

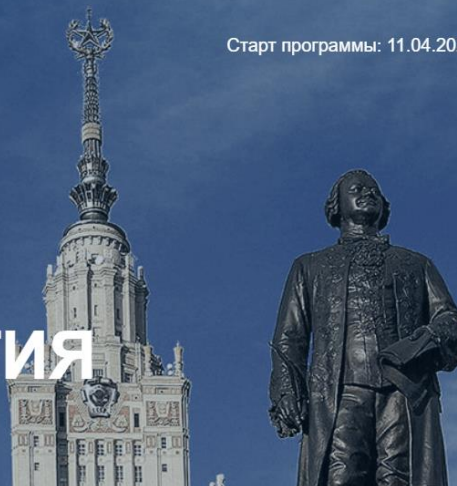
# Содержание программы HR-MBA

Мастер делового администрирования MBA со специализацией «Управление персоналом»

Старт программы: 11.04.2024 года

## ПОЛУЧИ HR-MBA В МГУ

## И НАЧНИ ВЛИЯТЬ НА СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА



### Модуль 1. Стратегическое и операционное управление персоналом организации

#### 1.1. Основы стратегического менеджмента, маркетинга и финансов. Разработка стратегии развития организации:

- Миссия, видение, цели и стратегия развития организации, ее жизненный цикл, внутренняя и внешняя среда.
- Процессно-функциональный подход в управлении организацией.
- Принципы централизации и децентрализации управления. Распределение ответственности в структуре предприятия. Классификация моделей управления бизнесом по Хаббарду, Генри Чесборо. Примеры подходов к бизнес-моделированию Джонсона, Кристенсена и Кагермана, Д. Дебелака, А.Остервальдера и И.Пинье.
- Модели организационного развития И. Адизеса, McKinsey 7S, Jay Galbraith's 5Star.
- Модели диагностики изменений К.Левина, Р. Дж. Баллока и Д. Баттона, Дж. Коттера, Р.Ф. Бекхарда и Р.Т. Харриса, Д. Надлера и М. Ташмена, У. Бриджеса, К. Карналла, Берка-Литвина.
- Оценка ключевых факторов успеха по отрасли (КФУ) и определение корневых компетенций организации, как текущих, так и перспективных.
- Инструменты стратегического планирования (SWOT, PESTLE, COPS и другие).
- Основы разработки и проведения стратегических сессий.
- Долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование по SMART, принципы каскадирования целей и задач по подразделениям. Планирование деятельности организации в условиях постоянных изменений и неопределенности.
- Основы стратегического маркетинга:
- Основы корпоративных финансов и финансовые стратегии организации: объемы производства, доходы и расходы, баланс компании, валовая выручка, себестоимость продукции, собственный капитал (активы), движение денежных потоков, возврат инвестиций, показатели прибыли и рентабельности, создание цепочки добавленной ценности предприятия (Value Chain Mapping), добавочная стоимость человеческих ресурсов, обоснование HR-инициатив.

#### 1.2. Стратегическое и операционное управление персоналом организации. Разработка корпоративных HR-политик и процедур. Функциональная структура HR подразделения, ключевые роли и компетенции:

- Роль HR в организационной структуре компании. Анализ успешных практик по формированию кадровой политики, организационному проектированию и взаимодействию подразделений.

- Влияние стратегии развития организации/ отрасли/ региона, а также экономической, политической, демографической ситуаций на управление человеческими ресурсами в организации. HR-стратегия в условиях кризиса и неопределенности.
- Постановка стратегических целей, планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации. Важность формирования комплексной программы управления талантами в рамках стратегии развития компании. Методики управления талантами в организации.
- Создание эффективной стратегии взаимодействия и единого языка общения HR-службы с руководителями бизнеса, с внутренними и внешними клиентами. Их потребности и ожидания от HR-функции. Эффективные HR-структуры в зависимости от потребностей бизнеса организации; содержание ключевых HR-функций и их взаимосвязь; оптимизация в распределении ролей внутри HR-департамента.
- Роль, типовые модели и предпосылки внедрения института HR-Бизнес партнерства. HR BP как стратегический партнер и операционная поддержка бизнеса. Участие HR BP в планировании деятельности предприятия/подразделения и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических и операционных целей компании. Организация работы HR BP с центрами экспертиз и ОЦО.
- Разработка корпоративных политик, планов, процедур и технологий по управлению персоналом. Разработка программ, принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов и безопасных условий труда. Разработка стандартов деятельности подразделения и унификация процессов.
- Операционное управление персоналом HR-подразделения: постановка задач руководителям структурных подразделений, определение ресурсов для их выполнения, контроль выполнения задач, анализ отчетности и выявление ресурсов по улучшению деятельности как своего подразделения, так и организации в целом.
- Разработка планов и программ в управлении персоналом, планирование деятельности HR-подразделения.
- Разработка технологий и проведение аудита эффективности работы с персоналом.
- Документационное оформление результатов стратегического и операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, результатов аудита работы с персоналом. Разработка системы анализа и контроля работы персонала.
- Контроль, сравнение и анализ процессов в области оперативного управления персоналом, результатов управленческих мероприятий, определение факторов, вызывающих отклонение от плановых показателей.
- Регламент подготовки и обработки запросов, уведомлений, сведений о работниках в государственные органы, профессиональные союзы, общественные организации. Составление и сопровождение договоров оказания услуг по вопросам оперативного управления персоналом и работе структурного подразделения, включая предварительные процедуры по их заключению.
- Требования по хранению информации о результатах действия систем операционного управления персоналом и работы подразделения.
- Особенности управления персоналом и особенности рынка труда в различных отраслях.
- Международные практики в HR, модели кадровой политики. Обзор мирового, общероссийского и региональных рынков труда: тенденции, перспективы, риски. Аутсорсинг и цифровизация бизнеса: влияние новых трендов на HR-функцию в компании. Теория поколений. Ключевые вызовы, с которыми столкнутся HRы в ближайшие 3-5-10 лет и инструменты их решения.
- Профессиональные стандарты и независимые центры оценки компетенций как HR-инструмент. Модель компетенций HR-функций, карьерные треки, развитие карьеры в HR.

