

Автономная некоммерческая организация
«Корпоративная Академия Госкорпорации «Росатом»
(АНО "Корпоративная Академия Росатома")

«УТВЕРЖДАЮ»

Генеральный директор

_____ Ю.Б. Ужакина

«_____» _____ 20__ г.

Программа профессиональной переподготовки
Программа развития «HR-Школа»

Москва 2018



1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1 Цели программы:

- формирование профессиональных компетенций руководителей и специалистов служб управления персоналом организаций отрасли, необходимых для эффективного решения управленческих задач в области управления персоналом;
- реализация стратегии атомной отрасли в области технологического и профессионального лидерства в России;
- повышение эффективности процессов управления персоналом на предприятии за счёт развития профессиональных компетенций сотрудников служб управления персоналом и внедрения общеотраслевых стандартов работы;
- обеспечение единства критериев при принятии решений о назначении на HR-позиции (как внешних, так и внутренних кандидатов);
- формирование роли HR-руководителей как партнера бизнеса и агента изменений.

Программа является вариативной и включает программы развития для руководителей и экспертов служб управления персоналом организаций отрасли:

1. Программа развития руководителей служб управления персоналом.
2. Программа развития экспертов служб управления персоналом.

Вариативность программы зависит от функционального направления деятельности работников атомной отрасли: руководители, эксперты.

В программу развития руководителей служб управления персоналом входят следующие модули обучения: «HR - как партнер бизнеса», «Экономика и финансы для HR», «SMART проект: стоимость, срок, результат», «Успешные изменения», «PRO РЕКОРДЫ», «Навыки влияния», «Современные технологии подбора персонала», «Навыки переговоров для HR».

В программу развития экспертов служб управления персоналом входят следующие модули обучения: «Управление карьерой и преемственностью», «Обучение и развитие», «Современные технологии подбора персонала», «Основы карьерного консультирования», «Управление совокупным вознаграждением: зачем и как?», «Профессиональные стандарты в атомной отрасли», «SMART проект: стоимость, срок, результат», «PRO.РЕКОРДЫ», «Успешные изменения», «Интервью по оценке ценностей Росатома», «Экономика и финансы для HR», «Социальная политика», «Трудовое право: проблемы и решения», «Организация и нормирование труда в атомной отрасли».

Руководители служб управления персоналом могут выбирать модули обучения для экспертов служб управления персоналом, которые будут добавлены к обязательным в рамках программы для руководителей служб управления персоналом.



Эксперты служб управления персоналом выбирают модули обучения в зависимости от функционального направления деятельности, с условием обязательного прохождения модулей:

- «Управление карьерой и преемственностью», «Обучение и развитие», «Современные технологии подбора персонала», «Основы карьерного консультирования» для экспертов в области развития кадрового потенциала;
- «Экономика и финансы для HR», «Управление совокупным вознаграждением: зачем и как?», «PRO.РЕКОРДы» для экспертов в области управления совокупным вознаграждением;
- «Трудовое право: проблемы и решения» для экспертов в области управления трудовыми отношениями.

Эксперты служб управления персоналом могут выбирать модули обучения для руководителей служб управления персоналом, которые будут добавлены к обязательным в рамках программы для экспертов служб управления персоналом.

В дипломе о профессиональной переподготовке по результатам прохождения вариативной программы в зависимости от функционального направления деятельности руководителей и экспертов атомной отрасли присваивается квалификация для руководителей - «Директор по персоналу», для экспертов - «Менеджер по персоналу».

1.2 Категория слушателей: руководители служб управления персоналом, руководители структурных подразделений служб управления персоналом, специалисты служб управления персоналом.

1.3 Требования к уровню подготовки поступающего на обучение: высшее или среднее профессиональное образование.

1.4 Трудоемкость программы: объем вариативной программы профессиональной переподготовки должен быть не менее 250 часов.

1.5 Форма обучения: очная-заочная, с применением дистанционных технологий.

