
УЗ/ПА	УЗ	УЗ/ПА	УЗ	УЗ/ИА

УЗ – учебные занятия;

ПА – промежуточная аттестация;

ИА – итоговая аттестация.

2.2. Учебный план

УЧЕБНЫЙ ПЛАН (очная форма обучения)

Таблица 3

№	Наименование дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Всего	В том числе				Всего	С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа, час.	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Итоговая аттестация (вкл./час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе												
				Лекции/в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические занятия (семинарские) / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.			Лекции/в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические занятия (семинарские) / 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.	Организационные и нормативно-правовые основы регулирования трудовых отношений на современном этапе технологического развития	40	38	20		18										3/2		НСК-1 НСК-2				
1.1.	Нормативно-правовое регулирование в области организации труда и заработной платы. Порядок расчетов с персоналом при различных условиях и режимах труда	20	20	12		8																

	Промежуточная аттестация	2																3/2		
3.	Современные стандарты ресурсного планирования, моделирования и управления расходами на персонал	40	38	20	-	18							-	-	-			-		НСК-3
3.1.	Ресурсное планирование и моделирование структурно-численного состава трудовых ресурсов и расходов на персонал подразделения (организации) (включая практические рекомендации по разработке и использованию в системе магистрального трубопроводного транспорта)	30	30	16		14														
3.2.	Эффективные коммуникации в управлении персоналом	8	8	4		4														
	Итоговая аттестация	2																	3/2	
	Всего	120	114	62		52												4	2	

3 - зачет

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 4

Содержание программы по темам

Номер раздела	Содержание раздела
1. Организационные и нормативно-правовые основы регулирования трудовых отношений на современном этапе технологического развития	
1.1. Нормативно-правовое регулирование в области организации труда и заработной платы. Порядок расчетов с персоналом при различных условиях и режимах труда	Профессиональные стандарты и квалификационные требования к работникам (особенности разработки и применения на современном этапе). Основные задачи и проблемные вопросы в сфере экономики труда при переходе на новую систему профессиональных квалификаций (с учетом требований цифровой экономики). Трудовые и гражданско-правовые отношения (принципиальные различия, правовые ограничения). Оформление, изменение и прекращение трудовых отношений. Рабочее время и время отдыха: виды, порядок планирования и учета. Особенности регулирования трудовых отношений при вахтовом методе работы. Суммированный учет рабочего времени. Особенности применения, преимущества, ограничения и риски. Служебные поездки и командировки. Особенности разъездного (подвижного и т.п.) характера работы. Заработная плата (МРОТ, порядок выплаты, виды удержаний, расчет среднего заработка и т.п.). Порядок расчетов с персоналом при работе в условиях, отклоняющихся от нормальных (вахтовый метод, суммированный учет, вредные и/или опасные условия труда, ночное время и т.д.). Сложные и спорные вопросы правового регулирования трудовых отношений (в т.ч. налоговые и правовые вопросы по оплате труда). Ответственность работодателей и работников за нарушение норм трудового законодательства. Правоприменительная (судебная) и законодательная практика решения вопросов.
1.2. Организация и нормирование труда в условиях инновационного и технологического развития (включая практические рекомендации по разработке и использованию в системе магистрального трубопроводного транспорта)	Система организации и нормирования труда на современном предприятии. Порядок и этапы проектирования рабочих мест, рациональных условий и режимов труда (с учетом информатизации и роботизации техпроцессов). Методы изучения и анализа трудовых процессов (работ, операций). Классификация затрат (структура баланса) рабочего времени. Выявление и устранение потерь рабочего времени. Повышение эффективности использования (оптимизация загрузки) средств механизации и автоматизации труда (машин, оборудования, роботизированных линий и т. п.). Порядок установления и пересмотра технически обоснованных норм труда. Проектирование рациональных приемов и методов выполнения трудовых процессов и технологических операций (включая автоматизацию и роботизацию). Виды норм и нормативов по труду. Методы нормирования численности основного, вспомогательного и управленческого персонала. Порядок расчета индивидуальных и комплексных норм времени (выработки и т.п.) для различных производственных процессов (технологических операций, работ и т.п.). Анализ состояния нормирования труда на предприятии. Составление и внедрение планов НОТ. Формирование системы управления производительностью труда. Методы контроля и планирования производительности труда для различных видов производства (выполняемых работ, технологических

