

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
**«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»**  
**(Финансовый университет)**

Краснодарский филиал  
Центр дополнительного образования

**ОБСУЖДЕНО И ОДОБРЕНО**

на Ученом совете Краснодарского  
филиала Финансового университета

Протокол № 23  
от «21» ноября 2024 г.

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор Краснодарского филиала  
Финансового университета



Э.В. Соболев

от «21» ноября 2024 г.

# **ПРОГРАММА**

**повышения квалификации**

**«Влиятельный HR: лидеры изменений»**

Краснодар - 2024

# **ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ «Влиятельный HR: лидеры изменений»**

## **Общая характеристика программы**

**Цель программы** – подготовить слушателей к эффективному управлению изменениями в организациях, развивая их лидерские качества и навыки влияния. Участники получают практические знания и инструменты, которые помогут им стать активными агентами изменений в своих компаниях, способствуя созданию позитивной организационной культуры и повышению общей эффективности работы.

## **Наименование профессиональных стандартов, квалификационных справочников, используемых при разработке ДПП:**

1. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 9 марта 2022 г. № 109н.
2. Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом» утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 4 апреля 2022 года №197н.
3. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКСД).

## **Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в процессе обучения:**

- способность разрабатывать и внедрять HR-стратегии, соответствующие бизнес-целям;
- способность анализировать и прогнозировать потребности в кадрах в условиях изменений;
- способность проводить оценку влияния HR-инициатив на общие результаты компании;
- способность применять методологии управления изменениями в организации;
- способность разрабатывать программы поддержки сотрудников в процессе изменений;
- способность развивать лидерские качества и стили управления;
- способность эффективно взаимодействовать с различными уровнями сотрудников.
- способность владеть техниками активного слушания и обратной связи;
- способность владеть инструментами HR-аналитики и показателями производительности;



- способность формировать и поддерживать позитивную корпоративную культуру;
- способность управлять разнообразием и инклюзией в команде;
- способность создавать среду, способствующую инновациям и сотрудничеству;
- способность разрабатывать стратегии привлечения, удержания и развития талантов;
- способность оценивать потенциал сотрудников и планировать преемственность;
- способность внедрять программы обучения и развития;
- способность использовать технологии для оптимизации HR-процессов.

По итогам освоения программы слушатели должны:

**Знать:**

- теоретические основы HR-менеджмента;
- основные концепции и модели управления человеческими ресурсами;
- современные тренды и лучшие практики в области HR;
- стратегическое планирование в HR;
- методы разработки и внедрения HR-стратегий, соответствующих бизнес-целям.
- понимание роли HR в достижении организационных целей;
- основные подходы и методологии управления изменениями;
- психологию изменений и влияние на сотрудников;
- основные стили лидерства и их применение в HR;
- теории мотивации и их использование для вдохновения сотрудников;
- методы сбора и анализа данных для принятия HR-решений;
- ключевые показатели эффективности (KPI) в HR.

**Уметь:**

- разрабатывать стратегии по привлечению, удержанию и развитию талантов;
- оценивать потребности в кадрах и планировать преемственность;
- проводить анализ текущего состояния и разрабатывать планы по внедрению изменений;
- управлять сопротивлениями изменений и поддерживать сотрудников в переходный период;
- применять различные методы коммуникации;
- выстраивать долгосрочные отношения с ключевыми заинтересованными сторонами;
- разрабатывать стратегии для эффективного общения с различными группами внутри организации;
- пользоваться современными инструментами и платформами для переговоров;

- эффективно использовать технологии для поддержания связи с удаленными командами;
- использовать HR-аналитики для оценки эффективности программ и инициатив;
- формировать и поддерживать позитивную корпоративную культуру.
- внедрять инициативы по разнообразию и инклюзии.

**Владеть:**

- методами диагностики организационной культуры и климата;
- практиками для создания позитивной и инклюзивной рабочей среды;
- методами оценки текущей корпоративной культуры;
- навыками выявлять сильные и слабые стороны культуры и разрабатывать программы по их улучшению;
- инструментами для оценки готовности к изменениям;
- системами управления человеческими ресурсами (HRIS);
- цифровыми инструментами для оптимизации HR-процессов;
- навыками оценивания эффективности работы сотрудников и программ развития;
- навыками оценивания влияния HR-инициатив на общие результаты компании;
- навыками ведения переговоров;
- методами эффективного разрешения конфликтов внутри команды.



**Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Краснодарский филиал  
Центр дополнительного образования

**ОБСУЖДЕНО И ОДОБРЕНО**

на Ученом совете Краснодарского  
филиала Финансового университета

Протокол № 23  
от «21» ноября 2024 г.

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор Краснодарского филиала  
Финансового университета



Э.В. Соболев

от «21» ноября 2024 г.

**УЧЕБНЫЙ ПЛАН**

программы повышения квалификации  
**«Влиятельный HR: лидеры изменений»**

Требования к уровню образования слушателей	Лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование; лица, получающие высшее образование.
Категория слушателей	HR-специалисты и менеджеры по персоналу; руководители и менеджеры среднего звена; предприниматели и собственники бизнеса; консультанты и тренеры в области HR; студенты и выпускники образовательных программ «Управление бизнесом», «Цифровая трансформация управления бизнесом».
Срок обучения	36 акад., часов, 2 недели
Форма обучения	Очная-заочная с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий
Режим занятий	Не более 6 часов в день



**УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН**  
**программы повышения квалификации**  
**«Влиятельный HR: лидеры изменений»**

