

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

Институт управления
Дирекция «Высшая школа управления»
Учебный центр повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть»

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор
Института управления РАНХиГС
М.В. Хайруллина
«14» апреля 2026 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

повышения квалификации

**«Трудовые отношения в организации: практика применения трудового
законодательства»**

Москва, 2026

Разработчик программы:

заместитель директора учебного центра
повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов
ПАО «Транснефть» дирекции «Высшая школа
управления» Института управления РАНХиГС,
кандидат технических наук, доцент

А.Г. Пятин

Руководитель программы:

заместитель директора учебного центра
повышения квалификации и профессиональной
переподготовки руководителей и специалистов
ПАО «Транснефть» дирекции «Высшая школа
управления» Института управления РАНХиГС,
кандидат технических наук, доцент

А.Г. Пятин

Руководитель структурного подразделения:

Директор дирекции «Высшая школа управления»
Института управления РАНХиГС

М.В. Леонова

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института управления и рекомендована к реализации, протокол № 06 от «14» апреля 2026 г.

Выписка из протокола № 6
очередного заседания Ученого совета Института управления
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»

от 14 апреля 2026 года

По пункту 5 повестки дня

СЛУШАЛИ: директора дирекции «Высшая школа управления» Института управления Леонову М.В. об утверждении дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Трудовые отношения в организации: практика применения трудового законодательства», реализуемой учебным центром повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть» дирекции «Высшая школа управления» Института управления.

Указанная программа прошла проверку и согласование специалистами учебно-методического направления Института управления.

ПОСТАНОВИЛИ: по итогам открытого голосования («за» единогласно) утвердить дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Трудовые отношения в организации: практика применения трудового законодательства», реализуемую учебным центром повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Транснефть» дирекции «Высшая школа управления» Института управления.

Председатель Ученого совета
директор Института управления

М.В. Хайруллина

И.о. ученого секретаря

И.В. Гунина

Содержание

1.	Общая характеристика программы	4
1.1.	Цель реализации программы	4
1.2.	Нормативные правовые акты	4
1.3.	Планируемые результаты обучения	5
1.4.	Категория слушателей	6
1.5.	Формы и технологии	6
1.6.	Период обучения, срок освоения 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 дисциплинам и темам.....	13
3.	Организационно-педагогические условия реализации программы.....	17
3.1.	Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы ..	17
3.2.	Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	17
	(практического занятия слушателя).....	17
4.	Оценка качества освоения программы	19
5.	Индикаторы сформированных компетенций.....	23

Приложение 1. Рецензии на программу.

Приложение 2. Кадровая справка.

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации программы

Повышение профессиональной компетентности в сфере трудовых правоотношений; ознакомление с новыми положениями, законодательными и подзаконными актами и другими нормативными документами в области правового регулирования трудовых отношений, использование которых будет способствовать более четкой регламентации и повышению эффективности деятельности ОСТ.

1.2. Нормативные правовые акты

При разработке образовательной программы «Трудовые отношения в организации: практика применения трудового законодательства» использованы следующие нормативные документы:

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.
3. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный постановлением Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21 августа 1998 г. № 37 (с последними изменениями и дополнениями).
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. Методические рекомендации по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме Министерства образования и науки Российской Федерации от 21 апреля 2015 г. № ВК-1013/06;
6. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 24 марта 2025 г. N 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
7. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. № 109н.
8. Постановление Правительства РФ от 11 октября 2023 г. № 1678 "Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ.
9. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (с изменениями и дополнениями);
10. Приказ РАНХиГС «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» №02-00009/001 от 13 января 2026 года.
11. Приказ РАНХиГС «Об утверждении Правил приема на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию» №02-00010/001 от 13 января 2026 года.
12. Приказ РАНХиГС от 02.12.2025 №02-02669/001 «Об утверждении Порядка разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации».

13. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 г. № 01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

1.3. Планируемые результаты обучения

Выпускник дополнительной профессиональной программы повышения квалификации в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целями образовательной программы должен обладать профессионально-специализированными компетенциями, приведенными в таблице 1.

Таблица 1

Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Трудовые функции ПСК (формируются)	Знания	Умения	Практический опыт
Операционное управление персоналом и структурным подразделением организации ¹	ПСК-1. Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Новых положений, законодательных и подзаконных актов и других нормативных документов в области правового регулирования трудовых отношений. Порядка учета движения кадров, составления установленной отчетности и документационного обеспечения	Решать сложные вопросы, возникающие в практике применения норм трудового законодательства. Создавать локальные нормативные акты по кадровому делопроизводству в соответствии с изменениями в законодательстве и спецификой деятельности организации. Оформлять документы в соответствии с требованиями трудового законодательства РФ и локальными нормативными актами организации	Решения сложных вопросов возникающих в практике применения норм трудового законодательства
	ПСК-2. Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	Технологий проведения процедур оценки и аттестации персонала с использованием квалификационно - компетентностных инструментов; цифровых инструментов подбора персонала; практик удержания персонала	Выявлять дефекты в системе управления персоналом (адаптация новичков, наставничество, стимулирование, коммуникации и развитие). Выстраивать внутренние коммуникации персонала. Налаживать продуктивную бесконфликтную систему делового сотрудничества в коллективе	Разработки программы совершенствования системы управления с фокусом на удержание квалифицированных кадров

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

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)² совершенствуются

ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.