### **1.3. Корпоративная культура как инструмент развития и поддержки бизнеса:**

- Понятие, цели и ключевые элементы организационной и корпоративной культуры, принципы формирования и изменения. Виды, типы и модели корпоративных культур: Дж. Зонненфельда,

Чарльза Хэнди, Камерона и Р. Куинна, Д. Денисона, Р. Барретта, Спиральная динамика Дона Бека и Криса Коуона.

- Влияние внутрикорпоративной среды на эффективность деятельности организации.
- Система управления по ценностям.
- Инструменты диагностики и трансформации организационной и корпоративной культуры.

#### **1.4. Бренд работодателя, внутренние и внешние связи и коммуникации:**

- Роль бренда компании в общей системе управления персоналом организации.
- Внутрикорпоративные ценности и возможности компании.
- Аудит вовлеченности и удовлетворенности сотрудников.
- Инструменты оценки имиджа компании на внешнем рынке труда, определение «голоса бренда» (tone of voice).
- Целевые аудитории сотрудников и их ценности. Формирование ценностного предложения организации для сотрудников и потенциальных кандидатов (Employee Value Proposition/EVP).
- Управление корпоративными связями, внутренние и внешние корпоративные мероприятия.
- Онлайн и офлайн коммуникации.
- Создание института Бренд Амбассадоров компании.
- Разработка комплексной системы управления брендом работодателя как для сотрудников компании, так и для потенциальных кандидатов. PR-мероприятия, нацеленные на создание репутации и продвижение бренда работодателя. Digital HR.

#### **1.5. Основы HR-бюджетирования:**

- План HR-мероприятий исходя из стратегии компании.
- Планирование численности персонала и затрат на ФОТ.
- Планирование прочих затрат на персонал (подбор, обучение, корпоративные мероприятия).
- Оптимизация HR-затрат: анализ ситуации и выявление резервов.
- Защита, исполнение и анализ HR-бюджета.

#### **1.6. HR-TECH, HR-аналитика, HR KPIs:**

- Метрики эффективности деятельности HR.
- Цели, задачи, инструменты и метрики HR-аналитики. Обработка результатов работы на основе данных и их применение для принятия управленческих и HR-решений. Составление HR-дашборды.
- Участие в автоматизации HR-процессов.

## **Модуль 2. Экономика труда. Организационный дизайн и управление штатной численностью. Управление вознаграждением. Компенсации и льготы.**

### **2.1. Спрос и предложение на рынке труда, макро-уровневые подходы в экономике труда.**

#### **2.2. Принципы аудита и оптимизации бизнес-процессов:**

- Понятие, классификация и характеристики бизнес-процессов, их взаимосвязь с организационным дизайном и результативностью деятельности персонала предприятия.
- Этапы, входы, выходы и роли в процессе.
- Методологии работы и моделирования бизнес-процессов. BPM, Lean Six Sigma, Total Quality Management.
- Цикл управления БП: идентификация, аудит, оптимизация, редизайн, внедрение, тестирование и контроль исполнения.
- Работа с матрицами распределения ответственности по процессу RASIC.
- Разбор примеров матриц распределения ответственности и описания процессов.