1.6 Условия и особенности реализации программы: нет

1.7 Связь ДПП с профессиональными стандартами: нет

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

В результате освоения программы развития «HR-Школа» слушатели освоят уровни владения компетенциями:

- **Управленческий (HR-директор):**
 - ✓ Понимание роли HR-процесса в реализации кадровой стратегии и стратегии организации.
 - ✓ Понимание взаимосвязи HR-процесса с другими процессами.
 - ✓ Умение определять стратегическое направление развития HR-процесса и разрабатывать HR-политику в зависимости от потребностей бизнеса.



- ✓ Умение оказывать убеждающее воздействие в рамках процесса.
- **Экспертный** (нач. управления, нач. отделов, рук. проектов, гл. специалисты и др.):
 - ✓ Экспертное знание и понимание процесса.
 - ✓ Умение разрабатывать и адаптировать процессы под специфику.
 - ✓ Способность оптимизировать процессы, создавать стандарты и регламенты работы.
 - ✓ Способность убедительно оперировать фактами и понятиями.
 - ✓ Предоставлять по процессу качественную экспертную аналитику (с учетом лучших практик).
 - ✓ Обучение других (способность передавать знания по процессу).
- **Технический** (специалист):
 - ✓ Знание и понимание процесса на базовом уровне, достаточном для качественного выполнения отдельных операций по процессу.



3. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

УЧЕБНЫЙ ПЛАН программы профессиональной переподготовки Программа развития «HR-Школа»

№ п/п	Наименование раздела	Трудоемкость, час	Аудиторные занятия, час.	СРС, час	Формы контроля
1	2	3	4	5	6
1	Программа развития руководителей служб управления персоналом				
1.1	HR - как партнер бизнеса	48	24	24	зачет
1.2	Экономика и финансы для HR	28	24	4	зачет
1.3	SMART проект: стоимость, срок, результат	20	16	4	зачет
1.4	Успешные изменения	24	16	8	зачет
1.5	PRO.РЕКОРДЫ	12	8	4	зачет
1.6	Навыки влияния	22	16	6	зачет
1.7	Современные технологии подбора персонала	22	16	6	зачет
1.8	Навыки переговоров для HR	22	16	6	зачет
1.9	Итоговая аттестация проводится в форме защиты индивидуальных итоговых проектов	52	4	48	Защита индивидуальных итоговых проектов
	Итого	250	140	110	
Объем часов вариативной программы по направлению подготовки экспертов					
2	Программа развития экспертов по развитию кадрового потенциала				
2.1	Управление карьерой и преемственностью	22	16	6	зачет
2.2	Обучение и развитие	12	8	4	зачет



2.3	Современные технологии подбора персонала	22	16	6	зачет
2.4	Основы карьерного консультирования	24	16	8	зачет
2.5	Управление совокупным вознаграждением: зачем и как?	28	24	4	зачет
2.6	Профессиональные стандарты в атомной отрасли	20	16	4	зачет
2.7	SMART проект: стоимость, срок, результат	20	16	4	зачет
2.8	PRO.РЕКОРДЫ	12	8	4	зачет
2.9	Успешные изменения	24	16	8	зачет
2.10	Интервью по оценке ценностей Росатома	22	16	6	зачет
2.11	Итоговая аттестация проводится в форме защиты индивидуальных итоговых проектов	48	2	46	Защита индивидуальных итоговых проектов
2.12	Итого	254	154	100	
3	Программа развития экспертов по управлению совокупным вознаграждением				
3.1	Экономика и финансы для HR	28	24	4	зачет
3.2	Управление совокупным вознаграждением: зачем и как?	28	24	4	зачет
3.3	PRO.РЕКОРДЫ	12	8	4	зачет
3.4	Трудовое право: проблемы и решения	20	16	4	зачет
3.5	SMART проект: стоимость, срок, результат	20	16	4	зачет
3.6	Управление карьерой и преемственностью	22	16	6	зачет
3.7	Успешные изменения	24	16	8	зачет
3.8	Социальная политика	18	16	2	зачет