№	Наименование раздела, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма кон- троля
			Аудиторные занятия			самостоя- тельная ра- бота	
			Всего часов	из них			
				Лекции	Практи- ческие занятия		
1.	Модуль 1. Стратегическое управление человеческими ресурсами: как интегрировать HR-стратегию с общекорпоративной стратегией и целями.	4	4	1	1	2	тест
2.	Тема 1.1. Понимание общекорпоративной стра- тегии.	0,8	0,8	0,2	0,2	0,4	тест
3.	Тема 1.2. Определение ключевых компетенций и потребностей.	0,8	0,8	0,2	0,2	0,4	тест
4.	Тема 1.3. Вовлеченность и развитие сотрудни- ков.	0,8	0,8	0,2	0,2	0,4	тест
5.	Тема 1.4. Измерение эффективности и KPI.	0,8	0,8	0,2	0,2	0,4	тест
6.	Тема 1.5. Адаптация и гибкость.	0,8	0,8	0,2	0,2	0,4	тест
7.	Модуль 2. Лидерство и управление изменения- ми: Развитие лидерских качеств и навыков управления изменениями в организации.	4	4	1	1	2	тест
8.	Тема 2.1. Что такое лидерство и как оно отлича- ется от управления.	0,8	0,8	0,2	0,2	0,4	тест
9.	Тема 2.2. Процесс управления изменениями.	0,8	0,8	0,2	0,2	0,4	тест
10.	Тема 2.3. Коммуникация во время изменений.	0,8	0,8	0,2	0,2	0,4	тест
11.	Тема 2.4. Культура изменений в организации	0,8	0,8	0,2	0,2	0,4	тест
12.	Тема 2.5. Измерение успеха изменений.	0,8	0,8	0,2	0,2	0,4	тест
13.	Модуль 3. Организационная культура и её трансформация: как формировать и изменять корпоративную культуру в соответствии с изме- нениями на рынке и стратегии компании	6	6	2	2	2	тест
14.	Тема 3.1 Анализ текущей корпоративной куль- туры и выявление потребностей и изменений на рынке	1,2	1,2	0,4	0,4	0,4	тест
15.	Тема 3.2. Планирование и внедрение изменений.	1,2	1,2	0,4	0,4	0,4	тест
16.	Тема 3.3. Коммуникация и привлечение сотру- дников.	1,2	1,2	0,4	0,4	0,4	тест
17.	Тема 3.4. Обучение и развитие.	1,2	1,2	0,4	0,4	0,4	тест
18.	Тема 3.5. Измерение и оценка результатов изме- нений.	1,2	1,2	0,4	0,4	0,4	тест
19.	Модуль 4. Управление талантами и продвиже- ние карьеры: Методы поиска, привлечения, удержания и развития талантов внутри органи- зации.	6	6	2	2	2	тест
20.	Тема 4.1. Определение и выявление талантов.	1,2	1,2	0,4	0,4	0,4	тест
21.	Тема 4.2. Развитие и удержание талантов.	1,2	1,2	0,4	0,4	0,4	тест
22.	Тема 4.3. Планирование карьеры.	1,2	1,2	0,4	0,4	0,4	тест
23.	Тема 4.4. Управление преемственностью техно- логии и инструменты.	1,2	1,2	0,4	0,4	0,4	тест
24.	Тема 4.5. Измерение и оценка успешности управления талантами.	1,2	1,2	0,4	0,4	0,4	тест
25.	Модуль 5. Аналитика и метрики в HR: как соби- рать, анализировать и использовать данные для принятия обоснованных HR-решений.	4	4	1	1	2	тест
26.	Тема 5.1. Основные метрики в HR.	0,8	0,8	0,2	0,2	0,4	тест
27.	Тема 5.2. Аналитика HR-процессов.	0,8	0,8	0,2	0,2	0,4	тест



28.	Тема 5.3. Инструменты и технологии для HR-аналитики.	0,8	0,8	0,2	0,2	0,4	тест
29.	Тема 5.4. Этика и конфиденциальность в HR-аналитике	0,8	0,8	0,2	0,2	0,4	тест
30.	Тема 5.5. Будущее аналитики в HR.	0,8	0,8	0,2	0,2	0,4	тест
31.	Модуль 6. Diversity и инклюзия: Разработка и внедрение стратегий по созданию инклюзивной среды на рабочем месте и разнообразия в команде.	4	4	1	1	2	тест
32.	Тема 6.1. Diversity и инклюзия: Определения и понимание терминов.	0,8	0,8	0,2	0,2	0,4	тест
33.	Тема 6.2. Стратегии и практики Diversity и инклюзии.	0,8	0,8	0,2	0,2	0,4	тест
34.	Тема 6.3. Измерение и оценка.	0,8	0,8	0,2	0,2	0,4	тест
35.	Тема 6.4. Культура и лидерство.	0,8	0,8	0,2	0,2	0,4	тест
36.	Тема 6.5. Правовые и этические аспекты.	0,8	0,8	0,2	0,2	0,4	тест
37.	Модуль 7. Законодательство и этика в HR: Актуальные юридические вопросы и этические нормы в сфере управления персоналом.	6	6	2	2	2	тест
38.	Тема 7.1. Трудовое законодательство.	1,2	1,2	0,4	0,4	0,4	тест
39.	Тема 7.2. Защита персональных данных.	1,2	1,2	0,4	0,4	0,4	тест
40.	Тема 7.3. Дискриминация и равные возможности.	1,2	1,2	0,4	0,4	0,4	тест
41.	Тема 7.4. Профессиональные стандарты и этика в управлении персоналом.	1,2	1,2	0,4	0,4	0,4	тест
42.	Тема 7.5. Адаптация к изменениям законодательства.	1,2	1,2	0,4	0,4	0,4	тест
	Итоговая аттестация	2	2				Тестирование; онлайн-курс продолжительностью 16 часов и более
<b>ВСЕГО</b>		<b>36</b>	<b>36</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>Зачет</b>

### Разработчик программы:

Н.Н. Грибок – доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Краснодарского филиала ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», к.и.н., доцент.

А.Ю. Артюшкова – доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Краснодарского филиала ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», к.п.н.

Директор  
Центра дополнительного образования



О.В. Романова

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Краснодарский филиал  
Центр дополнительного образования  
Календарный учебный график  
программы повышения квалификации  
«Влиятельный HR: лидеры изменений»**

Объем программы – 36 часов.

Продолжительность обучения – 2 недели

Форма обучения – очная-заочная с применением дистанционных технологий.