#### **2.3. Основы организационного дизайна, оценка рабочих мест, нормирование, планирование оптимальной штатной численности сотрудников:**

- Виды, типы и элементы формирования организационных структур, их преимущества и недостатки. Построение эффективных организационных структур с учетом планов развития организации, оценки рабочих мест, плановой потребности в персонале.
- Аудит организационной структуры предприятия AS IS, анализ избытка/недостатка операционных функций и функций управления.
- Проектирование целевого состояния организационной структуры, соответствующей стратегии компании TO BE. Методы и инструменты диагностики, сбора и анализа информации.
- Направления оптимизации организационной структуры. Процесс изменения организационной структуры. Дорожные карты, практики успешных проектов.
- Принципы составления должностных инструкций, профилирование должностей.
- Аудит трудовых функций, оценка рабочих мест и должностей.
- Цели управления численностью и факторы, которые на нее влияют. Взаимосвязь управления численностью и организационного проектирования. Нормы управляемости.
- Особенности расчета различных видов численности: общей, списочной, среднесписочной, явочной, плановой, нормативной. Определение оптимального вида численности сотрудников в зависимости от потребностей бизнеса.
- Методы анализа и планирования численности.
- Виды нормативов труда: нормы времени, нормы труда/выработки, нормы численности, нормы обслуживания, нормы управляемости.
- Инструменты анализа нормативов времени: хронометраж, фотография и самофотография рабочего дня, моментное наблюдение, факторное и микроэлементное нормирование.
- Навыки факторного нормирования, функционального анализа, анализа бизнес-процессов
- Определение трудоемкости работ, драйверы загрузки.
- Расчет нормативной штатной численности структурного подразделения, участка работ и предприятия в целом. Стратегический и операционный уровни планирования численности персонала. Калькуляторы для расчета численности.
- Планирование численности с учетом ограничений норм рабочего времени в соответствии с ТК РФ. Определение и оптимизация графиков работы персонала. Виды графиков, особенности их применения. Суммированный учет рабочего времени. Порядок составления графиков рабочего времени, с учетом графика работы предприятия, подразделения, сезонности и т.д.
- Тарификация рабочих мест. Ключевые элементы регулирования численности персонала для различных категорий должностей в различных направлениях бизнеса: штатный производственный и бэк-офисный персонал, руководящий состав, планирование потребностей проектных команд.

#### **2.4. Системы оценки результативности деятельности персонала (KPI/MBO/OKR/BSC):**

- Привязка систем управления эффективностью и производительностью труда к переменной части оплаты труда персонала. Разработка, планирование, анализ и учет трудовых показателей на примере систем KPIs, Balance Score Card, OKR, Management by Objectives.
- Экономический расчет производительности труда. Методология выявления резервов и инструменты повышения производительности труда на предприятии.

#### **2.5. Системы оплаты труда (COT) персонала, материальная и нематериальная мотивация, основы Управления вознаграждением, компенсации и льготы:**

- Связь стратегии и системы оплаты труда.
- Примеры разных подходов к оплате труда (по сегментам, отраслям, функциям)
- Разработка системы должностных окладов, построение системы грейдов, привязка к ней системы дополнительных выплат и компенсаций. Обзоры рынка заработных плат.
- Материальная и нематериальная мотивация. Методы мотивации HiPo/HiPro. Современные тренды в управлении мотивацией и вовлеченностью персонала. Ключевые ошибки в управлении мотивацией. Структура компенсационного пакета.
- Формирование планового бюджета фонда оплаты труда (ФОТ).

- Ключевые принципы внедрения/корректировки системы оплаты труда персонала.
- Анализ документооборота и локальных документов по вопросам организации оплаты и труда персонала. Правила оформления документов по вопросам оплаты и труда персонала.
- Регламент подготовки и обработки запросов и уведомлений о работниках в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников, по системам оплаты и организации труда персонала.

## **2.6. Организация корпоративной социальной политики, Wellbeing программы в компании:**

- Анализ успешных корпоративных практик по организации социального партнерства и ответственности, социальных программ.
- Разработка корпоративных социальных программ, систем выплат социальных льгот работникам, гибкость социального пакета.
- Регламент внедрения корпоративных социальных программ, в том числе по социальной поддержке отдельных групп работников, а также реализации системы социальных льгот и организация выплат работникам, с учетом требований законодательства РФ.
- Взаимодействие с государственными органами, общественными организациями, профессиональными союзами и другими представительными органами работников.
- Комплексные Wellbeing программы в организации и программы признания сотрудников.
- Анализ успешных корпоративных практик по организации социального партнерства и ответственности, социальных программ.
- Формирование бюджета на реализацию корпоративной социальной политики и социальных программ.
- Документационное и организационное сопровождение мероприятий корпоративной социальной политики. Регламент подготовки и обработки запросов и уведомлений о работниках в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников по вопросам социальной политики в отношении персонала
- Оценка эффективности мероприятий и удовлетворенности персонала корпоративной социальной политикой и Wellbeing программами.

