

## **Модуль 3. Система работы с персоналом**

Особенность курса: тесная связь теоретических положений с практикой управления. Слушатели знакомятся с корпоративной политикой организации, кадровыми процессами, системой и стратегией управления человеческими ресурсами.

Занятия проводятся в режиме интенсивного взаимодействия тренеров и участников. Используются наглядные материалы, работа в малых группах, мозговой штурм. Моделируются ситуации, в которых участники будут ощущать действие тех же факторов, с которыми они сталкиваются или могут столкнуться на работе. В ходе последующего обсуждения участники не только наблюдают, анализируют, делают выводы и получают необходимую теоретическую информацию, объясняющую их непосредственный практический опыт, но и соотносят с помощью преподавателя-практика свой имеющийся и полученный опыт и знания.

Цель: овладение современными технологиями управления персоналом.

Целевая аудитория: руководители и специалисты служб персонала и отделов кадров, юристы, экономисты, линейные менеджеры, предприниматели.

### **СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ**

#### **Система работы с персоналом (СРП)**

Значение СРП как бизнес-процесса. Принципы СРП: эффективность при подборе и расстановке кадров; справедливая оплата труда и мотивация; карьерный и профессиональный рост сотрудников; оказание помощи в решении личных проблем. Главные задачи формирования СРП.

Направления работы по управлению персоналом: кадровое планирование, кадровый учёт, подбор и отбор персонала, адаптация новых работников, обучение и развитие, мотивация и вознаграждение, организационная деятельность, оценка и аттестация.

Кадровая политика как система целей, принципов, правил, норм и критериев работы с персоналом. Цель кадровой политики. Учёт стратегии бизнеса, организационной структуры, кадрового потенциала, кадровой стратегии. Зависимость от жизненного цикла организации.

Разработка СРП: комплексный анализ деятельности и условий работы организации (внутренние подсистемы и внешняя среда); разработка концепции и структуры системы управления персоналом; планирование мероприятий по внедрению системы.

Мониторинг процессов. Принятие решений на основе накопленной информации.

Внедрение системного подхода к управлению персоналом. Сопrotивление персонала. Преодоление сложностей.

Поддержание функционирования СРП. Учёт динамично изменяющейся внешней среды и постоянных внутренних изменений. Гибкость и устойчивость СРП.

#### **Стратегия управления человеческими ресурсами**

Стратегия управления человеческими ресурсами: сущность, цели и виды.

Связь стратегии компании с требованиями к персоналу.

Процесс разработки и реализации стратегии управления человеческими ресурсами.

Виды кадровых стратегий: стратегия развития трудовых отношений; стратегия лояльности; стратегия оптимизации трудовых ресурсов; стратегия развития персонала; стратегия управления изменениями; стратегия вознаграждения; стратегия обеспечения ресурсами; стратегия организационного развития; стратегия управления эффективностью.

Анализ лучших практик управления человеческими ресурсами.

Технологии управления человеческими ресурсами, основанные на постановке целей: управление по целям, система сбалансированных показателей (ССП); ключевые показатели эффективности (КПЭ).

Цели, задачи и принципы кадровой политики организации.

Концептуальные кадровые документы.

### **Деловые коммуникации**

Тренинг позволяет приобрести знания и овладеть навыками, позволяющими находить общий язык с коллегами и руководством, умело отстаивать свою точку зрения, находить верные и убедительные аргументы, защищать свои интересы во время переговоров, управлять своими эмоциями и помогать другим делать это. Навыки закрепляются с помощью большого количества практических заданий, игр, упражнений, групповых дискуссий.

*Ключевые темы:*

Модель процесса коммуникации. Коммуникативные барьеры.

Ключевые ошибки, возникающие во время делового общения.

Этапы деловой коммуникации.

Умение слушать. Ошибки, мешающие услышать и понять собеседника.

Приёмы активного слушания.

Невербальная коммуникация.

Эффективные техники задавания вопросов.

Работа с сопротивлениями.

Создание связки «мы-партнёры».

### **Мотивационный менеджмент**

Система мотивации как составная часть бизнес-процессов компании. Мотивационная среда компании. Выбор мотивационной политики. Изменение системы мотивации в зависимости от этапа развития компании.

Понимание мотивов, движущих людьми.

Особенности мотивации персонала в условиях кризисов и изменений.

Управление результативностью сотрудников с помощью системы оплаты труда.

Система нематериальной мотивации персонала – типы, особенности.

Типичные ошибки при разработке, внедрении и использовании системы.

Практика применения способов нематериальной мотивации.

Система кадрового резерва как часть нематериальной мотивации сотрудников.

Мотивация талантливых сотрудников.

### **Работа с конфликтами**

Тренинг углубляет и развивает подготовку специалистов по управлению персоналом в управлении конфликтами. Программа направлена на повышение уровня бесконфликтного общения.

Цель программы: развитие профессиональной компетенции в разрешении конфликтов.

В результате обучения участники тренинга смогут:

Применять на практике модели эффективного межличностного и делового общения, поведенческие стратегии, анализировать конфликтные ситуации.

Овладеть навыками применения методов и техник снятия коммуникативных барьеров, препятствующих созданию конструктивной атмосферы с подчинёнными.  
Анализировать собственные навыки бесконфликтного общения.  
Определить свой стиль поведения в конфликтной ситуации.  
Отработать навыки уверенного поведения, эффективного общения и взаимодействия в коллективе (с подчинёнными, коллегами и руководством).

*Ключевые темы:*

### ***Сущность конфликта и его структура***

Типы конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой.