1.4. Категория слушателей

Руководители, заместители руководителей, специалисты кадровых подразделений организаций, имеющие высшее образование.

1.5. Формы и технологии

Форма обучения – очная/очная с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Общая трудоемкость программы 42 академических часа, включая 2 часа на итоговую аттестацию. Продолжительность обучения составляет 5 дней по 8-10 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» установленного образца.

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ**2.1. Календарный учебный график****Календарный учебный график (очная форма обучения)**

Таблица 2

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.

**Календарный учебный график по очной форме обучения
(с применением ДОТ)**

Таблица 3

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

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением ДОТ;

ИА ДОТ – итоговая аттестация с применением ДОТ.

² - Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

2.2. Учебный план

УЧЕБНЫЙ ПЛАН (очная форма обучения)

Таблица 4

№п/п¹	Наименование раздела, модуля, дисциплины, темы, практики, стажировки²	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.⁶					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинары/лаборато рные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинары/лаборато рные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации					
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	Правовое регулирование трудовых отношений: изменения в законодательстве и порядок их применения	24	24	12	12													ПСК-1 ОПК-3
1.1.	Квалификационные требования к работникам. Практика применения профессиональных стандартов	2	2	1	1													
1.2.	Задачи кадровых служб в связи с переходом страны к	2	2	1	1													

	цифровой экономике																	
1.3.	Сложные и спорные вопросы применения норм ТК РФ и документирования:	4	4	2	2													
1.3.1.	<i>Заключение и изменение трудового договора</i>	2	2	1	1													
1.3.2.	<i>Рабочее время и время отдыха</i>	2	2	1	1													
1.3.3.	<i>Особенности предоставления целевых отпусков</i>	2	2	1	1													
1.3.4.	<i>Разъездной характер работы, командировки, работы вахтовым методом</i>	2	2	1	1													
1.3.5.	<i>Разработка локальных нормативных актов и организационных документов: нормы законодательства, требования контрольно-надзорных органов</i>	4	4	2	2													
1.3.6.	<i>Изменения при проведении проверок ГИТ в 2025 году</i>	2	2	1	1													
1.3.7.	<i>Судебная практика по трудовым спорам</i>	2	2	1	1													

2.	Современные практики подбора и удержания персонала	8	8	4	4													ПСК-1 ПСК-2 ОПК-3
3.	Психология управления	8	8	4	4													ПСК-2 ОПК-3
3.1.	Психология руководства и подчинения	4	4	2	2													
3.2.	Психология управления конфликтами	4	4	2	2													
	Итого	40	40	20	20													
	Итоговая аттестация	2															3 (Т)2	
	Всего	42	40	20	20												2	

З – зачет, Т – тестирование.

Таблица 5

УЧЕБНЫЙ ПЛАН (очная форма обучения с применением ДОТ)

№ п/п ¹	Наименование раздела, модуля, дисциплины, темы, практики, стажировки ²	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час. ⁶					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма, час)	Итоговая аттестация (вид, час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лаборато рные) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лаборато рные) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации					
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	Правовое регулирование трудовых отношений: изменения в законодательстве и порядок их применения	24							24	12	12							ПСК-1 ОПК-3
1.1.	Квалификационные требования к работникам. Практика применения профессиональных стандартов	2							2	1	1							
1.2.	Задачи кадровых служб в связи с переходом страны к цифровой экономике	2							2	1	1							

1.3.	Сложные и спорные вопросы применения норм ТК РФ и документирования:	4						4	2	2							
1.3.1.	Заключение и изменение трудового договора	2						2	1	1							
1.3.2.	Рабочее время и время отдыха	2						2	1	1							
1.3.3.	Особенности предоставления целевых отпусков	2						2	1	1							
1.3.4.	Разъездной характер работы, командировки, работы вахтовым методом	2						2	1	1							
1.3.5.	Разработка локальных нормативных актов и организационных документов: нормы законодательства, требования контрольно-надзорных органов	4						4	2	2							
1.3.6.	Изменения при проведении проверок ГИТ в 2025 году	2						2	1	1							
1.3.7.	Судебная практика по трудовым спорам	2						2	1	1							
2.	Современные практики подбора	8						8	4	4							ПСК-1 ПСК-2 ОПК-3

