



## HR-директор: система управления персоналом в организации

Формат обучения: Очно | Онлайн

Срок обучения: 5 дней

Время проведения: ежедневно с 10:00 до 17:30

Дата начала: 23.03.2026

Выдаваемые документы: Удостоверение о повышении квалификации или Сертификат Moscow Business School

### Программа обучения

#### День 1

##### Система управления персоналом

- Изменения в HRM на фоне глобальных экономических тенденций
- Зависимость роли и функций HR от состояния рынка
- Новые международные влияния на политику и практику управления человеческими ресурсами
- Роль HR в стратегическом управлении компанией
- Альянс CEO и HR
- Определение ключевых приоритетов в области управления человеческими ресурсами для достижения основных целей бизнеса сегодня и повышения эффективности работы компании завтра
- Маркетинговая HR-стратегия
- Аудит существующей службы управления персоналом компании
- Технологии и методы экспресс-диагностики, инструменты комплексной диагностики системы управления персоналом в компании
- Состав бизнес-процессов управления персоналом в деятельности компании
- Система работы с внутренними и внешними клиентами HR (топ-

менеджеры, линейные руководители, сотрудники компании, рынок труда, органы власти и администрации)

- Корректировка структуры и функционала службы управления персоналом в соответствии с изменившейся стратегией
- Определение ключевых показателей эффективности службы управления персоналом
- Настройка ключевых HR-процессов на реализацию бизнес-стратегии

### Практикумы:

- Кейс «Аудит системы управления персоналом»
- Кейс «Модель показателей эффективности системы управления персоналом»
- Кейс «Организационная структура службы управления персоналом»
- Кейс «HR-стратегия»

## День 2

Матрица компетенций и оценка сотрудников полного цикла с применением ИИ

Фундамент: от контроля к развитию. Современные подходы к оценке

- Эволюция оценки. От KPI и Performance Review к Continuous Feedback и Development Cycle
- Матрица компетенций 3.0. Что это такое? Зачем связывать компетенции со стратегией компании и корпоративными ценностями? Пример «пустых» матриц. Клише и канцеляризмы в описании индикаторов
- Роль ИИ в оценке талантов. Обзор возможностей — от анализа текстовых ответов до предиктивной аналитики и выявления скрытых закономерностей

Создание ядра: разработка матрицы компетенций с помощью AI

- Структура компетенции: уровни проявления (от 0 до 3), поведенческие индикаторы
- Модель T-shaped специалиста: сочетание гибких (soft) и профессиональных (hard) навыков
- Где ИИ может помочь? Генерация поведенческих индикаторов, анализ вакансий для выявления ключевых требований, создание эталонных профилей

## Инструменты оценки персонала: от 360 до AI-анализа

- Сравнительный обзор методов: 360°, Assessment Centre, кейс-интервью по компетенциям, OKR-сессии и еще 50+ инструментов в кратком обзоре
- Принципы качественной обратной связи: модель S-B-I (Situation-Behavior-Impact).
- AI-инструменты на практике:
- Анализ текстовой обратной связи: как ИИ выявляет основные темы, тональность и «слепые зоны» сотрудника
- Калибровочные сессии: использование дашбордов и аналитики для объективного сравнения сотрудников
- Геймификация: AI-платформы для оценки в игровом формате

## Завершение цикла: принятие решений и развитие

- Матрица 9-Box: как правильно размещать сотрудников и интерпретировать результаты. Обсуждение ограничений и современных альтернатив
- Сессии калибровки (Talent Review): процесс и правила фасилитации для минимизации предвзятости
- Индивидуальный план развития (ИПР): от результатов оценки к конкретным шагам развития. Разрабатываем шаблон

## День 3

Современная система мотивации и корпоративной культуры: как создать среду, которая мотивирует сама

## Современная мотивация — что действительно движет людьми?

- Эволюция мотивации: от теории X/Y МакГрегора к автономии, мастерству и цели (Дэниел Пинк)
- Модель SCARF (Дэвид Рок): Статус, Определенность, Автономия, Связанность, Справедливость — как пять социальных факторов влияют на вовлеченность
- Роль ИИ в анализе мотивации: как с помощью AI-опросников и анализа коммуникаций выявлять реальные драйверы и «боли» сотрудников

## Материальная мотивация будущего: справедливость, прозрачность и данные

- Стратегия компенсаций (Total Rewards): оклад, переменная часть, бенефиты — как сбалансировать пакет
- Грейдинг и вилка окладов: принципы построения, обеспечение внутренней и внешней справедливости
- Инструменты на основе ИИ:
- Анализ рынка труда: использование AI-платформ для получения актуальных данных по зарплатам в режиме реального времени
- Персонализация бенефитов: как AI-системы могут рекомендовать сотрудникам индивидуальные пакеты льгот (ДМС, спорт, обучение) на основе их поведения и предпочтений

## Нематериальная мотивация: воздействие на глубинные драйверы

- Теория самодетерминации (Райан и Деси): базовая потребность в автономии, компетентности и связанности
- Признание и обратная связь: обзор моделей обратной связи. Принципы эффективной похвалы
- Инструменты на основе ИИ:
- Платформы для признания: как AI может помогать автоматически выявлять «героев недели» на основе анализа выполнения задач в Jira и предлагать номинации для награды.
- AI-коучи для руководителей: сервисы, которые анализируют переписку и календарь руководителя и дают рекомендации: «Кому из сотрудников вы не давали обратную связь более 2