## **Модуль 3. Трудовые отношения, Кадровое делопроизводство, Охрана труда и Техника безопасности на предприятии**

### **3.1. Трудовые отношения и документационное обеспечение работы с персоналом:**

- Основы трудового права. Виды трудовых правоотношений.
- Правовое регулирование существенных условий труда.
- Трудовая дисциплина. Правила ведения учета рабочего времени работников.
- Дисциплинарные взыскания.
- Трудовое регулирование процедуры сокращения персонала. Сложные увольнения.
- Порядок разрешения трудовых споров.
- Типовые документы по процедурам управления персоналом, учету и движению кадров. Коллективные и трудовые договоры, порядок их заключения и расторжения.
- Специфика оформления трудовых отношений с проектным персоналом, исполнителям по договорам гражданско-правового характера, агентами, субподрядчиками, консультантами, временными трудовыми коллективами. Подготовка информации о заключении трудового или гражданско-правового договора на выполнение работ (оказание услуг) с гражданином, замещающим должности государственной или муниципальной службы, перечень которых устанавливается нормативными правовыми актами Российской Федерации.
- Особенности ведения воинского учета.
- Разработка и оформление документации по персоналу. Регламент регистрации, учета и хранения организационной и распорядительной документации по персоналу. Организация системы движения документов по персоналу, сбор и проверка личных документов работников.

- Порядок подготовки и оформления копий, выписок из кадровых документов, справок, сведений о работниках и порядок выдачи работнику кадровых документов о его трудовой деятельности.
- Регламент информирования персонала относительно организационных, распорядительных и кадровых документов.
- Регистрация, учет и хранение документов по персоналу, подготовка к сдаче их в архив.
- Организация документооборота по учету и движению кадров и представлению документов по персоналу в государственные органы. Правила постановки сотрудников на учет. Регламент подготовки по запросу государственных органов, профессиональных союзов и других представительных органов работников оригиналов и копий документов, уведомлений, отчетной и статистической информации по персоналу.
- Правовой статус специалиста по управлению персоналом. Нормативные документы, регламентирующие требования к специалистам в сфере управления персоналом.
- Автоматизация кадрового учета, переход на КЭДО.

### **3.2. Основы экологической безопасности, охраны труда и техники безопасности:**

- Основы экологической безопасности.
- Организация охраны труда и техники безопасности.
- Требования к пакету необходимой документации по ОТ и ТБ.
- Организация проведения необходимых инструктажей и обучения по безопасному выполнению работ.
- Организация оказания первой медицинской помощи на производстве.
- Коллективные средства защиты: вентиляция, освещение, защита от шума.
- Опасные производственные объекты и обеспечение промышленной безопасности.

## **Модуль 4. Поиск, подбор и адаптация персонала**

### **4.1. Обеспечение персоналом (поиск и подбор):**

- Анализ планов развития и структуры организации, планирование потребности в кадрах, формирование штатного расписания.
- Профилирование должностей на основе должностных инструкций и модели компетенций, важность постоянной актуализации профилей. Создание портрета идеального, допустимого и оптимального кандидата на базе профиля позиции.
- Инструменты оценки персонала, используемые при различных технологиях рекрутмента, их сравнительная характеристика, преимущества и недостатки, отличительные особенности. Новые тенденции в применении оценочных методик.
- Разработка профессиональных интервью-гайдов, принципы разработки кейсов, бизнес-симуляций, ролевых игр и других инструментов для оценки профессиональных и личностных компетенций кандидатов. Разработка центров оценки.
- Увязка инструментов оценки кандидатов при отборе с инструментами регулярной оценки персонала организации.
- Анализ кадрового потенциала внутри организации и внешнего рынка труда по профилю вакантной должности.
- Расчет себестоимости найма, управление «воронкой отбора».
- Формирование бюджета и плана найма.
- Использование различных инструментов и каналов поиска кандидатов, соответствующих требованиям вакантной должности (классический подбор, executive search, массовый рекрутмент).
- Определение целевой аудитории кандидатов, выбор оптимальных способов их привлечения. Правила составления рекламных объявлений для размещения в СМИ.
- Использование современных методов поиска и привлечения кандидатов (профессиональные и социальные сети и площадки, работа с поисковыми запросами, поиск информации в интернет).

- Работа с молодежью: где искать, как привлекать и чем удержать HiPo молодежь. Новые каналы и инструменты поиска. Сотрудничество с учебными заведениями, совместные программы и мероприятия. Ранняя профориентация. Дуальное обучение.
- Оценка кандидатов с использованием различных инструментов. Принципы проведения интервью по компетенциям (модели STAR и PARLA). Основные ошибки при проведении интервью.
- Обработка результатов оценки с учётом рисков и потенциала развития кандидата, фиксирование информации, подготовка отчетов по компетенциям. Создание сравнительных таблиц по кандидатам, подготовка отчетов по результатам проведения интервью. Компетенции оценщика/интервьюера, правила НОКО.
- Важность обеспечения обратной связи кандидату. Поддержание бренда работодателя в процессе работы с кандидатами.
- Анализ эффективности мероприятий по поиску и отбору персонала.
- Документооборот и ведение информации по вопросам обеспечения персоналом.
- Защита персональных данных.

