# INTERNATIONAL BUSINESS ACADEMY

+7 727 328 02 02/03 hotline 24/7

+7 702 777 44 11

# HR Директор — новый уровень стратегического партнерства в бизнесе

## Программа

1 день

### Стратегия и Система управления персоналом в компании

- Система управления персоналом в компании. Диагностика работы существующей модели управления персоналом
- Разработка стратегии компании в области управления персоналом

- Развитие организационной структуры, создание систем оценки деятельности подразделений
- Матрица инициатив и Матрица ответственности HR службы

### Роль директора по персоналу в компании. Стратегия управления персоналом в компании

- HR Департамент в реализации стратегии компании
- Разработка нормативной и регламентирующей документации, участие HR службы в оптимизации бизнес-процессов
- Основные бизнес-процессы Департамента HR и регламентирующие документы
- Персонал департамента HR. Функции, должностные инструкции
- HR Департамент как бизнес-единица в структуре компании. Бюджет расходов на персонал

- Критерии эффективности работы Департамента HR (KPI и стратегические карты компании)

## Роль HR директора и изменение функции Службы персонала при росте компании

- Роль и задачи HR службы на разных этапах и жизненных циклах развития компании
- HR-департамент и другие департаменты компании. Точки соприкосновения и алгоритмы взаимодействия
- Директор по персоналу — профессиональные, управленческие и личностные компетенции

## Практикум:

- Составление стратегической карты компании (BSC)
- Разработка KPI Департамента HR, разработка функциональной матрицы и матрицы ответственности
- Анализ бизнес процессов и организационной структуры компании
- Тест на стратегию работы с ресурсами

## Управление персоналом при введении изменений

- Связь Корпоративной культуры с мотивацией персонала. Самый сильный инструмент в перспективной мотивации сотрудников. Нематериальные стимулы
- Управление переменами и ввод процедур на предприятии Способы преодоления сопротивления организационным изменениям

## Практикум:

- Кейс: Разработка введения изменений (на примере участников курса)
- Ролевая игра: Переговоры с агентами влияния

2 день

## Подбор персонала по компетенциям. Собеседования, адаптация, ассессмент

## Управление персоналом по Корпоративной Модели Компетенций

- Компетенции и компетентность. Как разработать и внедрить действенную модель компетенций для конкретной организации?
- Подходы в разработке моделей компетенций в зависимости от цели
- Разработка внутрифирменной модели компетенций
- Выбор метода анализа и отбора необходимых компетенций на уровне организации/подразделения/должности
- Составление списка компетенций. Проработка уровней модели компетенций
- Оценка модели компетенций и формирование профилей компетенций, профилирование должностей
- Внедрение модели компетенций

## Использование модели компетенций для решения кадровых задач

- Отбор при найме персонала (экспертиза вакансии)
- Формирование кадрового резерва и планирование карьеры
- Оценка потребности в обучении и развитии персонала
- Проведение оценочных и аттестационных мероприятий
- Оценка при формировании компенсационного пакета
- Ротация кадров
- Разработка системы мотивации и стимулирования персонала

## Система найма персонала

- Процесс подбора персонала и взаимодействие с другими департаментами компании
- Управление карьерой сотрудника
- Оптимизация численности персонала
- Оценка персонала при подборе. Анализ резюме, собеседование, кейсовое и ситуационное интервью. Стрессовое интервью. Тестирование

## Практикум:

- Кейс: Разработка списка корпоративных компетенций
- Кейс: Проработка уровней компетенций
- Кейс: Определение поведенческих индикаторов оценки компетенций
- Кейс: Составление профиля компетенций для должности
- Кейс: Составление интервью по компетенциям
- Тестирование: психотипы сотрудников
- Оценочные деловые игры

## Адаптация и развитие персонала

- Главная Цель системы адаптации — снижение издержек организации
- Процесс адаптации персонала в организации. Отличие адаптации от испытательного срока. Адаптация новичков и адаптация работающего персонала
- Управление адаптацией персонала. Планирование адаптации персонала. Стадии процесса адаптации. Оценка готовности, ориентация, действенная адаптация, функционирование
- Организация документационного сопровождения процесса адаптации. Положение об адаптации, адаптационный лист и др.
- Контроль результатов адаптации. Условия успешной адаптации. Факторы, влияющие на адаптацию. Сроки адаптации

## Практикум:

- Кейс: Разработка программы адаптации в компании под конкретную должность

3 день

## Система оценки персонала и система обучения в Компании Assessment Center

- Цели и принципы оценки персонала. Алгоритм разработки и внедрения системы оценки персонала компании
- Аттестация персонала и оценка персонала их отличия
- Виды и методы оценки. Выбор адекватных инструментов оценки
- Оценка показателей деятельности
- Технология оценки «360 градусов»
- Методы Центра Оценки и Развития (AC/DC)
- Технология «ассессмент центр» (Assessment Center)
- Системность и комплексность оценки (Assessment Center)
- Анкетирование. Психодиагностическое тестирование
- Практические профессиональные тесты (кейсы Case Study и рабочие задания)
- Оценка при деловых и ролевых играх. Разработка деловых игр и оценки
- Включенное наблюдение за работой. Методика «тайный покупатель» (mystery shopping)
- Возможности и ограничения каждого метода
- Распространенные проблемы при проведении оценки и меры их профилактики
- Снятие сопротивления и опасений персонала при проведении оценки
- Оценка в ходе аттестации и кадровые перестановки

- Юридические аспекты проведения оценки и оформления ее результатов

## Практикум:

- Кейс: Разработка критериев оценки для метода «360 градусов»
- Кейс: Составление кейсов на компетенцию
- Кейс: Разработка деловой игры, и оценочной шкалы на определенную компетенцию
- Кейс: Подготовка внутренней PR компании по внедрению оценки персонала
- Деловые игры: «Мотивационная беседа с сотрудником по результатам оценки», «Интервью при увольнении»