недель?», «Поздравите Петра с годовщиной в компании»

## Культура как система: от ценностей к ежедневным практикам

- Модель «Схема организации» Г. Хофстеде: анализ культурных измерений (дистанция власти, избегание неопределенности и др.)
- Фреймворк ACC\*L (Гэри Л. Нил): как выстроить связь между целями компании, корпоративной культурой и лидерством
- Роль ИИ в диагностике культуры:
- Анализ тональности коммуникаций: как AI-системы могут анонимно анализировать настроения в коллективе и выявлять очаги напряженности
- Pulse-опросники: автоматизация регулярных замеров индекса вовлеченности (eNPS) и выявления трендов

Групповой практикум «Создание прототипа «Культурного кодекса» и защита проектов»

## День 4

### Система адаптации, обучения и развития персонала

- Адаптация или испытательный срок?
- Инструменты адаптации
- Принципы формирования программ адаптации
- Оценка эффективности адаптации
- Стадии развития компании и система обучения
- Этапы создания подразделения
- Типы структур учебных центров
- Корпоративный университет как инструмент стратегического управления и идеологии
- Разработка и внедрение компетенций в компании
- Методы обучения и целесообразность их использования
- Внутреннее и внешнее обучение
- Критерии выбора внешних провайдеров
- Возможные сложности и типичные ошибки
- Разрабатывать или покупать тренинг

- Связь обучения с адаптацией и оценкой
- Формы и методы обучения периода «Адаптация»
- Наставничество – инструмент адаптации и обучения
- Как создать систему наставничества и эффективно встроить в программу адаптации
- Положение о наставничестве. Закон о наставничестве
- Материальная и нематериальная мотивация наставников в компании

Практикум «Разработка оценочных тестов по модели Киркпатрика»

## День 5

Требования кадровой безопасности и последние законодательные изменения. Кадровая безопасность в период проведения специальной военной операции

- Понятие кадровой безопасности. Виды оформления юридических взаимоотношений организации и физических лиц. Основные нормы трудового и гражданско-правового законодательства
- Требования безопасности при заключении гражданско-правовых договоров с физическими лицами. Особенность работы с самозанятыми и работниками, имеющими статус индивидуального предпринимателя. Аутстаффинг (лизинг персонала) как вариант кадрового обеспечения предприятия
- Законодательные изменения 2022-2023 годов. Анализ рисков, связанных с частичной мобилизацией. Приостановка трудовых отношений с мобилизованными и добровольцами. Взаимоотношения предприятий и военных комиссариатов. Взаимоотношения предприятий с сотрудниками, покинувшими места постоянного проживания (релоцировавшимися)
- Особенность обеспечения кадровой безопасности в условиях проведения специальной военной операции и включения в состав России новых территорий. Особенности заключения трудовых и гражданско-правовых отношений с лицами, прибывающими с новых территорий
- Основные изменения в трудовых и гражданско-правовых отношениях с отдельными категориями граждан, произошедшие

в 2022-2023 годах на примере изменения требований к персоналу объектов топливно-энергетического комплекса, участвующих в работах по обеспечению безопасности объектов ТЭК

## Стандарты обеспечения кадровой безопасности. Практический опыт анализа информации и обращения с данными

- Основные нормы трудового законодательства, в части регламентации труда дистанционных (удаленных) работников. Обеспечение кадровой безопасности при дистанционных (удаленных) методах работы
- Проверка персонала при приеме на работу. Сбор и анализ информации о кандидате по методу SMICE. Порядок анализа резюме, трудовой книжки, дипломов, характеристик и иных официальных документов. Анкеты для кандидатов на работу
- Изменения в законодательстве о персональных данных, вступившие в силу в 2022-2023 годах. Понятие компрометация персональных данных работников и уведомление об этом Роскомнадзора. Особенности обработки персональных данных, разрешенных субъектом персональных данных для распространения
- Особенности трансграничной передачи персональных данных, вступившие в силу с 1 марта 2023 года. Процедуры уведомления Роскомнадзора о трансграничной передаче персональных данных

## Профилактические меры по построению системы кадровой безопасности в компании. Проблемные сотрудники и судебная практика

- Понятие конфликта интересов в трудовых отношениях. Меры по предупреждению и урегулированию конфликта интересов на предприятии
- Построение кадровой безопасности с различными группами риска. Работа с «жалобщиками» и иными работниками, злоупотребляющими своими правами
- Основные требования трудового законодательства при привлечении работника к дисциплинарной ответственности

- Привлечение работника к материальной ответственности. Процедуры и порядок проведения инвентаризации. Договор о полной материальной ответственности. Особенности проведения инвентаризации при дистанционной работе
- Процедуры увольнения работников с позиции безопасности. Особенности увольнения работников, которые могут представлять угрозу для организации после увольнения
- Трудовые споры. Безопасные взаимоотношения с трудовой инспекцией и прокуратурой по вопросам нарушения трудового законодательства. Судебная защита интересов предприятия при конфликтах с работниками
- Позиции судов при рассмотрении трудовых споров о неправомерном увольнении. Обзор судебной практики 2022 – 2023 годов. Методы, применяемые адвокатами для защиты своих клиентов в трудовых спорах

Практикум «Создание пошагового алгоритма действий по переводу работника на удаленную работу с учетом корпоративной безопасности»