3.9	Итоговая аттестация проводится в форме защиты индивидуальных итоговых проектов	48	2	46	Защита индивидуальных итоговых проектов
3.10	Итого	220	138	82	
4	Программа развития экспертов по управлению трудовыми отношениями				
4.1	Трудовое право: проблемы и решения	20	16	4	зачет
4.2	Управление совокупным вознаграждением: зачем и как?	28	24	4	зачет
4.3	Профессиональные стандарты в атомной отрасли	22	16	6	зачет
4.4	Организация и нормирование труда в атомной отрасли	22	16	6	зачет
4.5	Современные технологии подбора персонала	22	16	6	зачет
4.6	Управление карьерой и преемственностью	22	16	6	зачет
4.7	PRO.РЕКОРДы	12	8	4	зачет
4.8	Итоговая аттестация проводится в форме защиты индивидуальных итоговых проектов	48	2	46	Защита индивидуальных итоговых проектов
4.9	Итого	196	114	82	

4. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Расписание модулей обучения составляется на определенный период обучения (квартал, полугодие, учебный год) исходя из комплектования учебных групп и производственной необходимости слушателей.

5. РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ ПО ТЕМАТИЧЕСКИМ РАЗДЕЛАМ

Модуль «HR - как партнер бизнеса»

HR-директор как партнер для Бизнеса: Как было бы идеально? Чтобы быть «партнёром на высоте», нужно исполнять разные роли. Модель Д. Ульриха. Видение и стратегия, роль и ответственность HR – директоров для реализации бизнес- партнерства. Бизнес-партнер на высоте: партнёрские отношения с разными участниками Бизнеса. Конкретное описание основных направлений дорожной карты. Разработка дорожной карты по управлению персоналом. Обратная связь по разработкам. Рекомендации по дальнейшей работе. Как сделать дорожную карту



рабочим инструментом? Механизм каскадирования, информационного сопровождения, мониторинга и внесения изменений. Какие умения особенно нужны для выстраивания партнёрских отношений. Бизнес-партнер продвигает свою профессиональную линию. Работа с кейсами. Работа в группах, презентации, обратная связь по стилям коммуникации), 3 «источника» для разработки плана - результаты ДЗ, системная модель, ключевые приоритеты HR. Структура и содержание плана, обзор алгоритма разработки. Анализ ситуации с помощью системной модели. Выбор приоритетов с учётом центральных HR-приоритетов и особых задач, поставленных Бизнесом на местах. Формирование общей картины HR-стратегии организации в режиме 3+1 основных направлений.

Модуль «Экономика и финансы для HR»

Финансовый оборот, финансовые отчеты и ключевые показатели деятельности. Показатели HR-функции. Развитие системы показателей: от физического объема операций к эффективности используемого капитала. Структура и экономический смысл основных финансовых отчетов: Баланса, Отчета о прибылях и убытках (P&L), Отчета о движении денежных средств. Приемы экономического анализа для HR-руководителей. Показатели, которыми управляет HR директор. Виды средних величин. Что такое медиана и процентиля. Показатели динамики. Классификаторы затрат. Показатель EBITDA. Выводы: как кадровая функция ГК связана с финансовым оборотом и финансовыми показателями деятельности ГК. Как HR-решения влияют на показатель ССДП. Денежный оборот. Расчет ключевого показателя деятельности ГК – ССДП. Построение дерева целей на основе ССДП. Как рассчитывается показатель «Скорректированный свободный денежный поток» (ССДП). Как связано управление рабочим капиталом с показателем ССДП. Как влияют на показатель ССДП действия руководителей предприятий. Зоны влияния HR-директора на финансовые показатели. Управление численностью персонала. Подходы к снижению затрат на персонал. Построение системы показателей на основе ССДП: разбор «дерева целей» ГК на примере одного из дивизиона. Бюджетирование затрат на персонал. Основные принципы бюджетирования. Сценарные условия при бюджетировании расходов на персонал. Основные шаги бюджетирования затрат на персонал. Структура затрат на персонал. Приемы бюджетирования: по удельным нормативам затрат и структурным пропорциям (параметрический подход). Факторный анализ расходов на персонал.