№ п\п	Наименование дисциплин (модулей), тем	1 день	2 день	3 день	4 день	5 день	6 день	КР	СР	П	С	ПА	ИА	Всего
1.	Модуль 1. Стратегическое управление человеческими ресурсами: как интегрировать HR-стратегию с общекорпоративной стратегией и целями.							2	2					4
2.	Тема 1.1. Понимание общекорпоративной стратегии.	0,8							0,4					
3.	Тема 1.2. Определение ключевых компетенций и потребностей.	0,8							0,4					
4.	Тема 1.3. Вовлеченность и развитие сотрудников.	0,8							0,4					
5.	Тема 1.4. Измерение эффективности и KPI.	0,8							0,4					
6.	Тема 1.5. Адаптация и гибкость.	0,8							0,4					
7.	Модуль 2. Лидерство и управление изменениями: Развитие лидерских качеств и навыков управления изменениями в организации.							2	2					4
8.	Тема 2.1. Что такое лидерство и как оно отличается от управления.		0,8						0,4					
9.	Тема 2.2. Процесс управления изменениями.		0,8						0,4					
10.	Тема 2.3. Коммуникация во время изменений.		0,8						0,4					
11.	Тема 2.4. Культура изменений в организации		0,8						0,4					
12.	Тема 2.5. Измерение успеха изменений.		0,8						0,4					
13.	Модуль 3. Организационная культура и её трансформация: как формировать и изменять корпоративную культуру в соответствии с изменениями на рынке и стратегии компании							4	2					6
14.	Тема 3.1 Анализ текущей корпоративной культуры и выявление потребностей и изменений на рынке			1,2					0,4					
15.	Тема 3.2. Планирование и внедрение изменений.			1,2					0,4					
16.	Тема 3.3. Коммуникация и привлечение сотрудников.			1,2					0,4					
17.	Тема 3.4. Обучение и развитие.			1,2					0,4					
18.	Тема 3.5. Измерение и оценка успеха изменений.			1,2					0,4					







## **Содержание тем**

### **Модуль 1. Стратегическое управление человеческими ресурсами: как интегрировать HR-стратегию с общекорпоративной стратегией и целями.**

#### **Тема 1.1. Понимание общекорпоративной стратегии.**

В чем важность полного понимания миссии, видения и стратегических целей компании. Как HR может способствовать достижению этих целей. Анализ текущих HR-процессов, способствующих реализации стратегии. Анализ существующих HR-процессов и практики на соответствие корпоративной стратегии. Оценка сильных и слабых сторон текущей HR-стратегии.

#### **Тема 1.2. Определение ключевых компетенций и потребностей.**

Какие компетенции и навыки необходимы для достижения корпоративных целей. Планирование мероприятий по развитию необходимых компетенций у реальных сотрудников и привлечению потенциальных сотрудников, имеющих необходимые компетенции.

#### **Тема 1.3. Вовлеченность и развитие сотрудников.**

Программы развития, которые поддерживают корпоративные цели. Как разработать и реализовать такую программу. Методы повышения вовлеченности сотрудников, чтобы они работали на достижение общих целей. Коммуникация и культурная интеграция: как обеспечить прозрачную и эффективную коммуникацию между HR и другими департаментами. Поддержка корпоративную культуру, которая соответствует стратегическим целям. Опыт успешной интеграции: примеры из практики компаний, которые успешно интегрировали HR и корпоративные стратегии.

#### **Тема 1.4. Измерение эффективности и KPI.**

Ключевые показатели эффективности, которые связаны как с HR, так и с общекорпоративными целями: текучесть кадров, уровень вовлеченности сотрудников, время на закрытие вакансий, процент внутренних повышений, обучение и развитие, уровень удовлетворённости, оценка соответствия корпоративной культуре. Механизмы регулярного мониторинга и оценки этих показателей.

#### **Тема 1.5. Адаптация и гибкость.**

Важность гибкости в HR-стратегиях для быстрой адаптации к изменениям в корпоративной стратегии или внешней среде. Возможные механизмы для регулярного пересмотра и адаптации HR-стратегий.

### **Модуль 2. Лидерство и управление изменениями. Развитие лидерских ка-**



## **честв и навыков управления изменениями в организации.**

### **Тема 2.1. Что такое лидерство и как оно отличается от управления?**

Роль лидера в организации и обществе. Типы лидерства: Различные стили лидерства (трансформационное, транзакционное, стратегическое и др.). В чем преимущества и недостатки каждого подхода. Навыки и качества успешного лидера: Ключевые навыки, необходимые для эффективного лидерства. Личностные качества, способствующие успешному руководству.

### **Тема 2.2. Процесс управления изменениями.**

Основные этапы управления изменениями (подготовка, реализация, закрепление изменений). Модели управления изменениями (например, модель ADKAR, модель Коттера).

### **Тема 2.3. Коммуникация во время изменений**

Что такое открытая и прозрачная коммуникации, какова её роль в процессе изменений. Стратегии эффективного общения с командой в условиях изменений. Роль лидера в управлении изменениями: Как лидеры могут эффективно инициировать и поддерживать изменения. Методы мотивации и вдохновения сотрудников на изменения.

### **Тема 2.4. Культура изменений в организации.**

Как создать и поддерживать культуру, открытую для изменений. Роль корпоративных ценностей и убеждений в процессе изменений. Управление сопротивлением изменениям: Причины сопротивления изменениям среди сотрудников. Тактики преодоления сопротивления и вовлечения команды.

### **Тема 2.5. Измерение успеха изменений.**

Показатели и критерии оценки эффективности изменений. Инструменты для анализа результатов изменений. Кейсы и примеры: Рассмотрение успешных и неудачных примеров управления изменениями в известных компаниях.

## **Модуль 3. Организационная культура и её трансформация: как формировать и изменять корпоративную культуру в соответствии с изменениями на рынке и стратегии компании.**

### **Тема 3.1. Анализ текущей корпоративной культуры и выявление потребностей и изменений на рынке.**

Оценка текущих ценностей, норм и поведения. Идентификация слабых и сильных сторон корпоративной культуры. Анализ текущих тенденций на рынке и их влияния на бизнес. Определение элементов культуры, нуждающихся в адаптации в ответ на эти изменения. Оценка соответствия корпоративной культуры стратегическим целям: как текущая культура поддерживает или препятствует реализации стратегических целей компании. Разработка видения культуры, которая лучше всего поддержит стратегию компании.



### **Тема 3.2. Планирование и внедрение изменений.**

Стратегии и подходы к эффективному управлению изменениями в культуре. Лидерская роль в формировании и поддержании желаемой культуры.

### **Тема 3.3. Коммуникация и привлечение сотрудников**

Процессы вовлечения сотрудников и обеспечения понимания сотрудниками важности культурных изменений. Методы управления сопротивлением изменениям.

### **Тема 3.4. Обучение и развитие.**

Образовательные инициативы, направленные на развитие необходимых навыков и поведения. Создание программ наставничества и поддержки адаптации.

### **Тема 3.5. Измерение и оценка результатов изменений.**

Разработка метрик для оценки прогресса и успеха изменений. Проведение регулярных оценок культуры и коррекция курса, если необходимо. Поддержание изменений в долгосрочной перспективе: Практики, способствующие закреплению изменений в корпоративной культуре. Роль постоянного улучшения и адаптации в успехе культурных трансформаций.

