

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт государственной службы и управления

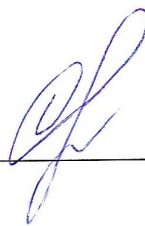
«УТВЕРЖДАЮ»
директор ИГСУ РАНХиГС
Р.Н. Корчагин

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

«HR-директор будущего: лидерство, стратегия и трансформация»

Москва, 2026

Научный руководитель программы
Член Совета директоров, ментор первых лиц и
HRD, доцент РАНХИГС



Вечтомова О. Л.

Программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института государственной службы и управления и рекомендована к реализации, протокол № 6, «26» января 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	4
1.1. Цель реализации программы.....	4
1.2. Нормативная правовая база.....	4
1.3. Планируемые результаты обучения	5
1.4. Категория слушателей	6
1.5. Формы обучения и сроки освоения.....	6
1.6. Период обучения и режим занятий	6
1.7. Документ о квалификации	6
2. Содержание программы.....	6
2.1. Календарный учебный график.....	6
2.1 Учебный план	7
2.3. Содержание программы по дисциплинам	8
3. Организационно-педагогическое обеспечение	8
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	8
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	10
4. Оценка качества освоения программы.....	15

Приложение № 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации программы

Формирование и развитие стратегических компетенций у руководителей и специалистов в области управления человеческими ресурсами, направленных на трансформацию HR-функции в ключевой элемент организационного развития и повышения конкурентоспособности компании в условиях современных вызовов.

Задачи программы:

1. Освоение современных подходов к стратегическому управлению человеческими ресурсами, включая разработку и реализацию HR-стратегий, aligned с целями бизнеса.
2. Развитие навыков проектирования и управления employee experience для повышения вовлечённости, мотивации и удержания ключевых сотрудников.
3. Формирование умений по трансформации корпоративной культуры и управлению командами в условиях организационных изменений.
4. Овладение инструментами перевода бизнес-задач в конкретные HR-решения, включая использование данных и аналитики для обоснования управленческих решений.
5. Развитие метанавыков HR-лидера: системного мышления, эмоционального интеллекта, коммуникации и лидерского влияния.
6. Изучение практик внедрения изменений, управления устойчивостью и обеспечения долгосрочной эффективности HR-функции.

1.2. Нормативная правовая база

1. Федеральный закон от 27.05.2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (актуальная редакция).
2. Федерального закона от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (актуальная редакция).
3. Федеральный закон от 27.07.2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (актуальная редакция).
4. Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (актуальная редакция).
5. Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (актуальная редакция).
6. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2024 года» (актуальная редакция).
7. Указ Президента Российской Федерации от 04.02.2021 г. № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» (актуальная редакция).
8. Постановление Правительства РФ от 31.10.2002 г. № 787 «О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» (актуальная редакция).
9. Постановление Правительства РФ от 12.05.2012 г. № 473 «Об утверждении устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (актуальная редакция).
10. Постановление Правительства РФ от 15.06.2018 г. № 682 «Об утверждении Положения о Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации» (актуальная редакция).
11. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 N 266 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам" (актуальная редакция).
12. Приказ Минтруда России от 29.09.2014 г. № 667н «О реестре профессиональных стандартов (перечне видов профессиональной деятельности)» (актуальная редакция).
13. Приказ Министерства образования и науки РФ от 8 апреля 2015 г. N 367 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры)".

14. Приказ Минтруда России от 09.03.2022 N 109н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" (Зарегистрировано в Минюсте России 08.04.2022 N 68136).

15. Приказ ректора РАНХиГС от 19.04.2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию».

16. Приказ Академии от 30.03.2021 г. № 02-275 «О внедрении в образовательный процесс системы дистанционного обучения Академии».

17. Приказ ректора РАНХиГС от 02.12.2025 г. № 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

18. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Минобрнауки России от 10.04.2014 г. № 06-381.

19. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (от 22.01.2015 г. № ДЛ-1/05вн).

20. Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (от 22.04.2015 г. № ВК-1032/06).