Модуль «SMART проект: стоимость, срок, результат»

Подходы к управлению проектами: классический подход, философия Agile. Проекты, программы и портфель в деятельности организации. Проекты различных типов в Росатоме (ПСР-проекты, инвестиционные проекты и др.). Жизненный цикл проекта: примеры из различных областей. Как будем управлять проектом? Описание процессов и областей деятельности при управлении проектом. Типовая матрица управленческих задач руководителя проекта для всех процессов управления. Практика реализации проекта: 9 шагов (каждый шаг содержит теоретический блок и практическую работу над собственным проектом): инициирование. Шаг 1. Составление Устава проекта: обоснование и цель проекта



(по SMART), основные и дополнительные эффекты, ограничения по проекту. Шаг 2. Определение ключевых ролей для своих проектов. Состав проектной команды. Ключевые участники, необходимые для успеха проекта. Шаг 3. Определение заинтересованных сторон и их требований в проекте. Шаг 4. Определение содержания работ и декомпозиция проекта. Шаг 5. Планирование контрольных точек для внешних заинтересованных сторон проекта. Шаг 6. Определение зон ответственности членов команды для работ проекта. Шаг 7. Организация управления рисками проекта: определение и оценка рисков, планирование действий по противодействию рискам. Шаг 8. Управление коммуникациями в ходе реализации проекта. Канбан как подход к организации работ в проекте. Шаг 9. Закрытие проекта: подведение итогов и фиксация уроков. Презентация и защита работ проектными командами.

Модуль «Успешные изменения»

Причины и необходимость перемен. Изменения в отрасли. Треугольник изменений. Оценка уровня организационной готовности к изменениям. Критерии успешности прохождения изменений. Факторы прохождения индивидуальных изменений ADKAR. Матрица анализа стейкхолдеров. Параметры для анализа стейкхолдеров: отношение к изменениям, степень компетентности в управлении изменениями. Тактики ADKAR. Действия по формированию ADKAR для избранных групп стейкхолдеров. Согласование критериев успешности прохождения изменений. Методика WWW.HOW. Подготовка презентаций для избранных групп стейкхолдеров.

Модуль «PRO РЕКОРДы»

Введение в УЭД. Понятие эффективности. Система УЭД как часть процесса управления карьерой и преемственностью. Ключевые процедуры и календарный план реализации системы УЭД. Оценка результативности (КПЭ). Связь стратегии Росатома и КПЭ сотрудников. Структура управления отрасли и классификация КПЭ. Документы, регламентирующие процесс постановки КПЭ. Принципы постановки КПЭ. Основные требования к заполнению документов: Паспорт и Карта КПЭ. Оценка по ценностям и ПТЗН. Процесс оценки. Оценка ПТЗН. Матрица выведения итоговой оценки. Управление карьерой. Планирование карьеры. Индивидуальный план развития (ИПР). Процедура проведения круглых столов и предоставление обратной связи сотруднику по итогам оценки. Мониторинг эффективности в течение года.

Модуль «Навыки влияния»

Эволюция подходов к влиянию. Триада успеха во влиянии: займи активную позицию, обуздай эмоции и повливай. Проактивная позиция в разговоре и эгоцентризм. 5 ключевых эмоциональных триггеров: компетентность, аффилиация, автономия, статус и роль. Негативные эмоции в сложных разговорах по Паттону. 3 шага работы с негативными эмоциями: осознай свои эмоции, справишься с собой, помоги справиться собеседнику. Эффективное влияние по модели СПРОС. СПРОС для продвижения идеи в сложной ситуации. Роль ценностных ориентиров и установок в процессе влияния по модели Шварца. Принцип создания добавленной



и воспринимаемой ценности. Характеристики влияния через убеждение и вопросы каждого из подходов. Механизм принятия решения – «весы сомнений и ценностей». Техника преодоления сопротивления ТИРаДа. Техники получения обязательств: допущения, альтернативы, специальные условия текущей ситуации.