#### **4.2. Адаптация сотрудников:**

- Количественные и качественные измерители эффективности на этапе испытательного срока.
- Анализ успешных корпоративных практик по организации адаптации персонала. Эффективные инструменты введения в должность: наставничество, онбординг, проверка знаний, обратная связь и т.д. ИПР на этапе адаптации.
- Разработка планов и организация мероприятий по адаптации с оценкой затрат.
- Формирование бюджета на организацию адаптации и стажировки персонала, анализ эффективности мероприятий по адаптации.
- Трудовое регулирование периода испытательного срока.

### **Модуль 5. Оценка, обучение и развитие персонала**

#### **5.1. Оценка и аттестация персонала:**

- Цели, задачи, место и роль оценки в системе HR и бизнес-процессах организации.
- Роль оценки в жизненном цикле сотрудника организации: найм, адаптация, регулярная деятельность (результативность), карьерное и профессиональное развитие, удержание.
- Важность комплексного подхода к оценке персонала в HR-системе.
- Взаимосвязь управления эффективностью с регулярной оценкой персонала: оценка результативности и уровня владения компетенциями.
- Разработка модели компетенций: этапы и план действий. Профессиональные и личностные компетенции как ключевые параметры отбора кандидатов на должность. Основы моделирования компетенций, принципы создания поуровневых описаний и шкал, поведенческие индикаторы. Разбор типовых моделей.
- Разработка параметров и системы оценки персонала в соответствии с целями организации.
- 4 группы инструментов оценки персонала и степень их валидности:
  - оценка результативности (KPI/OKR/MBO/BSC);
  - оценка по поведенческим индикаторам Центры оценки (Assessment Center), Центры развития (Development Center), (360, наблюдение на рабочем месте (Assessment on Job), интервью по компетенциям;
  - оценка мотивации, потенциала и типологии личности (психометрические тесты, личностные и мотивационные опросники, тесты способностей, тесты на потенциал, тесты на типологию личности);
  - профессиональные знания (профессиональные тесты, кейсы и бизнес-симуляции).
- Выбор оптимальных инструментов и методов проведения оценки, определение необходимых ресурсов, разработка плана проведения оценочных мероприятий.
- Индивидуальная оценка и оценка команд.
- Традиционная оценка и аттестация: плюсы и минусы, риски, практические примеры и кейсы.

- Расчет бюджета по организации и проведению оценочных и аттестационных мероприятий и анализ их эффективности.
- Обработка и анализ результатов оценки и аттестации персонала. Регламент информирования персонала о результатах оценки и аттестации.
- Подготовка рекомендаций руководству и сотрудникам. Организация проведения калибровочных сессий конструктивной обратной связи. Помощь в разработке индивидуальных и общего плана обучения и развития. Performance Review и Кадровые комиссии/комитеты.
- Использование результатов оценки для формирования кадрового резерва организации.
- Документооборот и организационное сопровождение мероприятий по оценке и аттестации.
- Оценка эффективности оценочных мероприятий.

## **5.2. Управление кадровым резервом:**

- Формирование и управление кадровым резервом организации.
- Разработка планов профессиональной карьеры сотрудников, построение карьерных маршрутов (Succession Planning). Принципы и инструменты работы с резервистами. Стратегия развития талантов, примеры BBO и Talent Agenda. Три типа потенциала, PPM матрица / LA & SP. Learning Agility и потенциал на лидерские позиции, развитие преемников.
- Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала. Программы профессиональных и компетентностных стажировок. Программы мобильности и ротации кадров. Создание программ развития и удержания HiPo и MidPo. Индивидуальная работа с талантами. Карьерные диалоги.
- Подготовка проектов документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат.
- Формирование бюджета на проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала.
- Анализ эффективности мероприятий по управлению кадровым резервом.

## **5.3. Обучение и развитие персонала:**

- Определение потребности в обучении и развитии персонала.
- Анализ рынка образовательных услуг для закрытия потребностей организации в обучении.
- Формирование планов обучения и развития, определение оптимальных методов и инструментов обучения, разработка методических материалов, учебных планов и программ, проектов локальных актов по обучению и развитию персонала, включая анализ затрат. ,
- Формирование и защита L&D плана и бюджета.
- Организация мероприятий по обучению персонала. Инструменты развития персонала, их преимущества и недостатки: тренинги, коучинг, менторинг, наставничество, budding, shadowing, рабочие проекты и т.д., инструменты проверки знаний и их применения на практике.
- Дистанционное обучение персонала (e-learning): платформы и этапы внедрения.
- Смешанные форматы обучения.
- Корпоративный университет – как один из форматов обучения и развития персонала: цели и задачи создания, увязка с бизнес-процессами организации, механизмы работы, выход на рентабельность.
- Подготовка внутренних корпоративных тренеров.
- Принципы построения самообучающейся организации.
- Система управления знаниями в организации.
- Анализ эффективности мероприятий по обучению персонала.
- Требования по хранению информации о результатах обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры сотрудников.