## Обучение персонала Компании

- Понятие обучающейся организации
- Методы оценки потребности в обучении. МВО, модель компетенций
- План обучения персонала на основе оценки компетенций
- Внутреннее и внешнее обучение. Корпоративный университет. Отдел обучения. Институт наставничества. Выбор провайдера обучения
- Подготовка кадров, повышение квалификации, переподготовка
- Планирование трудовой карьеры. Формирование кадрового резерва
- Оценка эффективности обучения. Модель Д. Киркпатрика
- Как и чему учить в условиях нулевого бюджета
- Обучение руководителей
- Аутплейсмент, выходное анкетирование (интервью)

## Практикум:

- Кейс: Разработка Анкеты по определению потребности в обучении
- Кейс: Составление Технического Задания на обучение
- Деловые обучающие игры: «Интервью с „незаменимым сотрудником“», « Оценочное интервью при кадровых перестановках»

4 день

## Система мотивации персонала. Материальная и нематериальная составляющие

## Мотивация сотрудников: технологии материального и нематериального стимулирования грейдирование компании

**и премии на основании KPI**

## Нематериальная мотивация- управление КП культурой и индивидуальная мотивация сотрудников"

## Корпоративная культура компании — стратегический инструмент управления персоналом

- Роль Корпоративной культуры в деятельности компании
- Влияние на Корпоративную культуру специфики бизнеса и специфики региона. Влияние на Корпоративную культуру первого лица организации и команды единомышленников
- Корпоративная культура, как она «рождается» и как «управляет» персоналом Корпоративная идеология. Создание приверженности, формирование идентичности
- Основные шаги формирования корпоративной культуры
- Регламентирующие документы. Корпоративный Кодекс Компании. Корпоративные стандарты. Положение по Корпоративной Культуре
- Внедрение Корпоративной культуры. Диагностика и мониторинг. Изменение корпоративной культуры
- Бренд работодателя и Внутренний PR

Практикум:

- Ролевая игра: Переговоры с руководителем / владельцем о ценностях и базовых представлениях
- Деловая игра: Создание элементов Корпоративной культуры малой и большой компании
- Метафорические задачи: понимание сути сопротивления изменениям
- Кейс: Формирование и презентация бренда работодателя

## Способы нематериальной мотивации

- Как меняется нематериальная мотивация на разных этапах развития компании
- Нематериальная мотивация — основа достижений сотрудника. Теоретические основы мотивации
- Способы нематериальной мотивации персонала Методы перспективной мотивации
- Взаимосвязь карьерного и личностного роста
- Роль корпоративной культуры в формировании перспективной мотивации
- Технологии тактической мотивации. Связь тактической мотивации с уровнем

компетенции и психотипом сотрудника
- Кадровые группы и нематериальные мотиваторы
- Как зажечь сотрудников и сделать их счастливыми в рабочее время? Как выбрать и внедрить нематериальные мотиваторы в работу компании?
- Принципы мотивации персонала
- Направления индивидуальной нематериальной мотивации
- Влияние руководителя как основа оперативной мотивации сотрудника
- Как менять мотиваторы, если они не работают?
- Корпоративная и персональная мотивация
- Мотивация талантливых сотрудников
- Методы изучения мотивации сотрудников
- Приемы работы с сопротивлением подчиненных
- Разработка и внедрение системы нематериальной мотивации персонала

## Практикум:

- Кейс: Разработка анкетирования мотивации персонала Компании
- Деловая игра: Мотивация по уровням компетенции
- «Тест психотип личности»
- «Собеседование с соискателем оценка мотивационных стимулов»
- «Мотивационная беседа с сотрудником»

5 день

## Материальная мотивация

## «Грейдирование компании. Оценка должностей и оптимизация окладов»

- Материальная и нематериальная мотивация. Баланс эффективности
- Технология разработки и оптимизации денежного вознаграждения. Принципы и факторы эффективной системы материального и нематериального стимулирования
- Формирование системы грейдов как метод эффективного формирования постоянной части заработной платы. Классические методы грейдинга, Метод «Хэй Груп», Метод «Уотсон Уайетт». Метод Экспресс грейдирования
- Сопоставление окладов и «весов» должностей. Построение линии зарплат
- Привязка окладов к рынку
- Ваша лестница грейдов: система оптимизации окладов и карьерная лестница для сотрудников

### Практикум:

- Кейс: Проведение оценки должностей, рабочих мест по балльно-факторному экспресс методу

### Оценка результативности работы сотрудника. Управление по целям, КПЭ

### Определение ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators) сотрудников. Требования к системе KPI

### Переменная часть оплаты. Система сбалансированных показателей — ССП (Balanced Scorecard — BSC)

- Типовые KPI по перспективе «Финансы», «Клиенты и маркетинг», «Бизнес-процессы», «Персонал и системы»
- Разработка переменной части ЗП на основе PM (Performance Management)
- Разработка KPI для «неудобных» сотрудников: Бухгалтер, юрист, логист, IT и HR специалисты
- Формирование системы льгот на предприятии
- Варианты формирования системы льгот. По грейдам, по иерархии, принцип «меню», на основе опросников

### Практикум:

- Кейс: Разработка KPI для подразделений, отделов, сотрудников
- Примеры: Расчет премиального фонда ТОП менеджеров, отделов, сотрудников на основе KPI показателей

---


## INTERNATIONAL BUSINESS ACADEMY

+7 727 328 02 02/03 hotline 24/7

+7 702 777 44 11

Казахстан, город Алматы, ул. Жарокова 318, офис 23

www.iba.kz

info@iba.kz