Модуль «Современные технологии подбора персонала»

Процесс подбора персонала. Роль и тренды в подборе. HR Digital — тренды и технологии. Единый отраслевой процесс развития кадрового потенциала. Подбор персонала в Росатоме. Формирование заявки на подбор. Этапы формирования заявки на подбор. Ответственность бизнеса и HR на этапе «Формирование заявки на подбор». Планирование мероприятий по поиску и привлечению кандидатов. EVP – ценностное предложение Росатома. Размещение вакансии с учетом EVP. Типы кандидатов и способы их поиска. Ответственность бизнеса и HR на этапе «Планирование мероприятий по поиску и привлечению кандидатов». Отбор и оценка персонала. Этапы отбора персонала. Методы оценки персонала. Скрининг резюме. Телефонное интервью. Собеседование. Компетенции и корпоративные ценности. Наблюдение в оценке персонала. Техники проведения интервью. Ответственность бизнеса и HR на этапе «Отбор и оценка персонала. Адаптация сотрудников. Процесс адаптации: задачи и ключевые блоки. Уровни адаптации персонала. Ответственность бизнеса и HR на этапе «Адаптация сотрудников»

Модуль «Навыки переговоров для HR»

Переговоры. Базовая модель. Баланс сил. Переговоры для HR-сферы. Базовая 3D-модель подготовки и проведения переговоров. Баланс сил: потери и заинтересованность. Активная позиция HR-департамента. Выстраивание последовательности встреч для повышения силы. Стили/стратегии ведения переговоров. «Партнерский движок» переговоров, партнерский подход с бизнесом. Выбор стратегий при разрешении разногласий на основе принципов Анатолия Раппопорта. Пять шагов подготовки партнерский переговоров: декомпозиция, приоритизация, 3-хуровневый анализ, обмены, эффективные вопросы. 5 шагов проведения переговоров: сигнальте, изучайте, предлагайте, торгуйтесь, договаривайтесь, атмосфера. Значение эмоций в переговорах. Важность активной позиции HR-сотрудника в переговорах. Рекомендации к проявлению активной позиции во время разговора. Триада управления эмоциями. Управление ресурсным состоянием. Управление атмосферой в переговорах. Управление своим эмоциональным состоянием. Управление эмоциональным состоянием визави. Три вида власти для создания атмосферы в переговорах. Развитие навыков проведения переговоров. Создание плана развития навыков проведения переговоров.

Модуль «Управление карьерой и преемственностью»

Цели, задачи и отраслевой цикл. Видение 2030. Кадровые приоритеты Росатома. Единый отраслевой процесс развития кадрового потенциала. Процесс управления карьерой преемственностью (УКП). Интеграция УКП с другими HR-процессами. Процесс УКП в отраслевой системе РЕКОРД. Планирование карьеры. Карьерная развилка. Карьерная структура. Планирование преемственности. Принципы формирования плана преемственности. Система отраслевых требований к



работникам. Оценка преемников. Критерии управленческого потенциала. Кто оценивает преемника? Принцип трехуровневой команды. Отраслевая методика оценки преемников. Развитие преемников. Управленческий кадровый резерв. Менторинг. Индивидуальный план развития преемника. Ротации. Анализ эффективности и качества процесса. Ключевые метрики процесса УВП.

Модуль «Обучение и развитие»

Годовой цикл обучения и развития. Приоритеты в обучении и развитии Росатома. Единый отраслевой процесс развития кадрового потенциала. Процесс обучения и развития. Цели и эффективность обучения и развития. Ключевые модели оценки эффективности обучения. V-модель Джека Филлипса. Выявление потребностей в обучении и развитии. Оценка эффективности обучения. Принцип организации корпоративного обучения 70/20/10. Особенности обучения взрослых. Подходы к обучению. Планирование обучения и развития.