## **5.4. Программы аутплейсмента: бережное сокращение сотрудников:**

- Знакомство с технологиями аутплейсмента.
- Содержание, форматы и бюджеты программ.



- Организация и проведение групповых сессий.
- Организация и проведение индивидуальных консультаций.
- Сопровождение участников.

## Модуль 6. Руководитель службы по управлению персоналом как лидер и драйвер изменений

### 6.1. Управление личной эффективностью:

- Проактивный и реактивный подходы к управлению личной эффективностью. Корпоративный и личный тайм-менеджмент. Индивидуальный ритм работоспособности и самоменеджмент на основе биоритмов.
- Создание индивидуальной системы планирования времени, организация эффективного личного временного пространства Принципы ситуационного планирования.
- Целеполагание: долгосрочные, среднесрочные и текущие цели. Анализ горизонтов планирования. Баланс рабочих и личных целей. Колесо баланса. Визуализация.
- Планирование работ, анализ ресурсов. Анализ и оценка рисков, проработка альтернативных вариантов.
- Ключевые принципы и инструменты тайм-менеджмента. Расстановка приоритетов. Матрица Эйзенхауэра.
- Соотношение временных затрат и получаемых результатов по принципу Парето.
- Самоменеджмент и самомотивация: организация и повышение продуктивности своей деятельности.
- Принципы повышения личной эффективности. Причины снижения нашей работоспособности и продуктивности. Причины прокрастинации и методы работы с ними.
- Инструменты повышения производительности труда. Анализ эффективности рабочих процессов, форматы планирования и бюджетирования времени. Нормирование личных временных затрат и хронометраж рабочего дня. Анализ рабочего расписания (инвентаризация рабочих задач) и оценка результатов.
- Выявление поглотителей и устранение причин потерь рабочего времени.
- Эффективное проведение совещаний и презентаций.
- Многозадачность и методология обработки большого количества дел. Способы концентрации внимания. Принятие оперативного решения по приоритетам в условиях лимита времени по технике С. Кови.
- Принципы личной эффективности, важность профессионального и личностного развития. Развитие навыков, необходимых для эффективного выполнения функций.

### 6.2. Управление коммуникациями:

- Особенности построения коммуникаций с разными типами личностей. Изучение различных способов донесения информации до различных типов людей, тренировка навыков активного слушания, использования различных типов вопросов, подстройки под собеседника и т. д.
- Тренировка навыков подготовки к общению, установления контакта, выявления потребностей и определения мотивации партнеров по коммуникациям, принципы работы с возражениями, позитивное завершение разговора, подведение итогов, дальнейшие шаги.
- Активная и пассивная позиция в общении, влияние и противодействие влиянию и манипуляциям. Сочетание аргументации и эмоционального ресурса.
- Важность осознанного выбора позиции в коммуникациях.
- Техники отказа, умение сказать «нет» и сохранить отношения с коллегой или клиентом.
- Принципы построения долгосрочных отношений через взаимную выгоду.

### 6.3. Лидерство и управление исполнением:

- Стили руководства и лидерства. Основы ситуационного руководства.
- Планирование работ. Анализ и расстановка ресурсов.
- Анализ и оценка рисков, проработка альтернативных вариантов.

- Принципы делегирования полномочий. Оценка сильных и слабых сторон подчиненных, коммуникация с сотрудником в процессе делегирования. Проверка понимания поставленных задач, мотивация и вовлеченность сотрудника на выполнение работы.
- Ключевые принципы контроля за исполнением.
- Конструктивная критика и обратная связь.
- Работа с отклонениями.
- Понятие системного анализа, его цели и задачи. Развитие навыков анализа информации, выявления причинно-следственных связей. Формирование перспективного видения.
- Принятие управленческих решений.

#### 6.4. Построение партнерских отношений с бизнесом:

- Основы эффективных коммуникаций, установление партнерских отношений с бизнесом всех уровней, включая ТОП-менеджмент компании и стейкхолдеров. Распределение зон полномочий, ответственности, управление ожиданиями, выстраивание коммуникаций.
- Позиционирование себя внутри организации, навыки влияния.
- Методы решения сложных задач совместно с бизнесом – индивидуальный и групповой коучинг, менторство и наставничество, фасилитация.
- Разработка новых HR-продуктов с помощью дизайн-мышления. Подготовка и презентация HR-проектов стейкхолдерам.