## **Модуль 4. Управление талантами и продвижение карьеры.**

### **Методы поиска, привлечения, удержания и развития талантов внутри организации.**

#### **Тема 4.1. Определение и выявление талантов.**

Что такое талант сотрудника? Как определить, кто является талантливым сотрудником? Методы оценки и отбора талантов. Использование психометрических тестов и ассессмент-центров.

#### **Тема 4.2. Развитие и удержание талантов.**

Программы обучения и развития для сотрудников. Наставничество и коучинг как инструменты развития. Роль обратной связи в развитии карьерных компетенций. Стратегии по удержанию ценных сотрудников в компании. Влияние корпоративной культуры на удержание. Создание подходящих условий труда и поддержание мотивации. Диверсификация и инклюзивность. Учет разнообразия при управлении талантами. Практики инклюзивного продвижения и равенство возможностей.

#### **Тема 4.3. Планирование карьеры.**

Как помочь сотрудникам формировать карьерные цели. Разработка планов карьерного роста. Ролирование и карьерные лестницы в компании. Продвижение и мобилизация. Критерии и процессы продвижения на более высокие должности. Внутренние вакансии и возможности для горизонтальной мобили-



зации. Специфика продвижения в разных корпоративных культурах.

#### **Тема 4.4. Управление преемственностью технологии и инструменты.**

Планирование преемственности на ключевые позиции. Подготовка сотрудников для будущих ролей. Роль преемственности в долгосрочной стратегии компании. Использование технологий в управлении талантами (HRIS, аналитика). Влияние социальных медиа и онлайн-платформ на развитие карьеры.

#### **Тема 4.5. Измерение и оценка успешности управления талантами.**

Метрики успеха программ управления талантами и карьерного продвижения. Анализ ROI от инвестиций в развитие талантов. Международные подходы к управлению талантами: Различия в подходах к управлению талантами в разных странах. Привлечение и адаптация международных сотрудников. Успешный опыт управления талантами в международных компаниях.

### **Модуль 5. Аналитика и метрики в HR: как собирать, анализировать и использовать данные для принятия обоснованных HR-решений.**

#### **Тема 5.1. Основные метрики в HR.**

Время на закрытие вакансии. Стоимость найма. Уровень текучести кадров. Удовлетворенность сотрудников. Рентабельность инвестиций в обучение и развитие персонала. Ключевые показатели эффективности (KPI) и их влияние: Как правильно устанавливать и использовать KPI. Связь между KPI и стратегическими целями организации.

#### **Тема 5.2. Аналитика HR-процессов.**

Анализ источников найма. Оценка эффективности рекрутинговых каналов. Мониторинг и прогнозирование потребности в кадрах. Анализ причин увольнений и текучести персонала. Методы сбора данных для HR-аналитики: Анкетирование и опросы сотрудников. Использование HR-информационных систем (HRIS). Обзор и использование внешних данных и трендов.

#### **Тема 5.3. Инструменты и технологии для HR-аналитики.**

Программное обеспечение для управления персоналом. Платформы для аналитики данных. Искусственный интеллект и машинное обучение в HR. Внедрение предиктивной аналитики в HR: Возможности и вызовы предиктивного анализа. Примеры использования предиктивной аналитики для прогнозирования текучести

#### **Тема 5.4. Этика и конфиденциальность в HR-аналитике.**

Как защищать данные сотрудников. Этические вопросы при использовании персональных данных.

#### **Тема 5.5. Будущее аналитики в HR.**



Развитие HR-аналитики в контексте цифровой трансформации. Новые тренды и их потенциал: Автопоиск резюме и использование AI-алгоритмов. Расширение функций чат-ботов. Аналитика на всех этапах подбора. Поддержка благополучия сотрудников и снижение текучести. Развитие ИИ и его интеграция в HR. Тестирование гипотез для адаптации технологий.

## **Модуль 6. Diversity и инклюзия:**

**Разработка и внедрение стратегий по созданию инклюзивной среды на рабочем месте и разнообразия в команде.**

### **Тема 6.1. Diversity и инклюзия: Определения и понимание терминов.**

Что такое диверсити и инклюзия, и в чем их отличия? Какие аспекты включают рассмотрение диверсити: этническая принадлежность, пол, возраст, сексуальная ориентация, физические способности и другие? В чем преимущества диверсити и инклюзии для современных компаний: как диверсити и инклюзия влияют на творчество и инновации в организациях? Какие преимущества они предоставляют для команды и бизнеса в целом.

### **Тема 6.2. Стратегии и практики Diversity и инклюзии.**

Какие стратегии наиболее эффективны для продвижения диверсити и инклюзии в рабочей обстановке? Как организовать обучение и подготовку сотрудников для повышения осведомленности об инклюзивных практиках? Проблемы и барьеры: Какие основные барьеры существуют на пути к диверсити и инклюзии? Как организация может справляться с неосознанными предвзятостями?

### **Тема 6.3. Измерение и оценка.**

Как измерить уровень диверсити и инклюзии в организации? Какие метрики и инструменты могут использоваться для оценки прогресса?

### **Тема 6.4. Культура и лидерство.**

Как лидеры могут продвигать инклюзивную культуру внутри организации? Как создать рабочую среду, в которой все сотрудники чувствуют себя уважаемыми и включенными? Социальная ответственность и влияние на сообщество: Как диверсити и инклюзия в организациях могут влиять на более широкое сообщество?

### **Тема 6.5. Правовые и этические аспекты.**

Какие законы и нормативы поддерживают диверсити и инклюзию? Как обеспечить соответствие организации этим стандартам? Роль корпоративной социальной ответственности в поддержке инклюзивных практик.



## **Модуль 7. Законодательство и этика в HR: Актуальные юридические вопросы и этические нормы в сфере управления персоналом.**

### **Тема 7.1. Трудовое законодательство.**

Основы трудового законодательства: права и обязанности работников и работодателей. Особенности оформления трудовых договоров и соглашений. Законодательные требования к условиям труда, оплате, рабочему времени и времени отдыха. Процедуры увольнения и сокращения персонала. Социальные льготы и гарантии для сотрудников. Трудовые споры и их разрешение: Механизмы и процедуры разрешения трудовых конфликтов. Роль HR в предотвращении и урегулировании споров.

### **Тема 7.2. Защита персональных данных.**

Законодательные нормы по защите персональных данных работников. Правила сбора, обработки и хранения персональных данных. Политики конфиденциальности в HR-процессах.