Модуль «Основы карьерного консультирования»

Понятие и особенности карьерного консультирования. Тренды карьерного консультирования в мире. Чем карьерное консультирование отличается от карьерного коучинга Особенности карьерного консультирования в Росатоме. Интервью с экспертами, практикующими карьерное консультирование в Росатоме. Роли HR в карьерном консультировании Профиль HR-менеджера Росатома, компетентного в карьерном консультировании. Знания, умения и навыки, необходимые карьерному консультанту для работы в отрасли. Профессионально-этический кодекс Базовый алгоритм карьерного консультирования. Основные инструменты и техники, применяющиеся в карьерном консультировании. Отработка инструментов карьерного консультирования в соответствии с карьерным запросом на основе базового алгоритма карьерного диалога. Разбор сложных ситуаций в карьерном консультировании.

Модуль «Управление совокупным вознаграждением: зачем и как?»

Организационная структура, должности и профессии. Формальная и неформальная организация. Карьера. Оценка должностей и профессий. Задачи грейдинга. Методы грейдинга. Использование грейдов. Система оплаты труда. Структура и уровень оплаты труда. Виды вознаграждений. Сопоставление с рынком труда. Диапазоны заработных плат. Определение места работника в диапазоне заработных плат. Постоянная и переменная части оплаты труда и мотивация. Роль элементов оплаты труда. Переменное вознаграждение: кому, за что, сколько, когда? Управление эффективностью. Отраслевая система оплаты труда. Единая унифицированная система оплаты труда (ЕУСОТ). Отраслевое соглашение. Управление фондом оплаты труда (ФОТ). Вовлечённость и коммуникации. Оплата труда и вовлечённость. Коммуникации. Построение системы оплаты труда.

Модуль «Профессиональные стандарты в атомной отрасли»

Система независимой оценки квалификации. Процедура независимой оценки квалификации. Особенности прохождения независимой оценки квалификации. Взаимосвязь систем подготовки, дополнительного профессионального



образования работников и независимой оценки квалификации. Профессиональные стандарты в системе управления персоналом. Российская система уровней квалификации. Профессиональный стандарт. Специфика применения квалификационных справочников и профессиональных стандартов. Внедрение профессиональных стандартов в организации. Специфика трудового договора с учетом содержания профессиональных стандартов. Корпоративная система подготовки и дополнительного профессионального образования работников. Особенности применения профессиональных стандартов в государственных корпорациях. Алгоритм применения профессиональных стандартов в атомной отрасли.

Модуль «Интервью по оценке ценностей Росатома»

Требования к оценке ценностей. Роли HR и руководителей структурных подразделений в формировании кадрового состава. Требования к результатам и к процедуре оценки. Ключевые индикаторы. Ценности и требования должности. Перечень ключевых индикаторов для оценки. Проведение интервью по ценностям. Техники интервью STAR, «Воронка». Типы вопросов. Ведение протокола. Типичные ошибки интервьюера. Оценка ценностей. Отраслевая шкала оценок. Уровни проявления ценностей в интервью, на рабочем месте. Пособие «Проведение интервью по ценностям». Анализ результатов оценки и их представление руководителю. Прогноз поведения кандидата/работника в рабочей ситуации. Риски несоответствия ценностям Росатома. Отчет по результатам оценки: требования, формат.

Модуль «Социальная политика»

Существующие виды социальных льгот и компенсаций. Практики применения инструментов реализации КСП. Формирование социальной политики организаций. Кадровая отчетность по блоку «Расходы социального характера». Коммуникации и обратная связь о реализации социальной политики. Уровни социального партнерства. Мероприятия представителей трудового коллектива. Коллективный договор. Использование ресурса профсоюза. Коммуникация с профсоюзами.