	процессов).
1.3. Цифровые навыки в управлении персоналом	Цифровые навыки в управлении персоналом. Аналитика и визуализация данных (HR-аналитика). Применение искусственного интеллекта в управлении персоналом. Виды цифровых навыков. Вычисления. Коммуникации. Постановка и мониторинг выполнения задач. Управление процессами и проектами. Ведение ИТ-проектов. Навыки использования систем электронного кадрового документооборота (ЭКДО). Информационная безопасность. Цифровая грамотность и цифровой этикет. Навыки использования информационных систем и программных продуктов в процессах подбора, обучения и развития персонала, кадрового и социального обеспечения, наставничества, управления кадровым резервом и в других процессах управления персоналом. Навыки работы в программных системах бизнес-моделирования и организационного проектирования. Аналитика и визуализация данных (HR-аналитика) в управлении персоналом. Анализ данных о рабочем времени, текучести кадров, эффективности сотрудников и результатах аттестаций. Анализ показателей сотрудников, сравнение плановых и фактических показателей, оценка эффективности рабочих процессов. Учет отработанных часов, переработок, прогулов, отпусков и больничных. Выявление причин увольнений, анализ стабилизации штата и вовлеченности сотрудников. Оценка успешности найма, адаптации, обучения и развития персонала. Учет расходов на персонал и зарплатных фондов. Контроль соблюдения трудового законодательства и внутренних регламентов компании. Применение искусственного интеллекта (ИИ) в управлении персоналом. Что такое искусственный интеллект? Классификации искусственного интеллекта. Слабый и сильный ИИ. Возможности и преимущества использования инструментов на основе ИИ. Применение ИИ в автоматизации процессов управления персоналом: подбор/отбор, прием и адаптации персонала, обучение и развитие персонала, формирование кадрового резерва и наставничество, управление загрузкой и численностью персонала, обеспечение производственной безопасности и охраны труда, оплата труда и материальное стимулирование, проведение опросов и анализ вовлеченности персонала, анализ и прогнозирование показателей работы сотрудников, создание сервисов для сотрудников, поддержка эффективной работы HR-специалистов. Международный и российский опыт применения ИИ в управлении персоналом.
2. Современные подходы к формированию организационно-штатной структуры, системы оплаты труда и материального стимулирования персонала»	
2.1. Формирование организационно-штатной и функциональной структуры подразделения (организации) (включая практические рекомендации по разработке и использованию в системе магистрального трубопроводного транспорта)	Типы организационно-функциональных структур, принципы их идентификации и порядок формирования для различных видов производства. Технология построения, описания и документирования трудовых процессов (функций, работ, операций). Разработка порядка (регламента) выполнения трудовых процессов (функций, работ, операций). Организация работ по описанию и регламентации функций (процессов, работ, операций). Современные стандарты описания и регламентации функций (работ, процессов, операций). Применение информационных технологий для описания и регламентации деятельности персонала. Порядок формирования численно-квалификационного (штатного) состава подразделения. Методы оптимизации технологических и трудовых процессов

