

Программа курса «Решение задач по управлению персоналом»

1 день (Задачи операционного управления человеческим ресурсом)

Время	Содержание	Результат
1 час минут	Вводный блок <ul style="list-style-type: none"> ▪ Знакомство и «ввод в тему» ▪ «Разогревающая активность» 	Участники понимают, как будет проходить обучение, настроились на работу.
30 минут	Операционный HR – формула эффективности <ul style="list-style-type: none"> ▪ Формула «Успех = Люди (ЗУН+Мотивация)/ Организационные барьеры». Смысл формулы и HR функции, которые формируются на ее основе. 	Участники понимают, какие функции включает в себя операционный HR и почему они такие (в чем смысл каждой функции)?
1 час 45 минут	Компетенции в организации как основа HR процессов <ul style="list-style-type: none"> ▪ Что такое компетенции? ▪ Требования к написанию компетенций и типичная структура компетенций. ▪ Шкала оценки компетенций. ▪ Модель компетенций. ▪ Создание черновика модели компетенций для своей организации. 	Участники понимают, что такое компетенции, знают, в каких HR процессах они могут быть использованы. Участники понимают, как сделать модель компетенций для своей организации и наполнить ее реальными описаниями компетенций.
1 час 45 минут	Задача «Привлечь и отобрать наиболее подходящих» <ul style="list-style-type: none"> ▪ Процесс рекрутмента. ▪ Инструменты для каждого шага процесса. ▪ Критерии проверки информации о кандидате (работа с резюме, рекомендациями, социальными сетями) ▪ Качественные вопросы на интервью (в зависимости от критериев оценки) ▪ Правила оценки ответов. Рекомендации по принятию кадровых решений о найме. ▪ Взаимодействие HR и линейных руководителей в процессе отбора (как правильно построить процесс?) ▪ Критерии эффективности процесса найма. 	Участники понимают процесс отбора, инструменты и конкретные приемы для каждого шага этого процесса, критерии принятия кадровых решений. Отработали анализ данных о кандидате, процедуру интервью и конкретные вопросы по критериям. Знают, в какой момент, как и зачем вовлекать линейных руководителей в процесс отбора и найма. Понимают, как оценить эффективность процесса привлечения и отбора.
1 час	Задача «Мгновенно поставить в строй» (адаптация нового сотрудника) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Стажировка и адаптация: сходства и различия, типичных процесс. Особенности адаптации для сотрудников разных организационных уровней (типичные сценарии). ▪ Инструменты и приемы для каждого типа адаптации (пошаговые рекомендации и чек-листы). ▪ Критерии эффективности процесса адаптации 	Участники понимают, из каких шагов состоит адаптация. Разобрались и могут использовать чек-листы и подсказки для «настройки» процесса адаптации в своей организации. Понимают, как оценить эффективность этого процесса в своей организации и что делать для роста этой эффективности.

2 день (Задачи операционного управления человеческим ресурсом)

Время	Содержание	Результат
4 часа	<p>Задачи развития сотрудников</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Три подхода к организации процесса развития в командах («по запросу», «целевые программы», «развивающий кафетерий»). Возможности каждого подхода. Практика их сочетания. ▪ Специфика развития взрослых. Форматы развития. Преимущества и ограничения каждого формата развития. Возможности их сочетания. ▪ Меню развивающих действий для сотрудников: как составить и как пользоваться? ▪ Наставничество как инструмент и среда для развития: две стратегии наставничества - когда какую лучше использовать для работы с сотрудниками, алгоритмы наставнических бесед для каждой стратегии развития. ▪ Составление плана развития. Роль линейного руководителя и HR в реализации развития сотрудников. ▪ Критерии эффективности системы обучения. 	<p>Участники понимают, как организовать развитие в своей организации максимально эффективно с учетом всех существующих ограничений: временных, финансовых, социальных, и т.п.</p> <p>Опробовали основные действия по созданию и внедрению системы развития, спланировали их применение для своего случая.</p>
2 часа	<p>Задачи построение системы мотивации персонала</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Понятие мотивации и стимулирования. Разделение ответственности между HR и линейными руководителями. ▪ Структура прямой и косвенной материальной мотивации. ▪ Возможности нематериальной мотивации для повышения вовлеченности сотрудников. ▪ Понятие вовлеченности персонала. Ее отличие от мотивации. Опросник Gallup как инструмент измерения вовлеченности. Возможности работать с вовлеченностью персонала организации. ▪ Критерии эффективности системы мотивации. 	<p>Участники понимают, как устроена система мотивации в их организациях, знают конкретные шаги, которые могли бы улучшить уровень мотивированности сотрудников и понимают, как предпринять те шаги, которые представляются эффективными.</p>
1 час	<p>Барьеры эффективности и решение организационных проблем</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Типичные организационные барьеры и способы их преодоления: <ul style="list-style-type: none"> ○ Сопровождение постановки задач, контроля и обсуждения обратной связи для сотрудников. ○ Возможности HR в плане улучшения процессов оперативного управления. 	<p>Участники понимают, что может снижать эффективность работы сотрудников и как помочь организации упреждать и бороться с барьерами эффективности.</p>
30 минут	Завершающий блок	Психологическое и

Время	Содержание	Результат
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Первые шаги в применении инструментов ▪ Обратная связь 	содержательное завершение ситуации.