	и удержания персонала																	
3.	Психология управления	8							8	4	4							ПСК-2 ОПК-3
3.1.	Психология руководства и подчинения	4							4	2	2							
3.2.	Психология управления конфликтами	4							4	2	2							
	Итого	40							40	20	20							
	Итоговая аттестация	2															3 (Т)2	
	Всего	42							40	20	20						2	

2.3. Содержание программы по дисциплинам и темам

Таблица 5

Содержание программы

Номер и наименование дисциплины/темы	Содержание темы
1. Правовое регулирование трудовых отношений: изменения в законодательстве и порядок их применения	
1.1. Квалификационные требования к работникам. Практика применения профессиональных стандартов.	Обязательные и рекомендательные профессиональные стандарты Правильное понимание содержания профессионального стандарта в целях внедрения в организации. Порядок внедрения профессионального стандарта: аналитическая и практическая части. Обучение и дополнительное профессиональное образование работников в целях достижения соответствия их квалификации требованиям профессиональных стандартов Договор об обучении и ученический договор: типичные ошибки практиков. Возмещение работником стоимости обучения при увольнении без уважительных причин до истечения срока «отработки» по договору обучения. Возможность перевода работников, не соответствующих квалификационным требованиям профессионального стандарта, на другие должности. Аттестация работников на соответствие квалификационным требованиям профессионального стандарта, организованная работодателем, ее результаты и последствия. Внесение изменений в документы организации и работника при внедрении профессионального стандарта: изменения в локальных нормативных актах, изменения в трудовой книжке и других учетных документах работника. Ошибки работодателей при внедрении профессиональных стандартов, судебная практика. Административная ответственность работодателя за неприменение профессиональных стандартов. Соблюдение требований профессиональных стандартов при приеме на работу. Отказ в заключении трудового договора за несоответствие квалификации работника требованиям профессионального стандарта. Обжалование отказа в заключении трудового договора в суде.
1.2. Задачи кадровых служб в связи с переходом страны к цифровой экономике	Поэтапный переход к цифровым технологиям в подразделениях управления персоналом. Концепция комплексного правового регулирования отношений, возникающих в связи с развитием цифровой экономики. Разработка локальных нормативных актов для перехода на электронный документооборот. Проблемы взаимодействия с работниками при переходе на электронный документооборот, пути их решения. Правила применения электронной подписи. Особенности работы с отдельными видами электронных документов: электронная трудовая книжка, электронный листок нетрудоспособности, электронная отчетность. Заполнение форм отчетности для сдачи в Социальный фонд России.

1.3.Сложные и спорные вопросы применения норм ТК РФ и документирования	Сложные и спорные вопросы применения норм ТК РФ и документирования.
1.3.1. Заключение и изменение трудового договора	Заключение трудового договора. Изменение трудового договора.
1.3.2. Рабочее время и время отдыха	Продолжительность рабочего дня, смены, в том числе накануне нерабочих праздничных и выходных дней. Продолжительность смены при вредных условиях труда. Роль отраслевых соглашений и коллективного договора. Работа сверх установленной работнику продолжительности рабочего времени: сверхурочная работа, ее отличие от ненормированного рабочего дня. Особенности привлечения к сверхурочной работе. Перечень должностей с ненормированным рабочим днем, типичные ошибки работодателя. Режим рабочего времени. Режим гибкого рабочего времени. Сменная работа. Графики сменности и графики работы. Разделение рабочего дня на части. Время простоя, оплата простоя. Виды учета рабочего времени: поденный и суммированный учет. Как вести суммированный учет, учетный период, сверхурочная работа при суммированном учете. Суммированный учет при вредных условиях труда. Табель учета рабочего времени. Методы учета. Ошибки при заполнении табеля учета рабочего времени. Перерывы в течение рабочего дня (смены). Ежедневный (междусменный) и еженедельный отдых. Незаконное привлечение к работе в выходные и нерабочие праздничные дни, в том числе при направлении работников в командировку. Спорная позиция Роструда по вопросам оплаты работы в выходные и нерабочие праздничные дни, в том числе при направлении работников в командировку. Влияние отпуска без сохранения заработной платы на стаж ежегодного оплачиваемого отпуска. Дополнительный отпуск за вредные условия труда. Правила и очередность предоставления отпусков, почему нельзя предоставлять отпуск только по рабочим или только по выходным дням. График отпусков, учет пожеланий работников при составлении графика отпусков, разделение отпуска на части, типичные ошибки, требования ГИТ. Перенесение отпуска, отзыв из отпуска. Обязательность предоставления отпусков за прошлые годы, штрафные санкции. Замена отпуска денежной компенсацией. Реализация права на отпуск при увольнении, расчет продолжительности отпуска перед увольнением.
1.3.3. Особенности предоставления целевых отпусков	Учебный отпуск: изменения в законодательстве, порядок предоставления. Почему не допустимо предоставлять часть учебного отпуска по просьбе работника, позиция Роструда. Отпуск по беременности и родам, особенности предоставления, спорные ситуации. Увольнение женщины, работающей по срочному трудовому договору, которой был предоставлен отпуск по беременности и родам. Отпуск по уходу за ребенком, его влияние на стаж для ежегодного оплачиваемого отпуска. Работа во время отпуска по уходу за ребенком. Ежегодный оплачиваемый отпуск во время отпуска по уходу за ребенком, позиция Верховного Суда РФ.
1.3.4. Разъездной характер работы, командировки, работы вахтовым методом	Разъездной характер работы, его отличие от командировки. Разновидности разъездного характера работы (подвижной, в пути). Возмещение работнику понесенных расходов при разъездном