### **Тема 7.3. Дискриминация и равные возможности.**

Законодательство против дискриминации на рабочем месте. Политики по обеспечению равных возможностей для всех сотрудников. Меры по предотвращению домогательств и буллинга на рабочем месте.

### **Тема 7.4. Профессиональные стандарты и этика в управлении персоналом.**

Этические стандарты в подборе и управлении кадрами. Конфиденциальность и непредвзятость в процессах найма и оценке сотрудников. Управление конфликтами интересов. Ответственность HR-специалистов за соблюдение этических норм. Кодексы этики и профессиональные стандарты для HR-специалистов. Принципы прозрачности и честности в управлении персоналом.

### **Тема 7.5. Адаптация к изменениям законодательства.**

Обзор последних изменений в трудовом законодательстве и их влияние на HR-практику. Поддержание соответствия внутренней кадровой политики актуальным законодательным требованиям.



## Содержание практических занятий

№ модуля	Наименование (содержание) модуля, по которому предусмотрено практическое занятие	Формы и методы проведения
1	Модуль 1. Стратегическое управление человеческими ресурсами: как интегрировать HR-стратегию с общекорпоративной стратегией и целями.	Устный опрос, выполнение практических заданий, обмен опытом
2	Модуль 2. Лидерство и управление изменениями: Развитие лидерских качеств и навыков управления изменениями в организации.	Устный опрос, выполнение практических заданий, обмен опытом
3	Модуль 3. Организационная культура и её трансформация: как формировать и изменять корпоративную культуру в соответствии с изменениями на рынке и стратегии компании.	Устный опрос, выполнение практических заданий, анализ конкретных ситуаций, обмен опытом
4	Модуль 4. Управление талантами и продвижение карьеры: Методы поиска, привлечения, удержания и развития талантов внутри организации.	Устный опрос, выполнение практических заданий, обмен опытом
5	Модуль 5. Аналитика и метрики в HR: как собирать, анализировать и использовать данные для принятия обоснованных HR-решений.	Устный опрос, выполнение практических заданий, обмен опытом
6	Модуль 6. Diversity и инклюзия: Разработка и внедрение стратегий по созданию инклюзивной среды на рабочем месте и разнообразия в команде.	Устный опрос, выполнение практических заданий, обмен опытом
7	Модуль 7. Законодательство и этика в HR: Актуальные юридические вопросы и этические нормы в сфере управления персоналом.	Устный опрос, выполнение практических заданий, обмен опытом

## Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей – закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

№ п/п	Наименование (содержание) модуля	Формы и методы проведения
1	Модуль 1. Стратегическое управление человеческими ресурсами: как интегрировать HR-стратегию с общекорпоративной стратегией и целями.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических заданий
2	Модуль 2. Лидерство и управление изменениями: Развитие лидерских качеств и навыков управления изменениями в организации.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических заданий
3	Модуль 3. Организационная культура и её трансформация: как формировать и изменять корпоративную культуру в соответствии с изменениями на рынке и стратегии компании.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических заданий
4	Модуль 4. Управление талантами и продвижение карьеры: Методы поиска, привлечения, удержания и развития талантов внутри организации.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических заданий
5	Модуль 5. Аналитика и метрики в HR: как собирать, анализировать и использовать данные для принятия обоснованных HR-решений.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических заданий
6	Модуль 6. Diversity и инклюзия: Разработка и внедрение стратегий по созданию инклюзивной среды на рабочем месте и разнообразия в команде.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических заданий
7	Модуль 7. Законодательство и этика в HR: Актуальные юридические вопросы и этические нормы в сфере управления персоналом.	Изучение основной и дополнительной литературы по программе; выполнение практических заданий



## Основная литература:

### **Модуль 1. Стратегическое управление человеческими ресурсами: как интегрировать HR-стратегию с общекорпоративной стратегией и целями.**

1 Армстронг М. «Главный учебник HR в мире» (пер. с англ. Е.Л. Бегма). М.: Эксмо, 2019.

2 Балахнин, И. В погоне за кадрами. Маркетинговые инструменты для привлечения сотрудников / И. Балахнин, С. Худовеков. - Москва: Альпина ПРО, 2024. - 296 с. - ISBN 978-5-206-00103-7. - Текст: электронный. - Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/2180252>

3 Егорова А. А. Вовлеченные сотрудники. Как создать команду, которая работает с полной отдачей и достигает высоких результатов. М.: Издательство Бомбера, 2022 – 366 с.

4 Кови, Ш. Семь навыков высокоэффективных людей на практике. Дневник формирования полезных привычек / Ш. Кови, С. Кови ; пер. с англ. - Москва : Альпина Пабл., 2023. - 310 с. - ISBN 978-5-9614-6262-3. - Текст: электронный. - Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/2168916>

5 Комаров, М. В. Вовлеченность персонала в профессиональную деятельность и корпоративную культуру: монография / М. В. Комаров. — Москва: Когито-центр, 2018. — 224 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/249263>

6 Мухаметшина Г.Р., Хамитова Э.И. HR-стратегии развития персонала организации // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 1. С. 106–110. - Режим доступа: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ekam-journal.com/images/2024/1-2024/Mukhametshina\\_Khamitova.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ekam-journal.com/images/2024/1-2024/Mukhametshina_Khamitova.pdf)

### **Модуль 2. Лидерство и управление изменениями: Развитие лидерских качеств и навыков управления изменениями в организации.**

1 Адизес, И. К. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Адизес И.К. - Москва: Альпина Пабл., 2016. - 259 с.: ISBN 978-5-9614-5325-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/917586>

2 Ашкеназ, Р. Настольная книга лидера: как управлять собой, вдохновлять команду и вывести компанию на новый уровень / Рон Ашкеназ, Брук Мэнвилл; пер. с англ. - Москва: Альпина Паблишер, 2020. - 258 с. - ISBN 978-5-9614-3324-1. - Текст: электронный. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1221798>

3 Белова, А. PRO реформы: универсальные инструменты управления изменениями в компании: практическое руководство / А. Белова. - Москва: Альпина Паблишер, 2021. - 342 с. - ISBN 978-5-9614-3763-8. - Текст: электронный. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1841907>

4 Гульчевская, Н. Навигатор внедрения OKR: опыт российских компаний: научно-популярное издание / Н. Гульчевская, И. Сукманюк, Е. Чуева. - Москва: Альпина Паблишер, 2024. - 400 с. - ISBN 978-5-9614-9135-7. - Текст:



электронный. - Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/2180835>

5 Замышляев, О. Матрица перемен: Как повысить эффективность изменений в компании / Замышляев О. - Москва: Альпина Пабли., 2016. - 126 с.: ISBN 978-5-9614-4526-8. - Текст: электронный. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/914281>

6 Кастельс, М. Власть коммуникации: учеб. пособие / М. Кастельс; пер. с англ. Н. М. Тылевич; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — 2-е изд., доп. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017.