3 день («Сквозные задачи» в управлении персоналом)

Время	Содержание	Результат
1 час 30 минут	Вводный блок <ul style="list-style-type: none"> ▪ Разбор заданий и выводов по итогам обучения про Операционный HR и использования инструментов на практике. 	Участники получили ответы на все возникшие после первого «слоя» обучения вопросы. Настроились на работу по новой теме.
2 часа 30 минут	Задача - обеспечить стабильность работы организации <ul style="list-style-type: none"> ▪ Процесс управления кадровым резервом (планирование позиций – отбор – утверждение – развитие – назначение/высвобождение) ▪ Инструменты и рекомендуемые действия на каждом шаге процесса ▪ Роль HR и роль линейных руководителей в работе с кадровым резервом. Приемы для правильного вовлечения линейных руководителей. ▪ Критерии эффективности системы кадрового резерва в организации. 	Участники понимают, как организовать работу по построению системы кадрового резерва от начала до конца. Знают приемы вовлечения линейных руководителей в процесс работы с кадровым резервом. Обсудили процесс работы с кадровым резервом применительно к собственному учреждению.
1 час 30 минут	Задача – обеспечить преемственность экспертизы <ul style="list-style-type: none"> ▪ Понятие «молодой специалист». Особенности работы с этой категорией сотрудников. ▪ «Горизонты» работы с молодыми специалистами. Форматы работы и способы организации взаимодействия с молодыми специалистами на каждом «горизонте». ▪ Критерии эффективности работы с молодыми специалистами. 	Участники понимают, в чем специфика работы с молодыми специалистами в найме. Знают, как организовать процесс работы с этой категорией сотрудников в своей организации.
1 час 30 минут	Задача – улучшить систему внутренних коммуникаций и укрепить HR бренд. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Понятие внутренних коммуникаций. ▪ Основные элементы системы внутренних коммуникаций. ▪ Дорожная карта по улучшению системы внутренних коммуникаций: анализ и поиск «узких мест», «меню действий» по улучшению системы внутренних коммуникаций, организация плана. ▪ Критерии эффективности внутренних коммуникаций. ▪ HR бренд. Его показатели и смысл. ▪ Основные действия по укреплению HR бренда. 	Участники понимают, как проанализировать процессы внутренних коммуникаций в учреждении. Знают, какие точечные действия надо предпринять для того, чтобы укрепить HR-бренд, осознают, зачем и когда это нужно делать?

4 день (Стратегические задачи в управлении персоналом)

Время	Содержание	Результат
2 часа	Сопровождение процесса реализации бизнес-задач <ul style="list-style-type: none"> ▪ Процесс формирования и реализации бизнес-стратегии. ▪ Элементы HR стратегии (управление организацией, культурой, транзакциями, талантами, эффективностью). ▪ Элементы HR стратегии и составляющие HR функций. ▪ Роль HR в организации: как выбрать роль и основные задачи с учетом текущих ситуаций. 	Участники понимают, как наилучшим образом «сопроводить» работу своего учреждения с точки зрения HR, какие «целевые группы» есть в организации для HR – усилий, как наилучшим образом взаимодействовать с каждой целевой группой.
2 часа	«Оформление» HR процессов <ul style="list-style-type: none"> ▪ Что такое организационные HR политики? Зачем их разрабатывают, какие они бывают? ▪ Структура типичных HR политик. ▪ Как определить, какие политики нужны в конкретной организации? ▪ Процесс их разработки и внедрения. 	Участники понимают, как оформить HR стратегию и ключевые принципы HR в своем учреждении.
1 час	Планирование персонала <ul style="list-style-type: none"> ▪ Процесс планирования персонала. ▪ Типичные ошибки в процессе планирования и возможности их предупреждения. ▪ Кооперация с другими службами компании для наилучшего планирования персонала. 	Участники понимают, как эффективно спланировать персонал со всех точек зрения: достижение результатов, бюджет, HR процессы.
1 час 30 минут	Организация эффективной службы <ul style="list-style-type: none"> ▪ Типичные структура HR службы: два вида. ▪ Наилучшее распределение функций внутри каждой структуры. ▪ Что такое outsourcing HR функций: какой бывает, как им воспользоваться, когда имеет смысл пользоваться таким подходом ▪ Как использовать данную информацию, если HR в организации один (для более эффективной работы и ритмичной загрузки специалиста). 	Участники понимают, как наилучшим образом организовать работу по управлению персоналом у себя на предприятии.
30 минут	Завершающий блок <ul style="list-style-type: none"> ▪ Первые шаги в применении инструментов ▪ Обратная связь 	Психологическое и содержательное завершение ситуации.

Продолжительность обучения: 4 дня

Формат обучения:

- оффлайн (очный) тренинг

Иные форматы обучения:

- программа может быть «адаптирована под нужды конкретного заказчика (сокращены/развернуты темы, изменены форматы обучения)