



**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА**  
дополнительного профессионального образования (профессиональная переподготовка)

**«МВА ДЛЯ HR. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ И КОМАНДОЙ»**  
(объем 300 академических часа(ов))

## 1. ЦЕЛЬ И ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Программа направлена на освоение (совершенствование) профессиональных компетенций, необходимых для осуществления комплексного управления функцией управления персоналом и компанией.

2. ТРУДОЕМКОСТЬ И СРОК ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ - 300 академических часа(ов), 3 месяца.

3. ФОРМА ОБУЧЕНИЯ - заочная с использованием дистанционных образовательных технологий.

## 4. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование дисциплин / модулей (в том числе практик)	Часы			Формы контроля
		Всего часов	Аудиторные	Самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6
1.	Финансовый менеджмент	45	19	26	экзамен
2.	Стратегическое планирование и отчетность	45	19	26	экзамен
3.	Операционный менеджмент	31	12	19	экзамен
4.	Проектный менеджмент	31	12	19	экзамен
5.	Маркетинговые стратегии в бизнесе	32	13	19	экзамен
6.	Руководство HR-департаментом	32	13	19	экзамен
7.	Лидерство и управление изменениями во время кризиса	31	13	18	экзамен
8.	Повышение эффективности персонала	45	17	28	экзамен
<b>A</b>	<b>Итоговая аттестация</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>-</b>
1.	Итоговый междисциплинарный экзамен	8	-	8	экзамен
	<b>ИТОГО:</b>	<b>300</b>	<b>118</b>	<b>182</b>	<b>-</b>

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОСНАЩЕНИЕ ПРОГРАММЫ – программа реализуется с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

## 6. СОСТАВИТЕЛИ:

1. Потапова Л.А., редакционный директор группы Кадры и Право НОЧУ ОДПО «Актион»;
2. Щепетова Н.М., редактор образовательных проектов группы Кадры и Право НОЧУ ОДПО «Актион».



**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ  
«ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**  
программы дополнительного профессионального образования  
(профессиональной переподготовки)  
**«МВА ДЛЯ HR. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ И КОМАНДОЙ»**  
(объем 300 академических часа(ов))

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

Цель - освоение (совершенствование) компетенций, необходимых для управления департаментом службы персонала.

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

### знать:

- основные понятия для работы с финансовой структурой компании;
- методы планирования бюджетных статей;
- основные направления в планировании бюджета;
- формулы расчет финансовых показателей;
- правила расчета показателей для комплексной оценки финансового состояния компании;

показатели, которые позволяют оценить ликвидность и платежеспособность.

### уметь:

- определять центры финансовой ответственности;
- подбирать метод планирования бюджетных статей;
- определять горизонт планирования в бюджете;
- рассчитывать шаги планирования в бюджете;
- работать со статьями доходов и расходов;
- анализировать рентабельность деятельности компании.

### владеть:

- методиками подготовки финансовой структуры компании;
- навыками подготовки схемы мастера-бюджетов;
- навыками анализа рентабельности деятельности компании;
- способами расчета ликвидности;
- способами расчета платежеспособности;
- методиками оценки эффективности финансовой структуры.

## 2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

### 2.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛАМ МОДУЛЯ

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Аудиторные		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Управление и контроль денежных потоков	12	5	-	7
2.	Эффективное управление дебиторской задолженностью	13	6	-	7
3.	Бюджетирование	19	8	-	11
-	Экзамен	1	-	-	1
	<b>ИТОГО:</b>	<b>45</b>	<b>19</b>	<b>-</b>	<b>26</b>

### 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ

#### Тема 1. Управление и контроль денежных потоков

Как наладить эффективное управление деньгами. Как выстроить эффективную работу с банками. Уровни переговоров с банком.

#### Тема 2. Эффективное управление дебиторской задолженностью

Алгоритм проверки контрагентов через открытые сервисы. Анализ добросовестности контрагента через оценку персонала. Что такое дебиторская задолженность и как выстроить систему учета задолженности. Какой способ выбрать, чтобы взыскать дебиторку. Как построить эффективную систему управления дебиторкой и мотивировать персонал.