	(функций, работ, операций). Компьютерный практикум: «Моделирование численности, организационно-штатной и функциональной структуры, расчет показателей эффективности использования трудовых ресурсов и снижения затрат».
2.2. Оплата труда и материальное стимулирование персонала <i>(включая практические рекомендации по разработке и использованию в системе магистрального трубопроводного транспорта)</i>	Формы и системы оплаты труда и материального стимулирования (дополнительного вознаграждения). Принципы формирования (построения) тарифно-квалификационных систем (справочников). Методы и факторы тарификации (оценки сложности) труда для различных категорий персонала. Современные методы и способы построения тарифных (грейдовых) систем оплаты труда на основе аналитической оценки рабочих мест (должностей, квалификационных требований и т.п.). Сбалансированная система показателей эффективности и методология управления по целям (BSC). Современные технологии разработки эффективной системы материальной мотивации на основе ключевых показателей эффективности (KPI).
2.3. 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. Современные стандарты ресурсного планирования, моделирования и управления расходами на персонал	

3.1. Ресурсное планирование и моделирование структурно-численного состава трудовых ресурсов и расходов на персонал подразделения (организации) (включая практические рекомендации по разработке и использованию в системе магистрального трубопроводного транспорта)	Современные стандарты и методы календарного планирования и ресурсного моделирования. Оптимальное распределение и управление ресурсами и затратами. Мультипроектный подход. Методы агрегирования (математическое моделирование). Применение функционально-стоимостного анализа для моделирования (расчета) трудозатрат и стоимости трудовых ресурсов. Расчет оптимальной численности подразделений (с учетом выявления резервов повышения/роста производительности труда). Формирование системы бюджетирования расходов на оплату труда и общих расходов на содержание персонала. Современные подходы к автоматизации бюджетного планирования. Методы контроля, анализа и корректировки бюджетных показателей. Оценка эффективности расходов на персонал. Компьютерный практикум: «Применение стандартов и технологий проектного управления в области экономики труда. Календарное планирование объемов работ, трудовых ресурсов и бюджета расходов. Контроль освоенных объемов работ, трудовых ресурсов и расходов».
3.2. Эффективные коммуникации в управлении персоналом	Коммуникация: методы, виды и инструменты. Барьеры восприятия информации. Фундаментальный прием аргументации. Приемы убеждающего воздействия. Способы установления психологического контакта. Приемы психологического воздействия на собеседника. Управление конфликтами Обстоятельства, способствующие и препятствующие развитию конфликта. Три фазы развития конфликта. Пять шагов разрешения. Семь «табу» во взаимодействии конфликтных сторон. Репрезентативные системы – стратегия влияния, убеждения, искусство договариваться с разными людьми. Технология сближения противоположных позиций. Стратегии разрешения и предупреждения конфликтов. Выявление истоков поведения человека, положительных намерений и создание атмосферы доверия и сотрудничества. Технология быстрого принятия правильных решений – развитие интуиции.

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	Дополнительная квалификация	Место работы, должность, основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое звание (почетное звание)	Стаж работы в области профессионал ьной деятельности/ дополнительн ой квалификаци и	Стаж научно- педагогической работы		Наименование преподаваемой дисциплины/темы (модуля), практики/стажировки (при наличии) по данной программе
						Всего	В том числе по преподава емой дисципли не (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Андреева Валентина Ивановна	Российский государственный университет правосудия. Специальность: юриспруденция, квалификация: юрист.	-	Российская академия правосудия при Верховном Суде РФ и Высшем Арбитражном Суде РФ, профессор кафедры трудового права и права социального обеспечения. Почасовая оплата труда.	к.и.н.	44	44	38	1.1. Нормативно-правовое регулирование в области организации труда и зарботной платы. Порядок расчетов с персоналом при различных условиях и режимах труда
Кутарова Мария Александровна	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова. Специальность: юриспруденция, квалификация: юрист.	-	РАНХиГС, юридический факультет им. М.М. Сперанского, доцент кафедры предпринимательского, трудоового и корпоративного права. Почасовая оплата труда.	к.ю.н.	16	16	13	1.1. Нормативно-правовое регулирование в области организации труда и зарботной платы. Порядок расчетов с персоналом при различных условиях и режимах труда
Воробьева Елена Вячеславовна	Московский государственный	-	Налоговый консультант.	к.э.н.	41	32	33	1.1. Нормативно-правовое регулирование в области