7 Кови, С. Четыре правила успешного лидера / Кови С., - 2-е изд. - Москва: Альпина Пабли., 2016. - 138 с.: ISBN 978-5-9614-5382-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/911390>

8 Стандарт по управлению изменениями. Официальный портал Ассоциации специалистов по управлению изменениями (АСМР) [stepconsulting.ru](http://stepconsulting.ru)

9 Уитмор, Д. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Уитмор Д., - 3-е изд. - Москва: Альпина Пабли., 2016. - 309 с.: ISBN 978-5-9614-5269-3. - Текст: электронный. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/912499>

10 Уайзман, Л. Вдохновители: как стать лидером, способным усилить команду / Лиз Уайзман; пер. с англ. - Москва: Альпина Паблишер, 2019. - 463 с. - ISBN 978-5-96142-334-1. - Текст: электронный. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1078439>

### **Модуль 3. Организационная культура и её трансформация: как формировать и изменять корпоративную культуру в соответствии с изменениями на рынке и стратегии компании.**

1 Гильдингерш М. Г. Методологические аспекты формирования корпоративной культуры и практика их применения в организации/ М.Г. Гильденгерш, С.А. Давыдов, М.А. Петров // Социология. 2024. - № 2. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-aspekty-formirovaniya-korporativnoy-kultury-i-praktika-ih-primeneniya-v-organizatsii>

2 Гульчевская, Н. Навигатор внедрения OKR: опыт российских компаний: научно-популярное издание / Н. Гульчевская, И. Сукманюк, Е. Чуева. - Москва: Альпина Паблишер, 2024. - 400 с. - ISBN 978-5-9614-9135-7. - Текст: электронный. - Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/2180835>

3 Иванова, С. В. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации: Учебное пособие / Иванова С.В., Болдогов Д., Борчанинова Э., - 5-е изд. - Москва: Альпина Пабли., 2016. - 279 с. ISBN 978-5-9614-4582-4. - Текст: электронный. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/917619>

4 Катценбах, Д. Трансформация корпоративной культуры: Важные детали, без которых ничего не работает / Д. Катценбах; переводчик И. Окунькова. — Москва: Альпина Паблишер, 2020. — 175 с. — ISBN 978-5-907274-46-4. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/163646>

5 Козлов, Д. ДАО производственной безопасности. Как трансформиро-



вать корпоративную культуру и сделать людей на производстве счастливее: практическое руководство / Д. Козлов. - Москва: Альпина ПРО, 2022. - 296 с. - ISBN 978-5-907470-80-4. - Текст: электронный. — Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/2165955>

#### **Модуль 4. Управление талантами и продвижение карьеры: Методы поиска, привлечения, удержания и развития талантов внутри организации.**

1 Балахнин, И. В погоне за кадрами. Маркетинговые инструменты для привлечения сотрудников / И. Балахнин, С. Худовеков. - Москва: Альпина ПРО, 2024. - 296 с. - ISBN 978-5-206-00103-7. - Текст: электронный. — Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/2180252>

2 Гладуэлл, М. Что видела собака: Про первопроходцев, гениев второго плана, поздние таланты, а также другие истории / М. Гладуэлл; перевод с английского Е. Бакушева. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 519 с. — ISBN 978-5-9614-2386-0. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/125884>

3 Кови, Ш. Семь навыков высокоэффективных людей на практике. Дневник формирования полезных привычек / Ш. Кови, С. Кови ; пер. с англ. - Москва : Альпина Пабл., 2023. - 310 с. - ISBN 978-5-9614-6262-3. - Текст : электронный. - Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/2168916>

4 Курина Т.Н. Концепция управления талантами как особой категорией работников организации// Управленческие науки. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-upravleniya-talantami-kak-osoboy-kategoriei-rabotnikov-organizatsii>

5 Полевая М. В Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт / М. В., Полевая С. Дзаппала, Е.В. Камнева // Управленческие науки. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-traktovka-sistematizatsiya-opyt>

6 Цай, Е. Л. Управление изменениями: учебное пособие / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук. - Москва: Директ-Медиа, 2023. - 201 с. - ISBN 978-5-4499-3400-0. - Текст: электронный. - Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/2145777>

7 Чински Мэтьюсон, Р. Управление талантами: руководство по выращиванию сильной команды: практическое руководство / Р. Чински Мэтьюсон; пер. с англ. Ю. Некрасова. - Москва: Альпина Паблишер, 2020. - 232 с. - ISBN 978-5-9614-3202-2. - Текст: электронный. - Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/1841889>

#### **Модуль 5. Аналитика и метрики в HR: как собирать, анализировать и использовать данные для принятия обоснованных HR-решений.**

1 Волкова, Н. В. Hг-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Н. В. Волкова, С. А. Евсеева. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 104 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-



534-19568-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/556988>

2 Сидоренко В.Ю. Аналитика в HR: использование данных для повышения эффективности найма // Инновации и инвестиции. - 2023. - № 10. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analitika-v-hr-ispolzovanie-dannyh-dlya-povysheniya-effektivnosti-nayma>

3 Соловьева С.В. Этические кодексы профессии HR-менеджера/ С.В. Соловьева, Н.В. Соловова // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2022. Т. 13, № 1. С. 88–94. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/eticheskie-kodeksy-professii-hr-menedzhera>

4 Хан, Н. HR-аналитика. Практическое руководство по работе с персоналом на основе больших данных / Н. Хан, Д. Миллнер; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2022. - 384 с. - ISBN 978-5-9614-7831-0. - Текст: электронный. - Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/2100492>

5 HR-метрики : учебно- методическое пособие / Е. В. Лысенко ; Министерство науки и высшего образования РФ, Уральский федеральный университет. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2024. — 172 с.

## **Модуль 6. Diversity и инклюзия: Разработка и внедрение стратегий по созданию инклюзивной среды на рабочем месте и разнообразия в команде.**

1 Зачем бизнесу права человека?: выгоды для компании / Е. А. Дейкало [и др.]. — Минск: Регистр, 2019. — 56 с.