	характере работы. Отличие служебной командировки от других служебных поездок. Командировки в пределах территории РФ и зарубежные командировки: особенности организации. Выезд в командировку и возвращение из командировки: в рабочий день, в выходной день. Режим работы во время командировки. Гарантии при направлении работников в служебные командировки. Возмещение расходов, связанных со служебной командировкой. Организация работ вахтовым методом. Локальные нормативные акты, регулирующие вахтовый метод работ. Ограничения на работы вахтовым методом. Продолжительность вахты и учет рабочего времени. Гарантии и компенсации лицам, работающим вахтовым методом, в том числе в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях. Режимы труда и отдыха при работе вахтовым методом. График работы на вахте, учет переработок. Междувахтовый отдых: продолжительность и оплата. Особенности предоставления отпусков работающим вахтовым методом (ежегодных оплачиваемых, учебных, без сохранения зарплаты и др.). Временная нетрудоспособность работника в период вахты и в период междувахтового отдыха.
1.3.5. Разработка локальных нормативных актов и организационных документов: нормы законодательства, требования контрольно-надзорных органов	Соотношение норм трудового законодательства с локальными нормативными актами организации. Комплекс обязательных/рекомендательных локальных нормативных актов организации. Порядок разработки и утверждения локальных нормативных актов, практика применения. Придание документам юридической силы. Ознакомление работника с документами, на что обратить внимание при ознакомлении. Совмещение, увеличение объема работы и др. Нюансы оформления обязательных документов.
1.3.6. Изменения при проведении проверок ГИТ в 2025 году	Запрет на плановые проверки. Новые индикаторы риска для проведения внеплановых проверок ГИТ. Новый перечень должностных лиц, уполномоченных составлять протоколы об административных правонарушениях. Штрафные санкции за нарушение трудового законодательства: порядок применения и обжалования, правовая позиция Верховного Суда РФ. Замена административного наказания в виде административного штрафа предупреждением.
1.3.7. Судебная практика по трудовым спорам	Причины возникновения индивидуальных трудовых споров. Порядок рассмотрения индивидуальных трудовых споров. Практика Верховного суда РФ по трудовым делам. Правовые позиции Конституционного Суда РФ по вопросам трудовых отношений.
2. Современные практики подбора и удержания персонала	Анализ рынка труда Сканирование рынка труда. Групповая работа SNW анализ внешней среды предприятий. Оценка ключевых факторов, выявление трендов и формулирование вызовов перед компанией как работодателем. Деловая игра. Практики подбора персонала Цифровые инструменты подбора персонала: работа с социальными сетями и рекрутинговыми агентствами. Определение требований к кандидатам и публикация вакансий. Разработка структурированного интервью. Серия групповых упражнений и разбор кейсов.

	Практики удержания персонала Выявление дефектов в системе управления (адаптация новичков, наставничество, стимулирование, коммуникации и развитие), разработка программы совершенствования системы управления с фокусом на удержание квалифицированных кадров. Деловая игра.
3. Психология управления	
3.1. Психология руководства и подчинения	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. 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.
3.2. Психология управления конфликтами	Природа и источники конфликта. Конструктивная и деструктивная функции противоборства. Обстоятельства, способствующие и препятствующие развитию конфликта. Динамика и исход конфликта. Возникновение ситуации столкновения. Осознание конфликтности ситуации. Выбор стратегии поведения в конфликте. Стратегии разрешения и предупреждения конфликтов. Анализ глубинных интересов противоборствующих сторон. 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. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

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

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

При проведении программы в очной форме с применением дистанционных образовательных технологий для слушателей будет обеспечена онлайн-трансляция занятий в формате видеоконференцсвязи. Телетрансляция учебных занятий будет проводиться в режиме реального времени с возможностью скачивания записи телетрансляции и презентационных материалов, выступающих в тот же день, после завершения телетрансляции, что даёт возможность «дальним регионам» участвовать в приёме телетрансляции с учётом своего часового пояса.