Ковалев Сергей Михайлович	университет им. М.В. Ломоносова. Специальность: бухгалтерский учет, квалификация: бухгалтер.	Почасовая оплата труда.					организации труда и заработной платы. Порядок расчетов с персоналом при различных условиях и режимах труда. 1.2. Организация и нормирование труда в условиях инновационного и технологического развития (включая практические рекомендации по разработке и использованию в системе магистрального трубопроводного транспорта) 2.2. Оплата труда и материальное стимулирование персонала (включая практические рекомендации по разработке и использованию в системе магистрального трубопроводного транспорта).
Ковалев Сергей Михайлович	Московский физико-технический институт (Государственный Университет) – МФТИ. Специальность: системы управления, квалификация: специалист в области управления.	Руководитель консалтинговой компании БИТЕК. Почасовая оплата труда.	28	28	26	2.1. Формирование организационно-штатной и функциональной структуры подразделения (организации) (включая практические рекомендации по разработке и использованию в системе магистрального трубопроводного транспорта) 2.2. Оплата труда и материальное стимулирование персонала (включая практические рекомендации по разработке и использованию в системе магистрального трубопроводного транспорта)	

Иванов Александр Михайлович	Московский психолого- социальный институт. Специальность: психология, квалификация: психолог, преподаватель психологии.	-	Консалтинговый центр «Грани», директор. Почасовая оплата труда.	-	37	37	22	3.1. Ресурсное планирование и моделирование структурно- численного состава трудовых ресурсов и расходов на персонал подразделения (организации) (включая практические рекомендации по разработке и использованию в системе магистрального трубопроводного транспорта) 1.3. Цифровые навыки в управлении персоналом
								2.3. Психология управления персоналом. Практическое решение проблем в организации 3.2. Эффективные коммуникации в управлении персоналом

3.2. Материально-техническое 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)

Примерные задания для практических занятий

Рассчитать условно-годовую экономическую эффективность мероприятий и плановую прибыль от дополнительного объема работ

1. Определить прирост производительности труда $\Delta ПТ$, %:

$$\Delta ПТ = \text{Топ отч} / \text{Топ базис} * 100 - 100 = (417) / 360 * 100 - 100 = 15,8,$$

где Топ отч – время оперативной работы одного рабочего с учетом проводимых улучшений, мин.

Топ факт – фактическое время оперативной работы одного рабочего, мин.

2. Рассчитать дополнительный выпуск продукции за счет прироста производительности труда $\Delta V_{(\Delta ПТ)}$, руб.:

$$\Delta V_{(\Delta ПТ)} = Чр * Wм * \Delta ПТ / 100 = 21 * 1350\,000 * 15,8 / 100 = 4\,479\,300,0$$

где Чр – численность рабочих, чел.;

Wм – средний объем выполняемых работ на одного рабочего до проведения мероприятий в год, руб.

Примерные темы занятий компьютерного практикума

1. Расчет индекса достижения целей проекта
2. Расчет премии подразделения и сотрудников
3. Расчет показателей прогресса выполнения проекта и его отклонений по срокам и бюджету
4. Применение методов реинжиниринга и разработка инициатив по улучшению бизнес-процессов
5. Применение методов постоянного совершенствования и разработка инициатив по улучшению бизнес-процессов
6. Расчет трудозатрат и численности подразделения
7. Расчет премии подразделения и сотрудников

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 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 07.02.2025).

Основная литература

1. Бухалков М. И. Организация и нормирование труда: учебник / М.И. Бухалков. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 380 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-018653-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2033560>
2. Савельева Е. А. Регламентация и нормирование современных трудовых процессов: учебное пособие / Е.А. Савельева. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 383 с.
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.