2 Митрофанова, Е. А. Инклюзия в управлении человеческим капиталом: стратегия и практики / Е. А. Митрофанова, А. Е. Митрофанова // Лидерство и менеджмент. — 2024. — Т. 11, № 1. — С. 33-52 <https://elibrary.ru/item.asp?id=63891672>

3 Певзнер, М.Н. Менеджмент многообразия: учеб. пособие / М.Н. Певзнер, П.А. Петряков, И.А. Дониная, В.В. Стадник, У. Альгермиссен. Великий Новгород, 2017. 451 с.

4 Подовжня, Г. HR без стереотипов: научно-популярное издание / Г. Подовжня. - Москва: Альпина Паблишер, 2022. - 260 с. - ISBN 978-5-9614-3808-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2138171>

5 Сотников, Н. З. Бенчмаркинг человеческих ресурсов (hr-бенчмаркинг): учебное пособие для вузов / Н. З. Сотников, С. И. Сотникова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 242 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15704-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544820>

6 Столяров, Н. О. Диалектико-инклюзивный подход к управлению организационной культурой современных экосистем / Н. О. Столяров // Креативная экономика. — 2022. — Т. 16, № 9. — С. 3515-3528. <https://elibrary.ru/item.asp?id=49710053>

7 Тобаковала, Р. Компания для людей: как сохранить душу бизнеса в эпоху тотальной цифровизации: практическое руководство / Р. Тобаковала. - Москва: Интеллектуальная Литература, 2021. - 232 с. - ISBN 978-5-907274-91-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2137559>



**Модуль 7. Законодательство и этика в HR: Актуальные юридические вопросы и этические нормы в сфере управления персоналом.**

1 Андреев, В. К. Корпоративное право современной России: монография / В. К. Андреев, В. А. Лаптев. — 3-е изд. — Москва: Проспект, 2023. — 432 с. — ISBN 978-5-392-39275-9. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/371426>

2 Гладков, Н. Г. Трудовые споры: учебно-практическое пособие для вузов / Н. Г. Гладков. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 191 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17785-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/533736>

3 Трудовое право России в 2 т. Том 1. Общая часть: учебник для вузов / Е. Б. Хохлов [и др.] ; ответственные редакторы Е. Б. Хохлов, В. А. Сафонов. — 9-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 233 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14920-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/537573>

4 Трудовое право России в 2 т. Том 2. Особенная часть: учебник для вузов / Е. Б. Хохлов [и др.]; ответственные редакторы Е. Б. Хохлов, В. А. Сафонов. — 9-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 475 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14990-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/537574>

5 Управление персоналом: актуальные проблемы и тенденции: монография / под общ.ред. научного совета МИПИ им. Ломоносова. — СПб.: МИПИ им. Ломоносова, 2023. — 84 с.

6 Филипова И.А. Трудовое право: вызовы информационного общества // Право. Журнал Высшей школы экономики . 2020 . № 2 . С . 162–182



**Организационно-педагогические условия  
реализации программы повышения квалификации**

**1. Материально-технические условия, необходимые для осуществления образовательного процесса**

Наименование специализированных учебных помещений	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Учебный интерактивный класс	Лекции Практические занятия	Мультимедийное оборудование, компьютеры. Компьютер, подключенный к сети Интернет, интернет-браузер. Прикладные программы для просмотра текстовых и видеоматериалов.

Материально-технические условия соответствуют действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

***Примечание.** В случае проведения учебных занятий с применением электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ) у слушателя должен быть персональный компьютер, оснащенный аудиокolonками, с доступом в сеть интернет и установленным видеоплеером, способным воспроизводить видеофайлы.*

**2. Перечень информационных технологий и учебно-методическим условий, используемых при осуществлении образовательного процесса**

При проведении занятий с применением ЭО и ДОТ проведение вебинаров для слушателей осуществляется в удаленном доступе. Преподавателями используются компьютерные презентации, работу в чате, индивидуальное консультирование слушателей.

Условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды

Электронные информационные ресурсы	Вид Занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Система дистанционного обучения, система видеоконференцсвязи	Итоговая аттестация	Компьютер, подключенный к сети Интернет; интернет-браузер; Прикладные программы для просмотра текстовых и видеоматериалов

**3. Организация образовательного процесса**

В образовательном процессе используются разнообразные формы работы со слушателями.

- лекция с мультимедийным сопровождением по наиболее сложным вопросам программы;
- лекция-вебинар с использованием современных технических средств обучения;
- практические занятия и самостоятельная работа с использованием современных технических средств обучения;



– кейс-стади (в том числе видео-кейсы)– изучение конкретных ситуаций из практики (casestudy), для выполнения данного вида заданий обучающимся должна быть представлена в письменной форме информация относительно реальной ситуации (профессиональной или жизненной) и поставлены конкретные задачи её изучения проблемы, обучающиеся анализируют различные аспекты проблемы и предлагают выработанные решения;

– тестирование метод оценки знаний, умений, навыков обучающихся и др.

Обучение проводится, в том числе с использованием ЭО и ДОТ, реализуемых посредством информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном взаимодействии слушателей и педагогических работников.

В процессе обучения слушатели обеспечиваются необходимыми для эффективного прохождения обучения учебно-методическими материалами и информационными ресурсами в объеме изучаемого курса, которые могут быть объединены в учебно-методический комплекс. Материалы учебно-методического комплекса доводятся до всех слушателей курса.

Итоговая аттестация проводится на образовательном портале Финансового университета посредством информационно-телекоммуникационных сетей.

#### **4. Кадровое обеспечение образовательного процесса**

Обучение по программе осуществляют высококвалифицированные преподаватели Финуниверситета.

#### **Описание системы оценки качества освоения программы**

В систему оценки качества освоения программы «Влиятельный HR: лидеры изменений» входят:

- текущий контроль;
- итоговая аттестация.

**1. Текущий контроль успеваемости** реализуется в ходе проведения практических занятий в форме устного опроса, обмена опытом работы, выступлений слушателей по узловым вопросам программы, путем выполнения практических заданий, разбора конкретных ситуаций, тестирования.

**2. Форма итоговой аттестации** – зачет в форме тестирования, подготовка онлайн курса ДПО.



### *Примеры тестовых заданий для итоговой аттестации:*

1. Персонал – это...

- А) личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;
- В) трудоспособная часть населения страны;
- С) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;
- Д) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции.

ОТВЕТ: А)

2. Что такое HR-стратегия?

- А) Это стратегия управления финансовыми активами компании;
- В) Это долгосрочный план развития бизнеса;
- С) Это совокупность мероприятий для повышения эффективности работы сотрудников;
- Д) Это комплексный подход к управлению персоналом, направленный на достижение стратегических целей организации через эффективное использование человеческих ресурсов.