Программно-аппаратные требования к рабочему месту слушателя, обучающегося в учебном центре ПАО «Транснефть» дирекции «Высшая школа управления» Института управления РАНХиГС, с использованием дистанционных технологий:

1. Компьютер (планшет, смартфон) с камерой.
2. Интернет с пропускной способностью не менее 7 Мб/сек в точке приёма.
3. Доступ к компьютерной программе (платформе). Дистанционное участие осуществляется по каналам интернета в режиме реального времени с использованием компьютерной программы (платформы).
4. Возможность доступа к файлам, хранящимся на диске.

Компьютерная программа (платформа) проведения дистанционного обучения запускается на всех браузерах и без дополнительного программного обеспечения и позволяет одновременно всем «дистанционным» участникам Программы иметь возможность прямого включения (в том числе и с видеоизображением – при желании) для озвучивания своих вопросов и получения ответов.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы (практического занятия слушателя)

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.

Пример задания для практического занятия

Тема: Техники работы с возражениями, конфликтами, проблемными ситуациями «рефрейминг – переформирование»

У каждого из нас есть свои недостатки и достоинства. Задача техники получать пользу от того и от другого, прекратить изнурительную внутреннюю борьбу с недостатками и начать путь к сотрудничеству.

Переформулирование – основа гибкости и взаимопонимания.

Профессиональный подход в бизнесе, как и в повседневном общении, основан на обращении внимания на **реакции другого человека и гибкость в собственном поведении**. Если не сможете справиться с определенным видом своего поведения, то не сможете вызвать ожидаемых реакций, а в этом и состоит смысл управления своим поведением и ситуацией.

Эффективный коммуникатор вносит изменения в структуру взаимодействия, в отношения, в цели, в способы коммуникации.

Закономерности влияния

Три составных части лидерства:

1. Ответственность:

Кто, если не Я

Где, если не ЗДЕСЬ

Когда, если не СЕЙЧАС!!!

2. Продвижение:

Управление означает продвижение людей, а не раздачу распоряжений.

Укрепление сильных сторон.

3. Воздействие:

Основные закономерности равноправных отношений

Контроль силы влияния - Осознанное молчание

1. Кто спрашивает – руководит беседой.

Забрасывайте позитивные импульсы

2. Кто обосновывает – убеждает

Обосновывайте вопросы

3. Чайное сито

Внимательно слушайте, наблюдайте, просеивайте и позитивные, и негативные импульсы, определяйте их «заряд»

4. Признать в сотруднике человека равного, достойного с позитивными намерениями.

Подтверждение.

5. Удлинять положительные стрелки

Последовательно усиливайте положительные импульсы и намерения собеседника, всегда реагируйте на положительные действия

6. Позвольте «мусору» проплывать мимо

Ослаблять и «консервировать» негативное влияние

7. Принцип мышления - одностороннее движение

Смена темы разговора, создание новых позитивных импульсов

8. Смелость к встречным вопросам

Нормативно-правовые документы

1. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09 марта 2022 г. №109н.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации (с таблицей изменений и с путеводителем по судебной практике). Москва: Проспект, 2025. – 320 с.

Основная литература

1. Адизес И. К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М: Альпина Пабlishер, 2023. – 264 с.

2. Адизес И. К. Развитие лидерства. – М: Альпина Пабlishер, 2023. – 259 с.

3. Адизес И. К. Управление изменениями без потрясений и конфликтов. – М: Альпина Паблишер, 2023. – 260 с.
 4. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт, 2024. - 387 с.
 5. Бороздина Г. В. Психология делового общения: учебник / Г.В. Бороздина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5ad88849c699f8.84103245. - ISBN 978-5-16-013292-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1970290>
 6. Волкогонова О. Д. Управленческая психология: учебник / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. — Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2023. — 352 с. - ISBN 978-5-8199-0158-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2012580>
 7. Дейнека А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - 4-е изд., стер. - Москва: Дашков и К, 2023. - 388 с. - ISBN 978-5-394-05126-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084844>
 8. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 695 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003671-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1951170>
 9. Руководство по соблюдению обязательных требований трудового законодательства 2025 год. Последняя редакция. М.: Центрмэг.2025 – 526 с.
 10. Управление персоналом. – Москва: Топ-персонал, 2025, № 1. - 2025
 11. Управление персоналом: учебное пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. - 6-е изд., стер. - Москва: Дашков и К, 2022. - 278 с. - ISBN 978-5-394-04781-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084838>
- Дополнительная литература:**
1. Волкогонова О. Д. Управленческая психология: учебник / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. — Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2023. — 352 с. — (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0158-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2012580>
 2. Малышев К. Б. Психология управления: учебное пособие / К. Б. Малышев, О. А. Малышева, А. Н. Баламут. - Москва: Вологда: Инфра-Инженерия, 2022. - 160 с. - ISBN 978-5-9729-0910-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1902207>
- Интернет-ресурсы:**
- Российский стандарт центра оценки [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2013. Т. 3. № 2. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru/2013-3-2.html>
- Справочные системы (информационные технологии, программное обеспечение):**
- Методики оценки персонала. http://hr-portal.ru/assessment_tools

4. Оценка качества освоения программы

Итоговая аттестация проводится в форме итогового зачета (тестирования).