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>
- Российский стандарт центра оценки [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2013. Т. 3. № 2. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru/2013-3-2.html>
- http://www.fptl.ru/files/management/fathytdinov_proizvodstvenniy-management.pdf
- https://iteam.ru/publications/processes/process_control_system

Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение)

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

Наряду с основной и дополнительной литературой, доступной в различных источниках (библиотечные фонды, в частности, РАНХиГС, свободная продажа, сеть интернета), слушатели обеспечиваются авторскими раздаточными материалами в печатной и/или электронной форме, представляющими собой подробный конспект материалов лекционных и практических занятий, позволяющий работать в аудитории или самостоятельно.

4. Оценка качества освоения программы

Итоговая аттестация по программе проводится в форме тестирования.

Примерные тестовые задания для итоговой аттестации

Выберите один вариант ответа:

1. Может ли норма рабочего времени меняться в течение года, если часть рабочих дней объявляются нерабочими Указами Президента РФ или Федеральным законом?

1) Нет, поскольку норма рабочего времени зависит только от количества суббот, воскресений и праздничных дней.

2) Да, поскольку норма рабочего времени рассчитывается пропорционально рабочим дням, количество которых уменьшается вследствие объявления их нерабочими.

3) Да, если предполагается, что в нерабочий день большинство работников освобождаются от работы (например, в единый день голосования).

2. Какие возможности дает введение суммированного учета рабочего времени?

1) Изменять график в течение учетного периода без согласия работника, не оплачивать сверхурочные часы до окончания учетного периода.

2) Сокращать время непрерывного еженедельного отдыха, увеличивать продолжительность рабочего дня (смены) без отражения в таблице сверхурочных часов и без повышенной оплаты.

3) Ничего из перечисленного.

3. Обязан ли работодатель издавать приказ о привлечении к работе за пределами установленной продолжительности рабочего дня и отражать соответствующие часы работы в таблице, если работнику установлен ненормированный рабочий день?

1) Приказ и соответствующая отметка в таблице обязательны, поскольку работодатель обязан вести учет времени, фактически отработанного каждым работником (ст. 91 ТК РФ).

2) Приказ не нужен, так как условие о ненормированном рабочем дне указано в трудовом договоре. Отметка в таблице нужна для обоснования дополнительного отпуска за ненормированный рабочий день.

3) Приказ не оформляется и поэтому отметка в таблице не делается. Подтверждения факта работы за пределами рабочего времени для предоставления дополнительного отпуска не требуется.

4. Могут ли работодатель и работник договориться о разделении отпуска на части таким образом, чтобы дни отпуска приходились только рабочие (например, с понедельника по пятницу) или только на выходные (суббота и воскресенье) дни?

1) Да, могут. По соглашению между работником и работодателем ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на любые части, если хотя бы одна из частей не менее 14 календарных дней (ст. 125 ТК РФ).

2) Часть отпуска может приходиться только на рабочие дни, но не может приходиться исключительно на выходные.

3) Не могут. Любая часть отпуска должна включать как рабочие, так и выходные дни.

5. В период ежегодного отпуска работник был временно нетрудоспособен. Вправе ли он требовать переноса неиспользованных дней отпуска на другой срок?

1) Вправе, поскольку именно работник решает, что для него лучше.

2) Вправе. Решение о продлении или переносе отпуска принимает работодатель, но с учетом пожеланий работника.

3) Нет. Решение о продлении или переносе отпуска принимает работодатель. Пожелания работника учитываются только при определении нового срока предоставления отпуска.

6. В соответствии с локальным нормативным актом при увольнении до окончания рабочего года, за который отпуск был предоставлен авансом, работник обязан вернуть работодателю часть среднего заработка, приходящегося на неотработанные дни отпуска, если сумма заработной платы, начисленная в окончательный расчет, не позволяет произвести удержание излишне полученной работником суммы. Может ли бухгалтер применять это условие локального нормативного акта?