#### Тема 3. Бюджетирование

Как составлять и интерпретировать антикризисный финансовый план. Какой бывает детализация ЦФО и какую выбрать для компании. Как структурировать управленческий отчет о прибылях и убытках. Как классифицировать статьи бюджетов. Как подготовить окончательную схему мастер-бюджетов. Как выбрать горизонт и шаг планирования бюджета. Как выбрать основное направление в планировании бюджета. Какие методы планирования бюджетных статей бывают и как подобрать подходящий. Планирование выручки и дебиторской задолженности.

### **3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ - РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:**

1. Финансовый анализ и финансовое моделирование | Шнюкова Е. А., 2023
2. Как навести порядок в финансах компании | Манько С., 2022
3. Анализ и обоснование финансовых решений | Герасимова Е. Б., 2023
4. Финансы субъектов малого и среднего предпринимательства | Ивасенко А. Г., 2023
5. Невидимая стоимость. Как правильно оценить компанию, чтобы заработать на ее акциях | Дамодаран А., 2023

### **4. АТТЕСТАЦИЯ ПО МОДУЛЮ - экзамен**

Оценка эффективности освоения модуля проводится в форме тестирования. Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Ответ не засчитывается при выборе одного неверного варианта ответа или выборе верного и неверного варианта ответа одновременно.

Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения экзамена оценку не ниже «удовлетворительно»:

- оценка «отлично» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 100% вопросов;
- оценка «хорошо» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 90% вопросов;
- оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 80% вопросов;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему менее чем на 80% вопросов.



**УТВЕРЖДАЮ**  
Директор НС ЧУ ОДПО  
«Акцион-МЦФЭР»

\_\_\_\_\_  
Д.А. Зацепин  
«20» февраля 2023 г.

**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ**  
**«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ОТЧЕТНОСТЬ»**  
программы дополнительного профессионального образования  
(профессиональной переподготовки)  
**«МВА ДЛЯ HR. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ И КОМАНДОЙ»**  
(объем 300 академических часа(ов))

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

Цель - освоение (совершенствование) компетенций, необходимых для стратегического планирования компании и составления отчетности по ключевым показателям.

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

### знать:

- методы постановки стратегических целей;
- типы операционных и стратегических задач;
- способы масштабирования бизнес-модели;
- инструменты Excel для ведения отчетности;
- методы управления ликвидностью и платежеспособностью организации.

### уметь:

- определять причины и следствия неэффективности использования активов;
- выбирать горизонт планирования по операционным и стратегическим задачам;
- выбирать горизонт планирования по операционным и стратегическим задачам;
- работать со сводными таблицами, другими инструментами Excel;
- рассчитывать показатели ликвидности и платежеспособности организации, управлять значениями.

### владеть:

- навыком анализа состава и использования активов;
- навыком расчета показателей оборачиваемости;
- навыком стандартизации процессов аудита;
- навыком создания эффективной формы бюджета в Excel;
- навыком переоценки оборотных активов.

## 2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

### 2.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛАМ МОДУЛЯ

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Аудиторные		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Оцифровка и реализация целей	17	7	-	10
2.	Управленческий учет и аудит	11	5	-	6
3.	Анализ отчётности	16	7	-	9
-	Экзамен	1	-	-	1
	<b>ИТОГО:</b>	<b>45</b>	<b>19</b>	<b>-</b>	<b>26</b>

### 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ

#### Тема 1. Оцифровка и реализация целей

Стратегическое планирование. Как поставить цели, когда принимаете ключевые решения. Операционные и стратегические задачи. Выбор ключевых показателей эффективности. Как масштабировать бизнес-модель.

#### Тема 2. Управленческий учет и аудит

Как автоматизировать систему аудита. Как собирать данные по бюджетам в Excel.

#### Тема 3. Анализ отчетности

Как анализировать рентабельность деятельности компании. Как провести анализ финансовой устойчивости и долговой нагрузки. Что влияет на ликвидность и платежеспособность компании. Как проанализировать эффективность использования активов.