Примерные тестовые задания для итоговой аттестации:

Выберите один правильный ответ.

1. Обязательным локальным нормативным актом для всех организаций является

1. Должностная инструкция
2. Правила внутреннего трудового распорядка
3. Положение о структурном подразделении
4. Штатная расстановка
5. Положение об аттестации работников

2. Каждый работник обязательно должен быть ознакомлен с

1. Положением об аттестации работников
2. Положением о нормах выработки
3. Графиком прохождения обязательных медицинских осмотров
4. Правилами внутреннего трудового распорядка

3. При фактическом допущении к работе условие об установлении работнику испытания оформляется

1. Заявлением работника о согласии на установление испытания
2. Уведомлением об установлении испытания с визой ознакомления работника
3. Докладной запиской руководителя структурного подразделения с резолюцией руководителя организации и визой ознакомления работника
4. Соглашением сторон об установлении испытания

4. При фактическом допущении работника к работе работодатель обязан оформить с ним трудовой договор в письменной форме

1. Не позднее трех дней со дня фактического допущения к работе
3. Не позднее двух рабочих дней со дня фактического допущения к работе
3. Не позднее недели со дня фактического допущения к работе
4. Не позднее трех рабочих дней со дня фактического допущения к работе

5. Работник переводится на другую работу по медицинским показаниям на основании

1. Предъявленного работником листа нетрудоспособности
2. Справки, выданной медицинским учреждением
3. Выписки из истории болезни работника, заверенной в установленном порядке
4. Медицинского заключения, выданного в установленном порядке

6. При отказе работника от ознакомления под роспись с приказом об увольнении

1. Ставится отметка в трудовом договоре
2. Вносится запись в приказ об увольнении
3. Составляется докладная записка специалистом кадровой службы
4. Ставится отметка в документе, являющемся основанием увольнения работника

7. По письменному обращению работника, не получившего трудовую книжку при увольнении, работодатель обязан выдать ее

1. Не позднее недели со дня обращения работника
2. Не позднее трех дней со дня обращения работника
3. Не позднее трех рабочих дней со дня обращения работника

4. В день обращения бывшего работника

8. В графике отпусков обязательно указывается

1. Период, за который предоставляется отпуск
2. Количество фактически заработанных работником дней отпуска на момент его предоставления
3. Табельный номер работника
4. Основание для дополнительного отпуска

9. При предоставлении работнику ежегодного оплачиваемого отпуска в приказе об отпуске (форма № Т-6) под «периодом работы» понимается

1. Рабочий год данного работника
2. Период с начала рабочего года работника до начала отпуска
3. Период с начала календарного года до начала отпуска
4. Период с окончания предыдущего отпуска до начала очередного отпуска

10. При предоставлении работнику отпуска с последующим увольнением приказ об увольнении издается

1. В последний день отпуска
2. На следующий день после окончания отпуска
3. В срок, устанавливаемый работодателем по согласованию с работником
4. В последний день работы перед отпуском

11. Приказ о предоставлении работнику учебного отпуска издается на основании

1. Заявления работника с просьбой о предоставлении учебного отпуска
2. Справки, выданной учебным заведением, о том, что работник является студентом
3. Справки-вызова на сессию, выданной учебным заведением
4. Предъявленной работником зачетной книжки

12. В раздел VIII «Отпуск» личной карточки работника Т-2 вносятся

1. Все виды отпусков
2. Все виды отпусков, кроме отпуска без сохранения заработной платы
3. Только ежегодные оплачиваемые отпуска
4. Ежегодные оплачиваемые отпуска и учебные отпуска

13. Вопрос о явке на работу в день отъезда в командировку и в день прибытия из командировки решается

1. По усмотрению работодателя
2. По желанию работника
3. По договоренности между работником и руководителем структурного подразделения
4. По договоренности между работником и работодателем

14. В случае реорганизации организации в трудовую книжку работника вносится запись

1. Об увольнении работника в связи с реорганизацией
2. О переводе работника в связи с реорганизацией
3. Об увольнении работника в связи с переводом в другую организацию
4. О реорганизации организации с указанием формы реорганизации

15. Если устранена причина, послужившая основанием для отстранения работника от работы, составляется

1. Докладная записка руководителя структурного подразделения о допуске работника к работе
2. Приказ руководителя организации о допуске работника к работе
3. Уведомление о допуске работника к работе
4. Заявление работника с просьбой о допуске его к работе

16. Если в заявлении работника об увольнении по собственному желанию не указана дата увольнения, то трудовой договор может быть расторгнут

1. После согласования даты увольнения с работником
2. В любой день по усмотрению работодателя
3. Не ранее чем через две недели после дня получения заявления работодателем
4. Только после написания работником нового заявления с указанием даты увольнения