1) Может, но только с согласия работника.

2) Не может, поскольку возврат работником фактически полученных сумм по требованию работодателя не предусмотрен ТК РФ. Условия локальных нормативных актов, ухудшающие положение работника по сравнению с тем, что установлено Трудовым кодексом, не подлежат применению (статья 9 ТК РФ).

3) Может, поскольку работник был ознакомлен с положениями локальных нормативных актов и не выразил своего несогласия с ними.

7. Может ли продолжительность учебного отпуска быть меньше, нежели установлено справкой-вызовом?

1) Не может ни при каких условиях.

2) Может, но только по заявлению работника, поданного им добровольно.

3) Может, если производственная ситуация не позволяет предоставить отпуск в полном размере.

8. Какая продолжительность рабочего времени позволяет работнику, находящемуся в отпуске по уходу за ребенком, сохранить право на получение пособия?

1) Право на получение пособия сохраняется, если в период нахождения в отпуске по уходу за ребенком работник работает в режиме неполного рабочего времени – менее 40 часов в неделю (например, 39 часов).

2) Продолжительность рабочего времени может быть определена расчетным путем таким образом, чтобы сумма дохода (зарплата и пособие) в период нахождения в отпуске не превышала сумму заработной платы до отпуска.

3) Право на получение пособия сохраняется, если в период нахождения в отпуске по уходу за ребенком работник работает в режиме неполного рабочего времени – не более 6 часов в день.

9. В организации применяется суммированный учет рабочего времени, учетный период – 12 месяцев (год). В связи с производственной ситуацией работник был привлечен к работе по окончании смены: сверхурочно отработаны 2 часа. Когда производится оплата сверхурочной работы?

1) По окончании учетного периода, поскольку в организации суммированный учет рабочего времени (статья 104 ТК РФ).

2) По окончании учетного периода, но только при условии, что работнику не было предоставлено другое время отдыха взамен отработанных сверхурочно часов (статья 152 ТК РФ).

3) По окончании месяца, в котором возникли сверхурочные часы, поскольку работа сверх графика оплачивается в общем порядке, независимо от способа учета рабочего времени (статьи 99 и 152 ТК РФ).

10. По заявлению работника, работавшего в выходной по графику день, ему предоставлен другой день отдыха в другом месяце. Изменяется ли норма рабочего времени в месяце использования другого дня отдыха?

1) Да, норма рабочего времени уменьшается.

2) Нет, другой (предоставленный взамен отработанного) день отдыха не изменяет норму рабочего времени.

3) Если в месяце, когда работник работал в выходной день, норма рабочего времени была увеличена, то в месяце использования другого дня отдыха норма уменьшается.

11. Можно ли направить в командировку работника с разъездным характером работы?

1) Да, если работник выполняет отдельное поручение, отличающееся от трудовых обязанностей, исполняемых в обычных условиях (или работник направлен в другую местность).

2) Нет, поскольку служебные поездки работников, постоянная работа которых имеет разъездной характер, командировками не признаются (ст.166 ТК РФ).

12. К какой группе выплат относится оплата дней междувахтового отдыха?

1) Компенсации: не облагаются страховыми взносами, НДФЛ и не учитываются в среднем заработке.

2) Гарантии – возмещение неполученной в связи с длительным периодом отдыха зарплаты; не учитываются в среднем заработке.

3) Заработная плата – оплата работы за пределами нормы рабочего времени в течение вахты; учитывается в среднем заработке.

Критерии оценивания слушателя на зачете

Итоговая аттестация проводится в форме зачета (тестирования). Результаты обучения: знания, умения, навыки на зачете оцениваются «зачтено»/ «не зачтено».