## 3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ - РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Бернард Марр «Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер»

2. Анализ и обоснование финансовых решений | Герасимова Е. Б., 2023

3. Невидимая стоимость. Как правильно оценить компанию, чтобы заработать на ее акциях | Дамодаран А., 2023

#### **4. АТТЕСТАЦИЯ ПО МОДУЛЮ - экзамен**

Оценка эффективности освоения модуля проводится в форме тестирования. Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Ответ не засчитывается при выборе одного неверного варианта ответа или выборе верного и неверного варианта ответа одновременно.

Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения экзамена оценку не ниже «удовлетворительно»:

- оценка «отлично» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 100% вопросов;

- оценка «хорошо» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 90% вопросов;

- оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 80% вопросов;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему менее чем на 80% вопросов.



**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ  
«ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**  
программы дополнительного профессионального образования  
(профессиональной переподготовки)  
**«МВА ДЛЯ HR. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ И КОМАНДОЙ»**  
(объем 300 академических часа(ов))

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

Цель - освоение (совершенствование) компетенций, необходимых для операционного планирования и составления организационной структуры компании.

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

### знать:

- типы оргструктур;
- способы решения проблем стихийной оргструктуры;
- принципы бирюзового бизнеса;
- способы постановки амбициозных целей по OKR;
- методы внедрения OKR.

### уметь:

- формировать оргструктуру;
- выявлять проблемы стихийной оргструктуры;
- внедрять принципы бирюзового бизнеса;
- ставить цели по OKR;
- внедрять OKR.

### владеть:

- метриками для каждой цели;
- навыком контроля метрик;
- навыком тестирования гипотез;
- навыком постановки целей;
- навыком развития корпоративной культуры.

## 2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

### 2.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛАМ МОДУЛЯ

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Аудиторные		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Оргструктура компании	15	6	-	9
2.	Постановка команде амбициозных целей	15	6	-	9
-	Экзамен	1	-	-	1
	<b>ИТОГО:</b>	<b>31</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>19</b>

### 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ

#### Тема 1. Оргструктура компании

Подходы в формировании оргструктуры. Шесть проблем стихийной оргструктуры. Пять классических типов оргструктуры. Принципы и особенности бирюзового бизнеса.

#### Тема 2. Постановка команде амбициозных целей

Чем постановка задач по OKR поможет бизнесу. Четыре шага, чтобы внедрить OKR. Как сократить OKR до одной цели.

## 3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ - РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Бернард Марр «Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер»
2. Линда Грэттон «Демократическое предприятие. Раскрепощение бизнеса благодаря свободе, гибкости и приверженности»
3. Гарольд Ливитт «Сверху вниз. Почему не умирают иерархии, и как руководить ими более эффективно»
4. Фредерик Лалу «Открывая организации будущего»

## 4. АТТЕСТАЦИЯ ПО МОДУЛЮ - экзамен

Оценка эффективности освоения модуля проводится в форме тестирования. Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Ответ не засчитывается при выборе одного неверного варианта ответа или выборе верного и неверного варианта ответа одновременно.

Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения экзамена оценку не ниже «удовлетворительно»:

- оценка «отлично» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 100% вопросов;

- оценка «хорошо» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 90% вопросов;

- оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 80% вопросов;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему менее чем на 80% вопросов.



**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ  
«ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**  
программы дополнительного профессионального образования  
(профессиональной переподготовки)  
**«МВА ДЛЯ HR. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ И КОМАНДОЙ»**  
(объем 300 академических часа(ов))

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

Цель - освоение (совершенствование) компетенций, необходимых для организации проектной работы в компаниях.

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

### знать:

- подходы в формировании проектной команды;
- способы постановки задач и назначения исполнителей через дашборды;
- подходы управления проектами;
- способы отслеживать изменения содержания, времени и стоимости проекта, чтобы минимизировать риски.