1.3. Планируемые результаты обучения

Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции (ОПК), трудовые функции (ПСК) ¹ (совершенствуются)	Знания	Умения	Практический опыт
Командная работа и лидерство	ОПК-3.² Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность;	Тренды рынка труда и форсайт-методы. Методы анализа бизнес-проблем и их декомпозиции в HR-задачи. Принципы построения HR-стратегии, связанной с бизнес-целями. Методы оценки эффективности HR-инициатив и HR-аналитика.	Формулировать HR-стратегию. Декомпонировать стратегию на измеримые цели. Оценивать социально-экономическую эффективность HR-проектов. Анализировать бизнес-контекст и трансформировать его в HR-решения.	Разработка "дерева целей" для HR-функции. Применение HR-аналитики для обоснования решений.
Формирование и развитие командной работы и лидерства	ПСК-1. Реализация корпоративной социальной политики	Обладать знаниями, необходимыми для понимания и развития культуры организации, социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий в организации.	Разрабатывать кадровую политики, корпоративных социальных программ, планирование персонала организации.	Применение успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом, организационного проектирования и планирования персонала организации.

¹ Приказ Минтруда России от 09.03.2022 N 109н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" (Зарегистрировано в Минюсте России 08.04.2022 N 68136), F/02.6

² 13. Приказ Министерства образования и науки РФ от 8 апреля 2015 г. N 367 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры)"

1.4. Категория слушателей

Данная программа разработана для HR-директоров, руководителей HR-направлений и специалистов, стремящихся занять лидерские позиции.

До поступления на программу допускаются лица, имеющие высшее образование.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения – очная.

Срок освоения программы – 30 ак. часа.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения: 3 дня.

Время проведения занятий: с 10.00 до 18.00.

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2

Период обучения – 3 дня		
1 день	2 день	3 день
УЗ	УЗ	УЗ; ИА

УЗ – учебные занятия;

ИА – итоговая аттестация.

2.1 Учебный план

Таблица 3

Очная

№ п/п	Наименование дисциплин	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.				Самостоятельная работа, час				Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид/час.)	Код компетенции
			В том числе				В том числе				Всего	В том числе								
			Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические занятия (семинарские) / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час.	Всего	Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические занятия (семинарские) / в интерактивной форме		Контактная самостоятельная работа, час.								
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	17	18	19	20		
1.	Стратегия в условиях неопределенности	4	4	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ОПК-3 ПСК-1		
2.	Культура и коммуникации	6	6	2	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ОПК-3 ПСК-1		
3.	Управление опытом сотрудников	8	8	4	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ОПК-3 ПСК-1		
4.	Управление талантами	2	2	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ОПК-3 ПСК-1		
5.	Формирование и развитие команд.	4	4	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ОПК-3 ПСК-1		
6.	Личная стратегия развития	4	2	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ОПК-3 ПСК-1		
	Итого:	28	28	12	-	16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Зачет	-		
	Итоговая аттестация*	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-		
	Всего:	30	28	12	-	16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-		

* Итоговая аттестация реализуется в формате зачёт в виде тестирования

2.3. Содержание программы по дисциплинам

Содержание дисциплин

Таблица 4

Номер дисциплины и их наименование	Содержание раздела, дисциплины
1. Основы управления деятельностью организаций культуры и искусства	
1. Стратегия в условиях неопределенности.	• Форсайт: рынок труда, ключевые тренды и вызовы. • Анализ бизнес-проблем и HR-задач. • Формулирование HR-стратегии, её связь с бизнес-целями. • Декомпозиция стратегии и построение «дерева целей». • Методы оценки эффективности HR-инициатив. • HR-аналитика и HR-технологии (обзор).
2. Культура и коммуникации.	• Что такое культура и как она формирует компанию. • Модели работы с культурой. • Антропологический подход к культуре и методы исследования. • 2 бизнес-кейса трансформации корпоративной культуры компании. • Эффективные коммуникации: принципы, практики, инструменты.
3. Управление опытом сотрудников.	• Человекоцентричный подход в HR. • Employee Journey Map: проектирование опыта, метрики, аналитика, персонализация. • Инструменты вовлечения и удержания сотрудников. • Практика применения HR-аналитики и HR-технологий для управления опытом.
4. Управление талантами.	• Тренды в управлении талантами. • Человекоцентричность в трансформации технологий управления талантами. • Инструменты человеческого управления. • Раскрытие потенциала талантов в любой организации.
5. Формирование и развитие команд.	• Новая нормальность управления командами. Командность, как ценность. • Нейрофизиология и нейропсихология как база для командного менеджмента. • Построение системы формирования и запуска команды и групповая динамика. Человечное лидерство в группах и командах. • Практические инструменты повышения эффективности командного менеджмента.
6. Личная стратегия развития.	• Форсайт метанавыков будущего HR-лидера. • Я, как HR лидер будущего. • Разработка собственной стратегии, траектории развития. • Инструменты реализации личной стратегии.