Таблица 6

Балльно-рейтинговая система оценки знаний слушателей на итоговой аттестации в форме зачета

1) Нет, поскольку служебные поездки работников, постоянная работа которых имеет

Баллы (рейтинговой оценки), %	Итоговая оценка изучения курса
60-100	зачтено
0-59	не зачтено

Характеристика результатов освоения программы

Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1. Управление деятельностью по организации и нормированию труда	Знает методы нормирования труда, методики расчета норм для различных производственных процессов и различных категорий персонала, методы определения численности персонала на основе научно-обоснованных норм и нормативов, методические основы 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), порядок формирования численно-квалификационного (штатного) состава подразделения, выбирать и применять оптимальные средства и методы нормирования труда, выявлять потери (простои, непроизводительные затраты) рабочего времени. Умеет формировать модель организационной структуры, формировать модель трудовых процессов (функций, работ, операций), формировать модель распределения ответственности, формировать порядок (регламент) выполнения трудовых процессов (функций, работ, операций), формировать матрицы функциональной ответственности, определять оптимальные режимы труда и отдыха персонала организации, выбирать и применять оптимальные средства и методы нормирования труда, выявлять потери (простои, непроизводительные затраты) рабочего времени. Владеет навыками разработки практических рекомендаций по организации и нормированию труда в условиях инновационного развития с учетом специфики деятельности организаций системы «Транснефть» (ОСТ), по формированию организационно-штатной и функциональной структуры подразделений, по формированию эффективных деловых взаимоотношений с подчиненными, разработки стратегии и тактики убеждающего воздействия на персонал, формировать эффективные деловые взаимоотношения с подчиненными, разрабатывать стратегию и тактику убеждающего воздействия на персонал
ПСК-2. Управление деятельностью по разработке и реализации системы оплаты и материального стимулирования труда	Знает основные нормы трудового законодательства РФ в области регулирования трудовых отношений и установления системы оплаты труда; налоговые и правовые изменения в учете заработной платы и расчетах с персоналом; 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 цифровой грамотности, методы аналитики и визуализации данных в области управления персоналом (HR-аналитики), области применения искусственного интеллекта в управлении персоналом, основы мотивации на результат и сотрудничество, психологические приемы управления информацией в построении эффективной системы коммуникации. Умеет ориентироваться в системе нормативных правовых актов, регламентирующих трудовые отношения и установление системы оплаты труда; применять нормы трудового законодательства в конкретных управленческих решениях; применять нормы трудового и налогового законодательства в области оплаты труда; определять ключевые показатели эффективности (KPI) и учитывать их в системе материальной мотивации, определять процессы и функции управления персоналом, в котором целесообразно применение искусственного интеллекта, разрабатывать стратегию и тактику убеждающего воздействия на персонал, определять факторы развития сотрудничества.

	Владеет навыками разработки практических рекомендаций по нормативно-правовому регулированию в области организации труда и заработной платы, базовых методов HR-аналитики, формирования эффективных деловых взаимоотношений с подчиненными, применения технологий преодоления конфликтных ситуаций
ПСК-3. Управление деятельностью по планированию и использованию трудовых ресурсов	Знает стандарты и методы календарного планирования и ресурсного моделирования; принципы структурно-функционального моделирования и анализа трудозатрат (численности работников организации); методики функционально-стоимостного анализа для расчета численности структурных подразделений, оптимизации затрат на технологические и трудовые процессы (функции, работы, операции), повышения производительности труда, психологические приемы управления информацией в построении эффективной системы коммуникации. Умеет производить расчет оптимальной численности, оценку затрат на технологические и трудовые процессы (функции, работы, операции), определять резервы роста производительности труда, формировать инициативы, нацеленные на снижение трудозатрат и численности подразделений, и проводить оценку экономического эффекта оптимизационных инициатив, определять факторы развития сотрудничества. Владеет навыками разработки практических рекомендаций по ресурсному планированию и моделированию структурно-численного состава трудовых ресурсов и расходов на персонал подразделения, навыками применения технологий преодоления конфликтных ситуаций