### уметь:

- организовывать спринты;
- выявлять проблемы на всех этапах реализации проекта;
- управлять временем и следить за выполнением каждой отдельной задачи через Kanban-доски;
- рассчитывать время, которое каждый специалист тратит на выполнение задач.

### владеть:

- навыком визуализации процессов;
- навыком применения метрик эффективности при визуализации процессов через Kanban;
- навыком тайм-менеджмента;
- навыком организации работ по созданию за ограниченное время уникальных, инновационных решений, методов.

## 2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

### 2.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛАМ МОДУЛЯ

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Аудиторные		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Устранение хаоса в проектах	15	6	-	9
2.	Организация проектной работы	15	6	-	9
-	Экзамен	1	-	-	1
	<b>ИТОГО:</b>	<b>31</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>19</b>

### 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ

**Тема 1.** Устранение хаоса в проектах.

Как Kanban упорядочит ваш бизнес. Как работать с Kanban-досками. Ошибки при внедрении Kanban. Что делать, если сотрудники опасаются повышенного контроля.

**Тема 2.** Организация проектной работы.

Особенности проектного управления. В чем отличие методов управления проектами. Как внедрить в компании культуру совещаний.

## 3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ - РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Том Демарко «Deadline. Роман об управлении проектами»
2. Джефф Сазерленд «Scrum. Революционный метод управления проектами»
3. Майк Кон «Agile: Оценка и планирование проектов»
4. Ричард Ньютон «Управление проектами от А до Я. Простой и понятный алгоритм, четко следуя которому вы успешно выполните любой проект»

## 4. АТТЕСТАЦИЯ ПО МОДУЛЮ - экзамен

Оценка эффективности освоения модуля проводится в форме тестирования. Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Ответ не засчитывается при выборе одного неверного варианта ответа или выборе верного и неверного варианта ответа одновременно.

Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения экзамена оценку не ниже «удовлетворительно»:

- оценка «отлично» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 100% вопросов;

- оценка «хорошо» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 90% вопросов;

- оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 80% вопросов;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему менее чем на 80% вопросов.



**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ**  
**«МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ В БИЗНЕСЕ»**  
программы дополнительного профессионального образования  
(профессиональной переподготовки)  
**«МВА ДЛЯ HR. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ И КОМАНДОЙ»**  
(объем 300 академических часа(ов))

г. Москва

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

Цель - освоение (совершенствование) компетенций, необходимых для организации маркетинговой работы в компаниях.

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

### знать:

- способы определения индекса лояльности клиентов;
- способы введения индекса лояльности клиентов;
- цели обратной связи с клиентами;
- платформы для проведения опросов;
- правила составления опросников;
- способы реализации NPS.

### уметь:

- применять обратную связь от пользователей на практике;
- составлять опросы для обратной связи с клиентами;
- работать на платформах по внедрению NPS;
- систематизировать информацию от пользователей для принятия ключевых решений в бизнесе.

- обрабатывать жалобы;
- настраивать рассылки.

### владеть:

- навыками вычисления индекса eNPS;
- навыками внедрения NPS;
- алгоритмами оценки рекламных материалов;
- навыками по работе на платформах по составлению опросников;
- принципами унификации маркетинговых материалов;
- методиками оценки эффективности рекламы.

## 2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

### 2.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛАМ МОДУЛЯ

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Аудиторные		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Управление продажами и сервисом	14	6	-	8
2.	Сбор обратной связи от клиента и повышение его лояльности	17	7	-	10
-	Экзамен	1	-	-	1
	<b>ИТОГО:</b>	<b>32</b>	<b>13</b>	<b>-</b>	<b>19</b>

### 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ

#### Тема 1. Управление продажами и сервисом

Первые два элемента ДНК продаж. Третий элемент ДНК продаж. Четвертый и пятый элементы ДНК продаж.

#### Тема 2. Сбор обратной связи от клиента и повышение его лояльности

Как сформировать у клиентов лояльность к бренду. Как оценить лояльность клиентов по индексу NPS. Как через отработку жалоб укрепить лояльность. Алгоритм отработки жалоб. Практикум. Проводим опрос и собираем обратную связь. Что включают в комплексный маркетинг. Виды рассылок: транзакционные, триггерные, массовые.