Содержание конфликта (структура, этапы, стадии развития).

Анализ конфликтогенов.

Причины возникновения конфликтов.

Приёмы и техники прояснения позиций и интересов сторон конфликта.

### ***Конфликты в системе «руководитель-подчинённый»***

Стратегии поведения в конфликте: соперничество, сотрудничество, приспособление, избегание, компромисс. Определение эффективной стратегии поведения в конфликте.

Основные конфликтогены в системе «начальник-подчинённый». Три способа управления конфликтами - уход от конфликта, подавление конфликта и управление конфликтом.

### ***Алгоритм и технологии управления конфликтами***

Общий алгоритм действий по управлению конфликтной ситуацией.

Основные модели поведения личности в конфликтном взаимодействии.

Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте.

Способы манипуляции и защиты от них.

Деловые переговоры как способ разрешения конфликта.

Переговоры с установкой на сотрудничество.

Приёмы предотвращения конфликтного взаимодействия.

## **Работа кадровой службы в условиях изменений в законодательстве**

Кадровая работа в современной организации.

Новые правила оформления служебных документов.

Усиление санкций за нарушение трудового законодательства.

Актуальные вопросы трудового законодательства: изменение состава документов при приёме на работу; сложности применения профессиональных стандартов; независимая оценка квалификации работников: отличия от аттестации, порядок и результаты проведения, юридические последствия для работников и работодателей; новые нормы в ТК РФ по оплате труда для определённых категорий работников; увеличение штрафов за задержку зарплаты и за зарплату ниже МРОТ; введение новых стандартов в области охраны труда; внедрение риск-ориентированного подхода в проверках ГИТ; режим труда и отдыха в условиях производства; медосмотры.

Особенности трудовых отношений с иностранными гражданами, с лицами с ограниченными возможностями (инвалидами), женщинами, лицами с семейными обязанностями и несовершеннолетними.

Роль локальных нормативных актов (ЛНА) и других правовых документов организации в решении юридических вопросов в сфере управления персоналом. Необходимые ЛНА.

## **Сложные вопросы документирования трудовых отношений**

Регулирование кадрового делопроизводства в организации.  
Особенности приёма на работу руководителей организаций, бывших госслужащих, инвалидов, дистанционных работников, совместителей.  
Приём на работу с учётом применения профессиональных стандартов.  
Основания изменений в трудовой договор, порядок внесения изменений.  
Перевод, перемещение. Изменение трудового договора в интересах работодателя.  
Бесконфликтное расторжение трудовых отношений. Риски работодателя.  
Организация работы с документами, содержащими персональные данные (ПД) работников.  
Анализ типичных ошибок в работе с трудовыми книжками.  
Организация работы с документами, содержащими коммерческую тайну предприятия.  
Практикум: Документирование подбора персонала, обучения, аттестации и оценки.

## **Современные технологии управления персоналом**

### ***Подбор, отбор, особенности найма персонала***

Прогнозирование потребности в персонале производственного предприятия. Обеспечение потребности предприятия в производственном персонале.  
Составление профиля должности. Матрица знаний, навыков, личностных качеств кандидата. Практика построения профиля должности на различные вакансии.

### ***Подбор персонала: источники кандидатов, интервью, собеседование, документирование***

Анализ рынка рабочей силы. Методы поиска кандидатов. Правила составления объявлений о вакансиях.  
Особенность поиска и найма рабочих кадров. Эффективные методы отбора рабочих.  
Методика оценки кандидатов на рабочие должности.  
Телефонное интервью: план интервью, проведение интервью.  
Анализ анкет и резюме: работа с информацией о соискателях.  
Собеседование. Виды собеседований. Структура собеседования. Подготовка к собеседованию. Правила проведения собеседования. Основные этапы проведения интервью. Проведение собеседования по методике LAB.  
Принятие решения по кандидатам. Документооборот процесса подбора и отбора персонала. Должностная инструкция. Анкета кандидата. Положение об отборе персонала.  
Дополнительные документы.  
Критерии эффективности подбора персонала.

### ***Адаптация новых работников, закрепление их на производстве***

Программы адаптации и поддержки новых сотрудников. Технологии адаптации молодых рабочих и выпускников профильных учебных заведений.  
Технологии привлечения и закрепления молодёжи на предприятии.

Внедрение кадровых технологий в работу руководителей производства.  
Роль социальной политики и корпоративной культуры в формировании стабильного производственного коллектива.

### ***Оценка и аттестация персонала***

Система оценки персонала.

Определение приоритетов и ресурсов оценочных мероприятий. Планирование этапов. Участника процесса. Периодичность оценки. Требования и критерии к созданию системы оценки персонала в компании.

Критерии оценки. Принципы оценки. Разработки технологий оценки.

Документы, регламентирующие оценку персонала.

Методы оценки различных категорий персонала. Оценка по компетенциям. Классификация компетенций. Модели компетенций. Интервью по компетенциям.

Аттестация. Подходы и этапы. Проведение и оформление. Тренинг экспертов. Пакет аттестационных документов. Формализация результатов. Управленческие решения по итогам аттестации.

### ***Обучение и развитие персонала***

Формирование системы внутрикорпоративного обучения. Оценка персонала и определение направлений обучения: стажировка на рабочем месте, повышение квалификации, переподготовка, обучение смежным профессиям.

Организация обучения по охране труда и промышленной безопасности.

Инвестиции в развитие персонала. Составление планов развития.

Отчётность по обучению. Оценка эффективности обучения.

Технологии развития молодых рабочих.

Организация системы наставничества.

**Всего 24 часа.**