17. Для увольнения работника по п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ протокол заседания аттестационной комиссии должен содержать сведения о

1. О недобросовестном отношении работника к выполняемой работе
2. О систематическом невыполнении работником должностных обязанностей
3. О нарушении работником дисциплины труда
4. Недостаточной квалификации работника

18. Устанавливая законность расторжения трудового договора за неоднократное неисполнения работником без уважительны причин трудовых обязанностей, суд проверяет

1. Законность каждого наложенного взыскания
2. Законность первого наложенного взыскания
3. Законность последнего наложенного взыскания
4. Законность первого или последнего наложенного взыскания

19. При утверждении графика отпусков работодатель

1. Должен учитывать пожелания работников организации
2. Должен учитывать пожелания определенных категорий работников в предусмотренных законом случаях
3. Должен учитывать только пожелания работников-совместителей
4. Может не учитывать пожеланий работников

20. Обязательным условием трудового договора является

1. Условие об испытании
2. Трудовая функция
3. Условие о дополнительном социальном страховании
4. Условие о неразглашении охраняемой законом тайны

21. Совмещении профессий (должностей) оформляется

1. Приказом работодателя, изданном на основании заявления работника
2. Приказом работодателя, изданном на основании докладной записки руководителя структурного подразделения
3. Приказом работодателя, изданном на основании дополнительного соглашения к трудовому договору
4. Приказом работодателя, изданном на основании соглашения сторон трудового договора

22. В случае отказа работника от ознакомления под роспись с приказом об увольнении

1. Вносится соответствующая отметка в трудовой договор

2. Составляется докладная записка работником кадровой службы
 3. Вносится соответствующая отметка в документ – основание для увольнения
 4. Вносится соответствующая запись в приказ об увольнении
- 23. При каком из приведенных режимов рабочего времени работника можно уволить за прогул, если он с начала рабочего дня отсутствовал на работе, а после обеденного перерыва пришел на работу**
1. С 8.00 до 17.00 с перерывом на обед с 11.45 до 12.30
 2. С 9.00 до 18.00 с перерывом на обед с 13.30 до 14.15
 3. С 8.30 до 17.30 с перерывом на обед с 12.30 до 13.30
 4. С 10.00 до 18.30 с перерывом на обед с 14.00 до 14.30
- 24. Работнику, работавшему в выходной или нерабочий праздничный день, может быть предоставлен другой день отдыха по**
1. Письменному распоряжению руководителя организации
 2. Письменному заявлению работника
 3. Письменному указанию руководителя структурного подразделения
 4. По устной просьбе работника
- 25. Отпуск по беременности и родам предоставляется женщине на основании**
1. Письменного заявления женщины
 2. Медицинского заключения
 3. Листка нетрудоспособности
 4. Справки медицинского учреждения

Результаты обучения: знания, умения, навыки на зачете оцениваются «зачтено»/ «не зачтено».

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

Таблица 6

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
1	2	3
51-100	«зачтено»	16-25 правильных ответов
0-50	«не зачтено»	0-15 правильных ответов

Индикаторы сформированных компетенций

Таблица 7

Характеристика результатов освоения программы Компетенция (код, содержание)	Индикатор
ПСК-1. Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации.	<u>Знает</u> новые положения, законодательные и подзаконные акты и другие нормативные документы в области правового регулирования трудовых отношений.

	Порядок учета движения кадров, составления установленной отчетности и документационного обеспечения. <u>Умеет</u> решать сложные вопросы, возникающие в практике применения норм трудового законодательства. Создавать локальные нормативные акты по кадровому делопроизводству в соответствии с изменениями в законодательстве и спецификой деятельности организации. Оформлять документы в соответствии с требованиями трудового законодательства РФ и локальными нормативными актами организации. <u>Владеет</u> навыками решения сложных вопросов, возникающих в практике применения норм трудового законодательства.
ПСК-2. Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации.	<u>Знает</u> технологии проведения процедур оценки и аттестации персонала с использованием квалификационно - компетентностных инструментов; цифровых инструментов подбора персонала; практик удержания персонала. <u>Умеет</u> выявлять дефекты в системе управления персоналом (адаптация новичков, наставничество, стимулирование, коммуникации и информации, развитие). Выстраивать внутренние коммуникации персонала. Налаживать продуктивную бесконфликтную систему делового сотрудничества в коллективе. <u>Владеет</u> навыками разработки программы совершенствования системы управления с фокусом на удержание квалифицированных кадров.
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	<u>Знает</u> теорию принятия управленческих решений, управления результативностью персонала. <u>Умеет</u> самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды. <u>Владеет</u> навыками работы с персоналом и решения вопросов различной сложности.

ВНЕШНЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
**«Трудовые отношения в организации: практика применения трудового
законодательства»**

Программа «Трудовые отношения в организации: практика применения трудового законодательства» разработана в соответствии с профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом», утвержденным приказом Минтруда РФ от 09.03.2022 г. № 109 н.