## 3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ - РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Том Демарко «Deadline. Роман об управлении проектами»
2. Джефф Сазерленд «Scrum. Революционный метод управления проектами»

3. Майк Кон «Agile: Оценка и планирование проектов»
4. Ричард Ньютон «Управление проектами от А до Я. Простой и понятный алгоритм, четко следуя которому вы успешно выполните любой проект»
5. Евгений Щепин «ВкусВилл. Как совершить революцию в ритейле, делая все не так. 37 правил»
6. Фредерик Лалу «Открывая организации будущего»

#### **4. АТТЕСТАЦИЯ ПО МОДУЛЮ - экзамен**

Оценка эффективности освоения модуля проводится в форме тестирования. Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Ответ не засчитывается при выборе одного неверного варианта ответа или выборе верного и неверного варианта ответа одновременно.

Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения экзамена оценку не ниже «удовлетворительно»:

- оценка «отлично» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 100% вопросов;
- оценка «хорошо» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 90% вопросов;
- оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 80% вопросов;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему менее чем на 80% вопросов.



**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ  
«РУКОВОДСТВО HR-ДЕПАРТАМЕНТОМ»**  
программы дополнительного профессионального образования  
(профессиональной переподготовки)  
**«МВА ДЛЯ HR. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ И КОМАНДОЙ»**  
(объем 300 академических часа(ов))

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

Цель - освоение (совершенствование) компетенций, необходимых для организации работы hr-департамента.

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

### знать:

- подходы к управлению эмоционального интеллекта;
- основные правила управления эмоциями;
- способы мотивации сотрудников;
- методы прогнозной аналитики;
- подходы в оценке стадии развития компании;
- способы подбора топ-менеджмента;
- способы мотивации сотрудников.

### уметь:

- применять различные варианты поведения в зависимости от ситуации;
- управлять коллективом;
- работать в условиях неопределенности;
- использовать ETL-системы при работе с данными;
- работать с информационными системами и базами данных по координации работы с персоналом;
- уметь привлекать управленцев с рынка и возвращать их внутри компании
- разрабатывать стратегию мотивации персонала.

### владеть:

- методиками мотивации сотрудников;
- алгоритмами управления своими эмоциями;
- навыками лидерства;
- навыком использования HR-метрик для расчета эффективности процессов;
- навыком работы с ETL-системами сбора данных;
- навыком рекрутинга и переговоров с редкими специалистами;
- навыком подстройки тактики управления персоналом под цели бизнеса.

## 2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

### 2.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛАМ МОДУЛЯ

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Аудиторные		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Выбор стиля управления	14	6	-	8
2.	HR-аналитика	17	7	-	10
-	Экзамен	1	-	-	1
	<b>ИТОГО:</b>	<b>32</b>	<b>13</b>	<b>-</b>	<b>19</b>

### 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ

#### Тема 1. Выбор стиля управления

Как подобрать стиль управления HR-подразделением. Как мотивировать сотрудников HR-подразделения и планировать их карьерный путь в компании. Главные ошибки при подборе управленцев. Как меняется персонал, и в какие новые области знаний приходится нырять HR. Какие два принципа управления персоналом в тренде у компаний и как их применяют на практике.

#### Тема 2. HR-аналитика

Пять ступеней зрелости процессов компании. Модель МакКинзи 7С для анализа внутренней структуры и пять сил Портера для оценки рисков. Прогнозная HR-аналитика:

SWOT и PESTLEE. Как отобрать нужные метрики для анализа. Матрица потенциала и ассесменты.

### **3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ - РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:**

1. Электронный журнал «Директор по персоналу». <http://e.hr-director.ru/>
2. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом организации. Учебник: НИЦ ИНФРА-М 2020.
3. Бет Комсток, Тал Раз Вообразить будущее. Креативный подход к изменениям в бизнесе. Альпина Паблишер 2019.
4. Куприянчук Е.В., Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. Учебное пособие. ИЦ РИОР, 2019.
5. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Чуланова О. Л., Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом. НИЦ ИНФРА-М 2020.