Ответ: Д)

3. Каковы ключевые элементы HR-стратегии?

- А) Финансовый анализ и бюджетирование;
- В) Разработка продукта и маркетинговая стратегия;
- С) Привлечение талантов, развитие персонала, удержание сотрудников и создание корпоративной культуры;
- Д) Управление цепочками поставок и логистика.

Ответ: С)

4. Что включает в себя процесс интеграции HR-стратегии с общекорпоративной стратегией?

- А) Установление общих целей и задач для всех подразделений;
- В) Создание единой системы мотивации для всех сотрудников;
- С) Внедрение новых технологий для автоматизации процессов;
- Д) Формулирование ключевых показателей эффективности (KPI) для HR-отдела.

Ответ: А)

5. Каковы основные принципы эффективного лидерства?

- А) Четкость целей, открытость к обратной связи, способность к адаптации;
- В) Жесткий контроль, соблюдение правил, минимизация рисков;
- С) Доверие сотрудникам, делегирование полномочий, отсутствие контроля;
- Д) Ориентация на результат, игнорирование ошибок, стремление к совершенству;

Ответ: А)

6. Что такое навыки управления изменениями?

- А) Умение адаптироваться к новым условиям;



- В) Способность влиять на поведение других людей;
- С) Комплекс умений и знаний, необходимых для успешного внедрения изменений в организации;
- Д) Навыки планирования и контроля.

Ответ: С)

7. Каковы основные этапы процесса управления изменениями?

- А) Анализ ситуации, планирование изменений, реализация изменений, оценка результатов;
- В) Идентификация проблемы, выбор решения, внедрение изменений, мониторинг прогресса;
- С) Сбор информации, принятие решения, выполнение плана, контроль выполнения;
- Д) Диагностика, прогнозирование, корректировка, завершение проекта.

Ответ: А)

8. Что такое трансформационное лидерство?

- А) Стиль лидерства, основанный на строгих правилах и контроле;
- В) Стиль лидерства, который мотивирует сотрудников на изменения и инновации;
- С) Стиль лидерства, при котором лидер делегирует полномочия подчиненным;
- Д) Стиль лидерства, ориентированный на краткосрочные результаты.

Ответ: В)

9. Как лидер может преодолеть сопротивление изменениям?

- А) Применять жесткие меры контроля;
- В) Проводить обучение и разъяснительную работу среди сотрудников;
- С) Игнорировать сопротивление и продолжать реализацию изменений;
- Д) Перевести внимание на другие проекты.

Ответ: В)

10. Какие уровни организационной культуры выделяет Эдгар Шейн?

- А) Поверхностный, средний, глубокий;
- В) Видимый, скрытый, невидимый;
- С) Артефакты, ценности, базовые предположения;
- Д) Внешний, внутренний, смешанный.

Ответ: С).

11. Что такое трансформация организационной культуры?

- А) Изменение структуры организации;
- В) Переход от одной стадии развития к другой;
- С) Процесс изменения существующих ценностей и норм поведения в Организации
- Д) Введение новых технологий.

Ответ: С)

12. Какова роль лидера в формировании и изменении организационной культуры?

- А) Лидер определяет стратегию компании, но не влияет на культуру;
- В) Лидер играет ключевую роль в создании и поддержании культуры;
- С) Лидер отвечает за материальное стимулирование сотрудников;



D) Лидер контролирует соблюдение правил и процедур.

Ответ: B)

13. Какие методы используются для диагностики существующей организационной культуры?

A) Опросы, интервью, наблюдение;

B) Анализ финансовых отчетов;

C) Проведение тренингов;

D) Оценка производительности труда.

Ответ: A)

14. Какие преимущества дает использование аналитики и метрик в HR?

A) Возможность принимать обоснованные решения на основе фактов;

B) Сокращение затрат на персонал;

C) Улучшение условий труда;

D) Повышение уровня продаж.

Ответ: A)

15. Что такое предиктивная аналитика в HR?

A) Метод прогнозирования будущих событий на основе исторических данных;

B) Техника анализа больших объемов данных;

C) Подход к оценке текущих показателей;

D) Способы повышения мотивации сотрудников.

Ответ: A)

16. Каким образом HR-аналитика может помочь в улучшении процесса подбора персонала?

A) Позволяет оценивать эффективность источников привлечения кандидатов;

B) Помогает определить оптимальный размер зарплаты для новой должности;

C) Предсказывает количество увольнений в следующем году;

D) Рассчитывает коэффициент текучести кадров.

Ответ: A)

17. Что такое дискриминация на рабочем месте?

A) Неправомерное обращение с сотрудником из-за его принадлежности к определенной группе;

B) Нарушение трудового законодательства;

C) Конфликт между коллегами;

D) Невыполнение должностных обязанностей.

Ответ: A)

18. Что такое инклюзия?

A) Процесс создания равных возможностей для всех сотрудников;

B) Принятие на работу представителей меньшинств;

C) Разделение обязанностей между сотрудниками;

D) Организация корпоративов и праздников.

Ответ: A)

19. Что такое diversity (разнообразие)?

A) Различие в культурных традициях;

B) Наличие различных мнений и взглядов;



- С) Представленность разных групп населения в коллективе;  
D) Всевозможные различия между сотрудниками, такие как пол, возраст, раса, национальность, религия, сексуальная ориентация, физические возможности и др.

Ответ: D)

20. Какие стратегии можно использовать для продвижения разнообразия и инклюзивности в компании?

- A) Обучение сотрудников вопросам толерантности и уважения различий;  
B) Проведение мероприятий, направленных на повышение осведомленности о важности разнообразия;  
C) Внедрение программ наставничества для представителей меньшинств;  
D) Все перечисленные выше стратегии.

Ответ: D)

**Порядок проведения:** тестирование проводится с личного компьютера, 20 тестовых вопросов, которые соответствуют темам, рассмотренным в рамках всей учебной программы, количество попыток – 2.

Для получения зачета необходимо правильно ответить не менее чем на 15 тестовых вопросов в любой попытке.

Слушателям, которые успешно прошли итоговую аттестацию выдается удостоверение о повышении квалификации Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Программа рассмотрена и утверждена  
на заседании Ученого совета Краснодарского филиала  
Протокол от 21.11.2024 г. № 23

Директор  
Центра дополнительного образования  
«21» ноября 2024 г.

О.В. Романова