Процесс обучения по программе направлен на получение и углубление знаний по вопросам регулирования трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений, приобретение умений и навыков в области решения практических задач правового регулирования работы с персоналом, усвоение теоретических основ документирования управленческой деятельности в сфере кадрового менеджмента, совершенствования психологических навыков руководства персоналом, методов разрешения и предотвращения конфликтов.

Теоретический и практический материал в ходе раскрытия тем учебного плана представлен на примерах компаний нефтегазового комплекса, преимущественно ПАО «Транснефть». Итоговая аттестация по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации проходит в виде тестирования. Вопросы для подготовки слушателей и примерные варианты тестирования представлены в содержании программы.

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

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

К.э.н., генеральный директор
компании ИНТОП



И.К. Рыженкова

ВНУТРЕННЯЯ РЕЦЕНЗИЯ
на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
**«Трудовые отношения в организации: практика применения трудового
законодательства»**

Программа разработана в соответствии с профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом», утвержденным приказом Минтруда РФ от 09 марта 2022 г. №109н.

Целью программы является повышение профессиональной компетентности в сфере трудовых правоотношений, ознакомление с новыми положениями, законодательными и подзаконными актами в области правового регулирования трудовых отношений, использование которых будет способствовать более четкой регламентации и повышению эффективности деятельности организаций системы «Транснефть».

Процесс обучения по данной программе направлен на формирование профессиональных компетенций, в соответствии с которыми слушатели будут уметь решать сложные вопросы, возникающие в практике применения норм трудового законодательства; создавать локальные нормативные акты по кадровому делопроизводству в соответствии с изменениями в законодательстве и спецификой деятельности организации; выявлять ошибки, недостоверную информацию в документах, определять легитимность документов; налаживать продуктивную бесконфликтную систему делового сотрудничества в коллективе; выбирать адекватные поведенческие модели в зависимости от контекста деловой ситуации.

В процессе занятий большое внимание уделяется разбору реальных ситуаций из практики работы организаций системы «Транснефть». Участники программы не только углубляют свои знания, но с помощью групповых, индивидуальных заданий и дискуссий получают навыки применения новой информации для решения актуальных практических задач.

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

К.ф.н., доцент, директор центра
«Школа кадрового менеджмента»
Института управления РАНХиГС



В.В. Травин

Сведения о преподавательском составе (кадровая справка)

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Квалификация по диплому о высшем образовании	Дополнительная/ые квалификации/и	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессио- нальной деятельнос- ти	Наименование преподаваемой дисциплины/темы (модуля), практики/стажировки (при наличии) по данной программе
1	2	3	4	5	6
Андреева Валентина Ивановна	Российская академия правосудия РФ специальность: юриспруденция, квалификация: юрист		к.и.н. доцент	32	Правовое регулирование трудовых отношений: изменения в законодательстве и порядок их применения. Современные практики подбора и удержания персонала.
Кондратьева Зоя Александровна	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, специальность: юриспруденция, квалификация: юрист.			20	Правовое регулирование трудовых отношений: изменения в законодательстве и порядок их применения.
Иванов Александр Михайлович	Московский психолого- социальный институт, специальность: психология, квалификация: психолог, преподаватель психологии.		-	35	Психология управления.
Кугарова Мария Александровна	Института права и национальной безопасности РАНХиГС. Юридический факультет им. М.М. Сперанского. специальность: юриспруденция; квалификация: юрист, преподаватель.		к.ю.н., доцент	26	Правовое регулирование трудовых отношений: изменения в законодательстве и порядок их применения.

Сведения о преподавательском составе (кадровая справка)

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Квалификация по диплому о высшем образовании	Дополнительн/ая/ые квалификации/я/и	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессио нальной деятельнос ти	Наименование преподаваемой дисциплины/темы (модуля), практики/стажировки (при наличии) по данной программе
1	2	3	4	5	6
Андреева Валентина Ивановна	Российская академия правосудия РФ специальность: юриспруденция, квалификация: юрист		к.и.н. доцент	32	Правовое регулирование трудовых отношений: изменения в законодательстве и порядок их применения. Современные практики подбора и удержания персонала.
Кондратьева Зоя Александровна	Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, специальность: юриспруденция, квалификация: юрист.			20	Правовое регулирование трудовых отношений: изменения в законодательстве и порядок их применения.
Иванов Александр Михайлович	Московский психолого- социальный институт, специальность: психология, квалификация: психолог, преподаватель психологии.		-	35	Психология управления.
Кутарова Мария Александровна	Института права и национальной безопасности РАНХиГС. Юридический факультет им. М.М. Сперанского. специальность: юриспруденция; квалификация: юрист, преподаватель.		к.ю.н., доцент	26	Правовое регулирование трудовых отношений: изменения в законодательстве и порядок их применения.