### **4. АТТЕСТАЦИЯ ПО МОДУЛЮ - экзамен**

Оценка эффективности освоения модуля проводится в форме тестирования. Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Ответ не засчитывается при выборе одного неверного варианта ответа или выборе верного и неверного варианта ответа одновременно.

Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения экзамена оценку не ниже «удовлетворительно»:

- оценка «отлично» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 100% вопросов;
- оценка «хорошо» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 90% вопросов;
- оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 80% вопросов;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему менее чем на 80% вопросов.



**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ**  
**«ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА»**  
программы дополнительного профессионального образования  
(профессиональной переподготовки)  
**«МВА ДЛЯ HR. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ И КОМАНДОЙ»**  
(объем 300 академических часа(ов))

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

Цель - освоение (совершенствование) компетенций, необходимых для повышения лидерских качеств и внедрения изменений в компанию.

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

### знать:

- методы анализа выполнения планов и программ, оценки их эффективности;
- модели управления HR-департаментом;
- степень автоматизации бизнес-процессов;
- элементы HR-стратегии;
- методы оценки эффективности работы HR-службы.

### уметь:

- контролировать процессы управления персоналом подразделений;
- перенастраивать действия HR-службы под достижение целей и оперативное реагирование на изменения;
- проводить работу с внутренними заказчиками и выяснять их потребности;
- разрабатывать и согласовывать с руководством компании HR-стратегию;
- навыком подготовки кадровых процедур и документов в формате быстрого реагирования.

### владеть:

- навыком по анализу запросов внутреннего заказчика;
- навыком по документационному оформлению результатов работы структурного подразделения;
- навыком разработки и согласования стратегии с ключевыми сотрудниками компании;
- навыком по подготовке предложений по развитию систем операционного управления персоналом;
- навыком по управлению структурным подразделением по необходимым корректирующим и превентивным мерам.

## 2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

### 2.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛАМ МОДУЛЯ

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Аудиторные		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Работа с личной эффективностью	14	6	-	8
2.	Увеличение конверсии идей в проекты	16	7	-	9
-	Экзамен	1	-	-	1
	<b>ИТОГО:</b>	<b>31</b>	<b>13</b>	<b>-</b>	<b>18</b>

### 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ

**Тема 1.** Работа с личной эффективностью.

Что компании требуют от HR: ключевые навыки для кризис-менеджмента. Какую траекторию развития выбрать HRy. Как HR составить собственный план развития.

**Тема 2.** Увеличение конверсии идей в проекты.

Причины изменений. Изменения процессной модели организации. Временной масштаб и степень изменений. Техническая и адаптивная работа в период изменений. Уклонение от изменений и важность организационного вовлечения. Как лин-игры помогают запустить изменения в организации. Почему сотрудники негативно воспринимают изменения. Типы сотрудников по реакции на изменения.

### 3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ - РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Электронный журнал «Директор по персоналу». <http://e.hr-director.ru/>
2. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом организации. Учебник: НИЦ ИНФРА-М 2020.
3. Гарольд Ливитт «Сверху вниз. Почему не умирают иерархии, и как руководить ими более эффективно»
4. Куприянчук Е.В., Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. Учебное пособие. ИЦ РИОР, 2019.
5. Линда Грэттон «Демократическое предприятие. Раскрепощение бизнеса благодаря свободе, гибкости и приверженности»
6. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Чуланова О. Л., Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом. НИЦ ИНФРА-М 2020.

#### **4. АТТЕСТАЦИЯ ПО МОДУЛЮ** - экзамен

Оценка эффективности освоения модуля проводится в форме тестирования. Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Ответ не засчитывается при выборе одного неверного варианта ответа или выборе верного и неверного варианта ответа одновременно.

Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения экзамена оценку не ниже «удовлетворительно»:

- оценка «отлично» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 100% вопросов;

- оценка «хорошо» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 90% вопросов;

- оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 80% вопросов;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему менее чем на 80% вопросов.



**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ**  
**«ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА»**  
программы дополнительного профессионального образования  
(профессиональной переподготовки)  
**«МВА ДЛЯ HR. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ И КОМАНДОЙ»**  
(объем 300 академических часа(ов))

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

Цель - освоение (совершенствование) компетенций, необходимых для повышения эффективности работы персонала, разработки политики бонусов и вознаграждений.

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

### знать:

- правила пересмотра показателей КРІ;
- методы прогнозирования и корректировки бюджета;
- способы расчета и формирования бюджета;
- способы оптимизировать численность HR-службы за счет цифровизации процессов;
- приемы и методы работы с информационными системами и базами данных.

### уметь:

- составлять план работы для сотрудников, который можно исполнить;
- рассчитывать и корректировать бюджет, фонд премирования;
- прогнозировать затраты на персонал;
- контролировать расходование бюджетов на персонал;
- составлять дерево целей и закреплять зоны ответственности за персоналом.

### владеть:

- методиками введения КРІ;
- навыком составления, корректировки и утверждения бюджета;
- навыком по прогнозированию затрат на персонал;
- навыком по подготовке предложений по корректировке бюджета;
- навыком измерять цели при помощи показателей.

## 2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

### 2.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛАМ МОДУЛЯ

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Аудиторные		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Управления эффективностью в компании	9	4	-	5
2.	Политика бонусов и премий	15	6	-	9
3.	Особенности применения системы КРІ	10	3	-	7
4.	Работа с брендом работодателя	10	4	-	6
-	Экзамен	1	-	-	1
	<b>ИТОГО:</b>	<b>45</b>	<b>17</b>	<b>-</b>	<b>28</b>

### 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ

#### Тема 1. Управления эффективностью в компании

Как настроить систему управления эффективностью. Как создать систему управления по целям.

#### Тема 2. Политика бонусов и премий

Подходы к разработке системы управления эффективностью. Какие показатели закладывать в систему сбалансированных показателей. Плюсы и минусы системы сбалансированных показателей. Шесть способов установить целевые значения показателей. Как привязать людей к показателям: монетарная мотивация. Как рассчитать фонд премирования. Как составить дерево целей и закрепить зоны ответственности персонала. Как измерять цели при помощи показателей. Шкалы премирования.

#### Тема 3. Особенности применения системы КРІ

Долгосрочная мотивация. Как поддерживать изменения системы вознаграждения. Новые подходы к Performance Management. Нематериальная мотивация: плюсы, ограниченное применение, наглядность.

#### **Тема 4. Работа с брендом работодателя**

Десять способов укрепить HR-бренд без лишних трат. Как защитить репутацию бренда от панических настроений сотрудников. Как находить альтернативные решения задач.

### **3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ - РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:**

1. Электронный журнал «Директор по персоналу». <http://e.hr-director.ru/>
2. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом организации. Учебник: НИЦ ИНФРА-М 2020.
3. Гарольд Ливитт «Сверху вниз. Почему не умирают иерархии, и как руководить ими более эффективно»
4. Куприянчук Е.В., Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. Учебное пособие. ИЦ РИОР, 2019.
5. Линда Грэттон «Демократическое предприятие. Раскрепощение бизнеса благодаря свободе, гибкости и приверженности»
6. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Чуланова О. Л., Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом. НИЦ ИНФРА-М 2020.

### **4. АТТЕСТАЦИЯ ПО МОДУЛЮ - экзамен**

Оценка эффективности освоения модуля проводится в форме тестирования. Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Ответ не засчитывается при выборе одного неверного варианта ответа или выборе верного и неверного варианта ответа одновременно.

Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения экзамена оценку не ниже «удовлетворительно»:

- оценка «отлично» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 100% вопросов;
- оценка «хорошо» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 90% вопросов;
- оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем на 80% вопросов;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему менее чем на 80% вопросов.