3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Для обеспечения обучения слушателей и проведения итоговой аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;

- аудиториями для проведения практических занятий, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;

- компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office.

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний студентов: персональные компьютеры, пакеты прикладных программ SPSS/PC+STATISTIKA, программный комплекс ТЕСТУНИВЕРСАЛ, системы дистанционного обучения «Прометей» и WebSoft, компьютерная система «e-Learning-IDOX», СУБД MS Access, правовые базы данных «КонсультантПлюс», «Гарант», «Кодекс», «Эталон», комплекс компьютерных моделей социально-политических процессов (разработка РАНХиГС).

Аудиторный фонд обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, который ежегодно обновляется.

В учебном процессе используется следующее лицензионное программное обеспечение: Microsoft Office 2010 Professional (Word, Excel, Access, PowerPoint); Adobe Reader; Microsoft Silverlight; Google Chrome; Юридическая база Консультант плюс – (все базы); Юридическая база Гарант (все базы); 1С Enterprise 8.2 50; 12 Wolfram Mathematica 8; Project Expert 7.55; Microsoft Project 2010; Microsoft Visio 2010 VM; Adobe Photoshop.

Слушателям обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Для слушателей Академии доступны следующие информационные базы:

Англоязычные информационные ресурсы:

- EBSCO;
- IMF elibrary;
- Oxford Handbooks Online;
- World Bank Elibrary;
- Wiley Online Library;

Русскоязычные информационные ресурсы:

- eLIBRARY.RU;
- Google Scholar (Google Академия);
- Polpred.com Обзор СМИ;
- Интернет-сервис «Антиплагиат»;
- Система профессионального анализа рынков и компаний «СПАРК»;
- Университетская библиотека ONLINE\$
- Электронная библиотека издательского дома «Гребенников».

Каждый слушатель обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде, которая обеспечивают возможность индивидуального доступа для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет, как на территории РАНХиГС, так и вне ее. Электронная информационно-образовательная среда обеспечивает:

– доступ к учебным планам, рабочим программам, дисциплин (модулей), практик, к изданиям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах;

– фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательной программы;

– проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация

которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;

– формирование электронного портфолио слушателя, в том числе сохранение работ слушателя, рецензий и оценок на эти работы со стороны любых участников образовательного процесса;

– взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет».

Функционирование электронной информационно-образовательной среды обеспечивается соответствующими средствами информационно-коммуникационных технологий и квалификацией работников, ее использующих и поддерживающих. Функционирование электронной информационно-образовательной среды соответствует законодательству Российской Федерации.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Методические разработки тем

Номера и названия тем	Методические разработки
1. Стратегия в условиях неопределенности.	В рамках темы обучающимся предлагается сформулировать HR-стратегию, произвести её декомпозицию и построить дерево целей, соотнеся его с бизнес-целями организации, в которой работает обучающийся. Занятия проводятся в форме форсайт-сессии. Методические рекомендации для обучающихся по подготовке к форсайт-сессии заключаются в проектировании преподавателем и студентами дискуссии. При этом используются методы сценарного планирования (разработка подробных сценариев будущего) и мозгового штурма. Обучающемуся необходимо: • самостоятельно определить стратегические цели компании и сопоставить их с целями HR-стратегии; • выявить актуальные проблемы, связанные с разработкой направлений для HR-стратегии и определить потенциал для будущего; • произвести декомпозицию HR-стратегии и построить дерево-целей. Результат: участники научатся видеть стратегические приоритеты, переводить бизнес-проблемы в HR-задачи и формировать измеримые цели, подкреплённые аналитикой.
2. Культура и коммуникации.	Методические рекомендации по выполнению кейса «Диагностика корпоративной культуры компании». Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся. Цель метода применения кейсов – научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их. На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса.

	Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала. В результате работы над кейсом участники выявят, какой вид корпоративной культуры преобладает в их организациях, а также обучающиеся овладеют инструментами, позволяющими создавать культуру, которая удерживает лучших, формирует команды под задачи и поддерживает доверие через коммуникации.
3. Управление опытом сотрудников.	Круглый стол «Employee Journey Map в моей компании». Методические рекомендации по подготовке к круглому столу включают в себя проектирование преподавателем и студентами обсуждения в группе в форме дискуссии основных проблемных вопросов, возникающих в компании по теме круглого стола. В этих целях обучающемуся по заданию преподавателя необходимо: • разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием локальных документов организации, в которой работает обучающийся); • разработать варианты ответов, моделирования и решения практических ситуаций. Результат: HRD получают набор инструментов для управления опытом сотрудников на всех стадиях жизненного цикла сотрудника, а также сформируют представление о развитии ЕЖМ в компании.
4. Управление талантами.	Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала. Результат: участники поймут, как создавать систему воспроизводства талантов внутри компании.
5. Формирование и развитие команд.	Методические рекомендации по проведению группового задания «Командная эффективность». В процессе задания обучающиеся сформируют знания по различным подходам к категории команда, уровни формирования команды и 5 (пять) пороков команды. Групповые задания – это метод обучения, требующий совместной деятельности обучающихся, когда каждый в группе решает общую задачу, обсуждает ее и группа выносит единое решение. Группа состоит из 3-4 обучающихся.

	На выполнение задания отводится 40 минут, на представление результатов работы группы отводится 10-12 минут. Результат: участники поймут, как системно подходить к дизайну команд в компании.
6. Личная стратегия развития.	В рамках темы обучающимся предлагается сформулировать личную стратегию развития. Занятия проводятся в форме форсайт-сессии «Личная стратегия развития». Методические рекомендации для обучающихся по подготовке к форсайт-сессии заключаются в проектировании студентами личной стратегии развития по трем направлениям: «я», «семья», «дело». При этом используется метод векторного планирования и концепция Икигай. Суть метода векторного планирования учитывает: • Исходную точку — оценку текущей роли. • Личные качества, честное определение слабых и сильных сторон. • Список персонально значимых ценностей — принципиальных и второстепенных сторон жизни, формирование личных приоритетов. • Интересы, привычки и увлечения, поиск источников вдохновения и умиротворения. • Цели и ключевые результаты на 1 год и 3 месяца; • Миссия – в чем смысл моей жизни; • Эволюционное предназначение – какой подарок хочет получить от меня мир в ближайшие 2-3 года; • Видение – кто я через 10 лет. В результате форсайт-сессии HRD формируют личный план развития и ясное понимание своей роли в будущем HR.

Задания для проведения практических занятий

№ п/п	Номер раздела (темы)	Темы практических (семинарских) занятия
1.	Стратегия в условиях неопределенности.	Форсайт-сессия: «Формулирование HR-стратегии компании».
2.	Культура и коммуникации.	Кейс «Диагностика корпоративной культуры компании».
3.	Управление опытом сотрудников.	Круглый стол «Employee Journey Map в моей компании»: проектирование опыта, метрики, аналитика, персонализация.
4.	Управление талантами.	Управление талантами: выявление, развитие, удержание.
5.	Формирование и развитие команд.	Групповое задание: «Командная эффективность».

6.	Личная стратегия развития.	Форсайт-сессия: «Личная стратегия развития на одной странице».
----	----------------------------	--

Рекомендуемые источники для освоения дисциплин.

При подготовке к занятию обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками.

Нормативно-правовые документы.

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). URL.: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 01.11.2025 г.).
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025). URL.: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 02.11.2025 г.).
3. Национальный проект «Кадры». URL.: <http://government.ru/rugovclassifier/916/about/> (дата обращения: 31.10.2025 г.).
4. Национальный проект «Молодёжь и дети». URL.: <http://government.ru/rugovclassifier/914/about/> (дата обращения: 30.10.2025 г.).
5. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ. URL.: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 30.10.2025 г.).
6. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ. URL.: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 02.11.2025 г.).
7. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // Собрании законодательства Российской Федерации от 30 июня 2014 г. N 26 (часть I) ст. 3378.