#### 6.5. Эффективное управление командами:

- Вовлекающее лидерство и основы командной работы.
- Характеристики и особенности формирования эффективной команды.
- Факторы, способствующие и препятствующие эффективной командной работе.
- Анализ индивидуальных особенностей, мотивации, стилей и рабочего поведения участников команды. Особенности соотношения личности и командных ролей.
- Коучинг как метод мотивирующего лидерства. Управление на основе общих ценностей, поддержка и развитие сотрудников. Развивающая обратная связь.
- Применение гибких практик Agile в управлении кросс-функциональными командами.
- Управление командами через инструменты геймификации.
- Инструменты управления распределенными командами, особенности организации работы и мотивации удаленных сотрудников. Гибридный офис как новый формат работы сотрудников.

#### 6.6. Управление проектами:

- **Основы управление проектами.** Терминология, понятие Project Management Triangle, жизненный цикл, этапы и процессы, типы и характеристики проектов. Подходы и методологии к управлению проектами (метод PERT, метод критического пути, сетевые диаграммы, гибкая методология разработок, информационные системы, классические методы PMBOK, модель водопада, метод инновационных проектов, сбалансированные подходы (метод IPMA, PRINCE2, процессно-ориентированное управление, SCRUM). Понятие проектного офиса, роли в проекте. Устав и договор проекта.
- **Работа по проекту.** Требования со стороны заказчика. Определение среды, формулирование содержания проекта, его целей и задач по SMART. Разработка плана и графика проекта, оценка ресурсов, управление рисками. Расчет бюджета затрат и общей стоимости проекта, расчет точки безубыточности и ROI, взаимосвязь жизненного цикла проекта с его стоимостью. Привлечение и планирование ресурсов. Точки контроля стадий проекта, отслеживание результатов и анализ прогресса, оценка статуса идущих работ и прогнозов по методу освоенного объема. Отчетность по проекту. Управление сроками проекта (взаимосвязь операций, резервы времени). Управление изменениями и рисками в проекте (методы идентификации рисков, качественная и количественная оценка рисков, принятие решений через оценку рисков). Завершение проекта.

- **Особенности управления командой в проекте.** План обеспечения проекта персоналом. Роль и ответственность менеджера проекта. Матрица ответственности. Оценка личностных качеств персонала, мотивация. Конфликт на проекте, методы управления конфликтами. Эффективные коммуникации.
- **Стандарты и ключевые показатели эффективности управления проектами.**
- **Новейшие тенденции в области управления проектами.**

#### **6.7. Управление изменениями:**

- Психология изменений: движущие и противодействующие силы, стадии восприятия ситуации изменений. Что происходит с людьми в процессе изменений и почему мы не любим меняться. Виды и причины сопротивления, способы его преодоления.
- Этапы развития организаций и неизбежность организационных изменений.
- Готовность к изменениям – как конкурентное преимущество компании.
- Роль и поведение руководителей при реализации изменений: проверка лидерства.
- Определение состояния компании, составление карты проблемных областей и оценка необходимости проведения изменений: анализ возможностей организации и потенциальных затрат технических, финансовых, временных и иных ресурсов, анализ возможностей и рисков кадровых изменений при перестройке организационной структуры и т.д.
- Оценка рисков, анализ альтернатив.
- Составление плана мероприятий, формирование проектной команды и дорожной карты проекта. Постановка и декомпозиция командных целей. Согласование единых стандартов работы и правил кросс-функционального взаимодействия.
- 8 шагов по внедрению изменений Джона Коттера: что сделать, чтобы изменения стали реальностью?
- Фасилитация мероприятий по управлению изменениями (стратегических и командных сессий).
- Регулярная обратная связь сотрудникам и руководству компании, работа с отклонениями от плана действий и его оперативная корректировка при необходимости.
- Стабилизация состояния компании после проведения изменений.
- Участие в проектах трансформации и сделок M&A.

#### **6.8. Управление конфликтами:**

- Природа возникновения конфликтов. Сущность, виды и типы конфликтов. Конфликтогены.
- Способы диагностики конфликтной ситуации и конфликтного поведения.
- Позиции и интересы в конфликте, динамика его развития.
- Отношение к конфликту: кто виноват или что делать? Продуктивный и разрушительный конфликт: в чем разница? Как сделать разрушительный конфликт продуктивным?
- Технология конструктивного поведения в конфликте, этапы его разрешения. Как встать на позицию другого человека и посмотреть на ситуацию со стороны. Методы согласования интересов конфликтующих сторон. Ресурсно-позитивный подход.
- Эффективная саморегуляция в конфликтной ситуации и способы сохранения самообладания.
- Приемы конструктивной критики при разрешении конфликтных ситуаций.
- Правила убеждающего воздействия на оппонента.
- Посредничество как один из способов разрешения конфликтов. Характеристики личности посредника и необходимые ему качества.
- Типы конфликтных личностей и эффективные техники взаимодействия с ними. Психологические приемы работы с агрессивным оппонентом.
- Конфликты в команде и в организации: хорошо это или плохо?
- Приемы и методы избавления от негативных последствий конфликта.
- Типичные ошибки поведения в конфликтных ситуациях.
- Профилактика и предотвращение конфликтов.
- Медиация в управлении конфликтами.