Основная литература

1. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 1 — URL: <https://urait.ru/bcode/561198/p.1> (дата обращения: 01.11.2025).
2. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 1 — URL: <https://urait.ru/bcode/568047/p.1> (дата обращения: 01.11.2025).
3. Лидерство: учебник для вузов / В. А. Спивак. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17456-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 1 — URL: <https://urait.ru/bcode/560463/p.1> (дата обращения: 01.11.2025).
4. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 461 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-16151-9. — Текст: электронный // Образовательная

платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560904> (дата обращения: 01.11.2025).

5. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 1 — URL: <https://urait.ru/bcode/559924/p.1> (дата обращения: 01.11.2025).

6. Труфанов А. П., Вильчинская М. А. Искусственный интеллект в hr: помощник, конкурент или замена? //Вестник науки. – 2026. – Т. 2. – №. 1 (94). – С. 84-94.

Дополнительная литература

1. Даниэль Браун. Корпоративное племя. Чему антрополог может научить топ-менеджера / Даниэль Браун, Итске Крамер; перевод с английского [И. Окунькова]. - Москва: Альпина Паблишер, 2018. – 234 с.

2. Дэйв Логан. Лидер и племя: пять уровней корпоративной культуры / Дэйв Логан, Джон Кинг, Хэли Фишер-Райт - 2-е изд. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. - 300 с.

3. Кови, Стивен Р. Главное внимание - главным вещам: жить, любить, учиться, оставить наследие / Стивен Кови, Роджер Меррилл, Ребекка Меррилл; пер. с англ. [П. Самсонов]. - 2-е изд. - Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 321 с.

4. Марк Розин. Восхождение по спирали: теория и практика реформирования организаций: / Марк Розин. - Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 471 с.

5. Моги Кен. Икигай: смысл жизни по-японски: / Кен Моги; [перевод с английского Виктории Степановой]. - Москва: КоЛибри, сор. 2018. - 189, [1] с. : ил.; 18 см.; ISBN 978-5-389-13359-4 : 5000 экз. Джеймс Клир: Атомные привычки. Как приобрести хорошие привычки и избавиться от плохих.

6. Патрик Ленсиони. Пять пороков команды: практика преодоления: программа для лидеров, менеджеров и модераторов / Патрик Ленсиони; перевод с английского Павла Шевцова. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2023. – 200 с.

7. Саймон Синек. Лидеры едят последними: как создать команду мечты / Саймон Синек; перевод с английского Е. И. Животиковой. - Москва: Эксмо, Бомбора, 2023. – 377 с.

8. Сильная культура - сильный бизнес: пять элементов трансформации корпоративной культуры / Арсений Аникеев, Марк Кукушкин. - Москва: Альпина Паблишер, 2025. – 189 с.

9. Спиральная динамика на практике. Модель развития личности, организации и человечества / Дон Бек, Тедди Ларсен. - Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 380 с.

10. Тони Шей. Доставляя счастье: от нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук / Тони Шей; перевод с английского Сергея Филина. - 11-е изд. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 328 с.

11. Фредерик Лалу. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу; перевод с английского Валентины Кулябиной. - 3-е изд. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 422 с.

12. Akbaba H. T. et al. Exploring Organizational Readiness and Ecosystem Coordination for Industrial XR //arXiv preprint arXiv:2601.09045. – 2026.

13. Сатыбалова Д. И., Лысенко Е. В. Трансформация роли HR в современном бизнесе: концептуальные основания //Российские регионы в фокусе перемен: сборник докладов–2024.–Екатеринбург, 2025. – 2025. – С. 680-682.

Интернет-ресурсы

1. <https://www.grbusinessunion.com/>
2. <https://gr-news.ru/>

3. <https://business-vlast.ru/>
4. <https://xn--90aifddrld7a.xn--p1ai/>
5. <https://smbn.ru/>
6. <https://www.tpprf.ru/ru/>
7. <https://rspp.ru/>
8. <https://deloros.ru/>
9. <https://opora.ru/>

Справочные системы

1. www.nnir.ru/ - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru/ - Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru/ - Российская государственная библиотека
4. www.busineslearning.ru/ - Система дистанционного бизнес образования
5. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
6. <http://www.garant.ru/> - Гарант
7. www.minfin.ru/ - Официальный сайт Министерства финансов РФ
8. www.nalog.gov.ru/ - Официальный сайт Федеральной налоговой службы

4. Оценка качества освоения программы

По итогам обучения по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации проводится итоговая аттестация – **зачет по всей программе обучения (в форме тестирования).**

Примерные тестовые задания к итоговой аттестации

Инструкция: В каждом задании один правильный ответ. Обведите в кружок цифру правильного варианта ответа. Зачёт выставляется если слушатель правильно ответил на 41% тестовых вопросов

1. Что является первым шагом при формулировании HR-стратегии?
 - a) Анализ бизнес-проблем и стратегических целей компании
 - b) Разработка EVP
 - c) Внедрение HR-технологий
 - d) Создание оргструктуры
2. Что означает декомпозиция стратегии?
 - a) Составление бюджета на обучение
 - b) Перевод стратегических целей в подцели и измеримые результаты
 - c) Описание ценностей компании
 - d) Анализ рынка труда
3. Какой из трендов описывает современную эпоху по модели PLUTO?
 - a) Постоянство и устойчивость
 - b) Турбулентность и взаимозависимость
 - c) Централизация и стабильность
 - d) Устойчивое развитие
4. Какая метрика относится к стратегическим HR-метрикам?
 - a) Средний срок закрытия вакансии
 - b) Индекс вовлеченности

- c) Стоимость обучения
- d) Количество проведённых собеседований

5. Что является ключевой целью HR-стратегии?

- a) Минимизировать издержки на персонал
- b) Обеспечить реализацию бизнес-стратегии через людей
- c) Внедрить современные HR-технологии
- d) Повысить узнаваемость HR-бренда

6. Что формирует основу корпоративной культуры?

- a) Структура и процессы
- b) Система убеждений, правил и норм поведения
- c) Программа адаптации
- d) Бренд работодателя

7. Какая модель рассматривает корпоративную культуру через уровни ценностей?

- a) Модель 5 тотемов
- b) Модель деятельного счастья
- c) Спиральная динамика
- d) Модель Клевер

8. Какому уровню спиральной динамики соответствует высокая ориентация на результат?

- a) Синему
- b) Красному
- c) Оранжевому
- d) Желтому

9. Какой элемент является ключевым фактором успеха для изменения корпоративной культуры?

- a) Ролевая модель лидера
- b) Коммуникации, развитие и обучение
- c) Процессы и системы
- d) Все ответы верны

10. Что не относится к уровню Идей и Концептов Культуры в модели Шейна?

- a) Ценности
- b) Миссия и видение
- c) Легенды и мифы
- d) Философия компании

11. Что означает человекоцентричность?

- a) Фокус на эффективности бизнес-процессов
- b) Ценностная установка организации на многомерность и уникальность человека
- c) Социально-ориентированный менеджмент
- d) Отношение к сотруднику как клиенту

12. Что описывает Employee Journey Map?

- a) Карьерный план сотрудника
- b) Модель лидерства
- c) Список HR-метрик
- d) Путь сотрудника в компании на всех стадиях взаимодействия

13. Сколько иерархических уровней выделяет Теория реквизитной организации?

- a) 7
- b) 5

с) 6

д) 3

14. Какой параметр не оценивается в методике Оценки потенциала:

а) Мотивация

б) Лояльность

с) Компетенции

д) Ценности

15. Что помогает оценить эффективность HR на каждом этапе пути сотрудника?

а) Количество программ обучения

б) Метрики HR-эффективности

с) Уровень цифровизации

д) Количество встреч с руководителем

16. Что является целью управления талантами?

а) Удержание ключевых сотрудников

б) Воспроизводство прорывных компетенций внутри компании

с) Формирование HR-бренда

д) Повышение уровня вовлеченности персонала

17. Что означает человекоцентричность в управлении талантами?

а) Анализ метрик и показателей

б) Применение цифровых технологий

с) Баланс целей организации и развития потенциала сотрудников

д) Множественные программы льгот

18. Какой фактор является ключевым при работе с талантами нового поколения?