#### **6.9. Управление стрессом, эмоциональным и профессиональным выгоранием:**

- Конструктивный и деструктивный стресс. Внешние и внутренние факторы, приводящие к стрессу и дистрессу. Негативные и позитивные последствия стресса.
- Как проявляется стресс, общие и персональные маркеры: физиологические, эмоциональные, когнитивные, поведенческие. Определение внешних и внутренних управляемых и неуправляемых факторов, провоцирующих и поддерживающих стресс.
- Анализ индивидуальных реакций на стресс на уровне тела, мыслей, чувств и поведения.
- Изменение образа мыслей. Работа с внутренними негативными переживаниями, снижение остроты их восприятия и дальнейшая нейтрализация. Формирование позитивного настроения.
- Принципы саморегуляции, управление эмоциональным состоянием и реакциями в стрессовой ситуации. Способы достижения внутреннего равновесия за счет изменения реактивной формы реакции на стресс на проактивную. Способы психологической разгрузки, методы снятия напряжения и восстановления энергии, активизация ресурсных состояний.
- Регулирование стресса на работе и в жизни: улучшение рабочей среды, корпоративной культуры, внутрикорпоративных коммуникаций. Антистрессовый образ жизни, поиски work-life баланса. Концепция заботы о себе. Техники самопомощи.
- Синдромы профессиональной деформации и эмоционального выгорания, индикаторы и стадии. Маркеры накопленного стресса. Диагностика и профилактика профессионального и эмоционального выгорания. Способы регуляции и самомотивации. Упражнения и техники для снижения уровня стресса.
- Самоменеджмент, как способ профилактики стрессовых ситуаций и состояний. Важность осознанного управления собой: понимание своих ценностей и целей, краткосрочное и долгосрочное планирование, эффективная организация своего времени. Формирование конструктивного подхода к решению вопросов. Ресурсно-позитивный подход.

## **Модуль 7. Управление карьерой и развитие в функции управления персоналом. Личное позиционирование и персональный бренд**

### **7.1. Модель компетенций HR, карьерные треки, развитие:**

- Модель компетенций HR-специалиста и руководителя.
- Виды карьерных и профессиональных траекторий в HR-функции.
- Важность осознанного управления карьерой и постоянного профессионального развития.

### **7.2. Целеполагание, аудит знаний, умений и навыков:**

- Определение личных ценностей и интересов
- Постановка стратегических и операционных целей: профессиональных и личных
- Анализ рынка труда, его перспектив и возможностей
- Выбор стратегии профессионального и карьерного развития
- Построение предварительного карьерного трека
- Экология принимаемых решений для себя и окружающих

### **7.3. Рост внутри компании или выход на рынок труда:**

- Возможности реализации карьерных целей внутри компании и на внешнем рынке
- Аудит внутренних и внешних ресурсов для поиска работы
- Реактивные и проактивные стратегии выхода на рынок
- Знакомство с основными каналами получения предложений о работе: использование рабочих сайтов, профессиональных и социальных сетей, нетворкинга и рекомендаций, прямое обращение в компании, работа с агентствами и консультантами по подбору и др.
- Важность системного подхода и грамотной организации процесса поиска работы и планирования действий
- Рассылка информации о себе, адаптация резюме, сопроводительных и мотивационных писем к различным вакансиям

- Принципы получения обратной связи: примеры письменных запросов и сценариев телефонных звонков.

#### **7.4. Подготовка резюме, сопроводительных писем:**

- Рекламные цели резюме, проверка на соответствие поставленным карьерным целям
- Виды и типы резюме: как понять, какой формат лучше использовать
- Структура резюме: как правильно подать информацию о себе
- Ключевые ошибки при подготовке резюме
- Адаптация резюме к поисковым системам в Интернет
- Сопроводительные и мотивационные письма

#### **7.5. Самопрезентация и проведение переговоров о работе:**

- Подготовка к прохождению интервью: эмоциональная, содержательная и организационная составляющие
- Правила и структура прохождения интервью
- Основы личной презентации и правило первого впечатления
- Основы построения эффективных коммуникаций, установка доверительного контакта с интервьюерами
- Типовые и сложные вопросы на интервью
- Какие вопросы задавать, а каких избегать при первой встрече
- Как отвечать на вопросы о своих слабых сторонах и неудачах
- Когда говорить о зарплате и договориться о хорошем социальном пакете

#### **7.6. Личное позиционирование и построение индивидуального HR-бренда:**

- Принципы и подходы к формированию персонального HR-бренда на рынке труда.
- Выбор направления и целевой аудитории.
- Формирование образа эксперта через профессиональные и социальные сети, участие в открытых профильных мероприятиях.