а) Личный бренд руководителя

б) Возможности обучения и развития

с) Финансовая мотивация

д) Гибкий график работы

19. Кто отвечает за развитие талантов в человекоцентричной компании?

а) HR-директор

б) Руководитель

с) Команда

д) Все участники

20. Какой тренд характеризует современную карьеру?

а) Линейность

б) Проектность и многообразие ролей

с) Централизация

д) Формализация

21. Что является признаком команды нового времени?

а) Единая функция и структура

б) Самоорганизация и разделенная ответственность

с) Централизованное управление

д) Минимизация конфликтов

22. Как нейropsychология помогает в командном менеджменте?

а) Изучает когнитивные особенности и механизмы взаимодействия

- b) Учит писать регламенты
- c) Развивает креативность
- d) Регулирует нагрузку

23. Что является основой человеческого лидерства в команде?

- a) Контроль
- b) Доверие и эмпатия
- c) Точность инструкций
- d) Распределение ролей

24. Что в наибольшей степени повышает эффективность команды?

- a) Единые KPI
- b) Осознанная коммуникация и обратная связь
- c) Строгий контроль
- d) Ротация ролей

26. Что является основой личной стратегии HR-лидера?

- a) Профессиональные достижения
- b) Понимание своих ценностей, сильных сторон, ролей и миссии
- c) Карьерный план
- d) Финансовая цель

25. Что такое Икигай?

- a) Японская система оценки сотрудников
- b) Модель целей OKR
- c) Концепция нахождения смысла и баланса между тем, что любишь, умеешь и что нужно миру
- d) Принцип эффективного планирования

27. Что такое OKR в контексте личной стратегии?

- a) Система оценки результатов компании
- b) Тип лидерства
- c) Метод делегирования
- d) Инструмент постановки целей и ключевых результатов

28. Что помогает развивать осознанность HR-лидера?

- a) Ежедневное планирование
- b) Рефлексия, самоанализ, обратная связь
- c) Коучинг команды
- d) Использование AI-инструментов

Критерии оценки.

Знания, умения, навыки слушателя на зачете оцениваются оценками: «зачтено» и «не зачтено».

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
100-41 (41 % и более решенных тестовых заданий)	«зачтено»	Оценка «зачтено» ставится за качество знаний, продемонстрированных в письменном виде, которые обнаруживают уровень владения слушателем минимальной теоретической и практической информацией

40-0 (40 % и менее решенных тестовых заданий)	«не зачтено»	Оценка «не зачтено» ставится за качество знаний, продемонстрированных в письменном виде, которые являются явно недостаточными для текущего уровня подготовки слушателя, обучающегося по программе, и не удовлетворяют критериям иных оценок.
--	--------------	--

** Баллы (рейтинговой оценки) приводятся в случае применения балльно-рейтинговой системы.*

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-3. Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность	Знает: Тренды рынка труда и форсайт-методы. Методы анализа бизнес-проблем и их декомпозиции в HR-задачи. Принципы построения HR-стратегии, связанной с бизнес-целями. Методы оценки эффективности HR-инициатив и HR-аналитика Умеет: Формулировать HR-стратегию. Декомпонировать стратегию на измеримые цели. Оценивать социально-экономическую эффективность HR-проектов. Анализировать бизнес-контекст и трансформировать его в HR-решения. Владеет: Разработка "дерева целей" для HR-функции. Применение HR-аналитики для обоснования решений
ПСК-1. Реализация корпоративной социальной политики	Знает: Основы социального партнерства и корпоративной социальной ответственности (КСО). Национальные стратегические цели (до 2030 г.) в социальной и кадровой сфере. Лучшие практики и нормативно-правовая база в области социальной поддержки (многодетные семьи, участники СВО). Методы оценки социальной эффективности программ. Умеет: Разрабатывать и внедрять социальные программы, ориентированные на различные категории сотрудников. Адаптировать общегосударственные социальные инициативы к корпоративной практике. Оценивать социально-экономический эффект от реализуемых мероприятий. Взаимодействовать с государственными и общественными институтами для реализации социальной политики Владеет: Разработка методических рекомендаций по внедрению социальных инструментов в организации. Формирование пакета социальных мер для целевых групп (участники СВО, многодетные семьи, молодежь).