Модуль «Трудовое право: проблемы и решения»

Электронные трудовые книжки. Электронные документы в трудовых отношениях, электронные договоры, локальные акты. Новые документы и уведомления. Новое в трудовых и гражданских отношениях: законопроекты, судебная практика. Компетенция и сложные вопросы квалификации. Локально-нормативные акты по регулированию трудовых отношений на предприятии. Срочный договор на время декрета. Плюсы и минусы новых правил специальной оценки условий труда: новые правила. Трудовая книжка: исправляем ошибки. Уловки увольнения. Новый регламент проверок трудовой инспекции (ГИТ).

Модуль «Организация и нормирование труда в атомной отрасли».

Нормирование труда: понятие и законодательные основы. Направления развития системы нормирования труда. Порядок разработки и утверждения межотраслевых, отраслевых, типовых и локальных норм труда. Нормирование и оплата труда,



Единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС) и профессиональные стандарты в единой системе управления. Разработка норм затрат труда на основе аналитических методов нормирования. Основы аналитических методов нормирования труда. Разработка норм (нормативов) времени, численности, обслуживания. Разработка норм выработки. Разработка норм затрат труда на основе суммарных (синтетических) методов. Основы суммарных (синтетических) методов нормирования труда. Разработка норм (нормативов) времени, численности, обслуживания. Разработка норм выработки. Определение необходимой (оптимальной) численности персонала, пенсионное обеспечение, автоматизация расчётов норм и нормативов труда. Исследование трудового процесса. Выявление потребности в оптимизации численности персонала. Применение разработанных норм численности. Организация труда для оптимизации трудозатрат и снижения себестоимости продукции, услуг. Разработка плана оптимизации численности персонала. Формирование бизнес-процессов на основе разработанных норм.

6. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ:

6.1. Материально-технические условия: аудитория должна быть оборудована проектором, флипчартом, маркерами, столами и стульями для слушателей, персональными компьютерами с доступом в интернет, копировальной техникой.

6.2. Учебно - методическое и информационное обеспечение: рабочая тетрадь, управляющая презентация, дополнительные материалы для практических занятий и чтения.

6.3. Кадровые условия: кадровое обеспечение программы: административный персонал.

7. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ проводится в форме защиты индивидуальных итоговых проектов.

8. СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Джон Коттер, Хольгер Ратгебер – «Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений»

Том ДеМарко - «Deadline. Роман об управлении проектами»

Том ДеМарко, Тим Листер - «Человеческий фактор: успешные проекты и команды»

Том ДеМарко, Тим Листер - «Вальсируя с Медведями: управление рисками в проектах

по разработке программного обеспечения»

Джефф Сазерленд - «Scrum. Революционный метод управления проектами»

Стивен Кови - «Скорость доверия: то, что меняет все»



Эдриан Гостик, Честер Элтон - «Принцип морковки»

Ульрих Дэйв (Ulrich Dave и соавторы) – «HR Competencies – Mastery at the Intersection of People and Business»

Фонс Тромпенаарс - «Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса»

Джанелл Барлоу, Пол Стюарт - «Сервис, ориентированный на бренд»

Нильс Пфлегинг - «Управление на основе гибких целей. Вне бюджетирования. Как превзойти конкурентов в XXI веке»

Приказ от 01 марта 2017 г. № 1/184-П «Об утверждении Единого отраслевого порядка процесса "Управление эффективностью деятельности" работников Госкорпорации "Росатом" и ее организаций» (в ред. Приказа Госкорпорации "Росатом" от 28 марта 2019 г. № 1/312-П)

Приказ от 15 января 2013 г. № 1/14-П «Об утверждении Политики управления эффективностью деятельности Госкорпорации "Росатом" и ее организаций» (в ред. Приказа Госкорпорации "Росатом" от 11 января 2017 г. № 1/3-П)

Приказ от 07 февраля 2013 г. № 1/118-П «Об утверждении Единых отраслевых методических указаний по расчету итогового коэффициента выполнения КПЭ» (в ред. Приказа Госкорпорации "Росатом" от 26 июня 2015 г. № 1/605-П)

Приказ от 25 января 2011 г. № 1/43-П «Об утверждении Положения о системе ключевых показателей эффективности Госкорпорации "Росатом" и ее организаций»

Методические рекомендации по разработке и декомпозиции КПЭ (письмо Терентьевой Т.А. и Реброва И.В.)

ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент: требования к управлению проектами».

ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту».

Руководство к Своду знаний по управлению проектами. 5-е издание (A Guide to The Project Management Body of Knowledge, 5-th Edition).

The IPMA Individual Competence Baseline. 4th Version (ICB4).

Единые отраслевые методические рекомендации по созданию продукта проекта Госкорпорации «Росатом» и ее организаций

Приказ Госкорпорации «Росатом» от 16.04.2013 № 1/402-П «О Единой отраслевой инвестиционной политике Госкорпорации «Росатом» и ее организаций».

Приказ Госкорпорации «Росатом» от 02.10.2013 № 1/1060-П «О Едином отраслевом порядке взаимодействия при принятии инвестиционных решений по проекту Госкорпорации «Росатом» и ее организаций».



Приказ Госкорпорации «Росатом» от 21.01.2015 №1/27-П «Об утверждении Единых отраслевых методических рекомендаций по организации инвестиционно-проектной деятельности Госкорпорации «Росатом» и ее организаций».

Приказ Госкорпорации «Росатом» от 02.10.2013 № 1/1060-П «О Едином отраслевом порядке взаимодействия при принятии инвестиционных решений по проекту Госкорпорации «Росатом» и ее организаций».

Приказ Госкорпорации «Росатом» от 30.12.2014 № 1/1317-П «Об утверждении Единого отраслевого порядка взаимодействия при организации проектного финансирования при реализации инвестиционных проектов организаций Госкорпорации «Росатом».

Полковников А.В., Дубовик М.Ф. - «Управление проектами. Полный курс МВА»

Рассел Д. Арчибальд - «Управление высокотехнологичными программами и проектами»

Давыдов С. - «Не мешайте мне работать!»

Демарко Т. - «Deadline Роман об управлении проектами»

Пфеффер Джеффри - «Власть, влияние и политика в организациях»

Дж. Борг - «Сила убеждения. Искусство оказывать влияние на людей»

Фишер Роджер, Шапиро Дэниел - «За пределами здравого смысла. Как использовать эмоции в процессе переговоров»

Гэвин Кеннеди - «Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах»

Джим Кэмпберг - «Сначала скажите «НЕТ». Секреты профессиональных переговорщиков»

Джеральд И Ниренберг, Генри Калеро - «Новое искусство переговоров»

Алан Ламперер. Аурелиан Колсон - «Первый шаг. Спутник переговорщика»

Джек Нашер - «Договорились! Беспроигрышная тактика переговоров»

Дэвис Лэкс, Джеймс Себениус - «Переговоры в трех измерениях»

Роджер Фишер и Даниэль Шапиро - Эмоциональный интеллект в переговорах»

Гэвин Кеннеди - «Переговоры. Полный курс»

Чарльз Фейдл, Майя Бялик и Берни Триллинг – «Четырехмерное образование»

Е. Лошкарева, П. Лукша, И. Ниненко, И. Смагин, Д. Судаков – «Доклад: Навыки Будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире»

Лоран Коэн – «Удивительные истории о мозге, или рекорды памяти коноплянки»

Дэниел Пинк – «Что на самом деле нас мотивирует»

The Six Disciplines of Breakthrough Learning How to Turn Training and Development Into Business Results (3rd Edition) by Roy Pollock, Andrew Jefferson, Calhoun Wick



Питер Сенге - «Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации»

Апелляционное определение № 33А-10617/2016 от 12 августа 2016 г. по делу № 33А-10617/2016

Единые отраслевые методические рекомендации по применению профессиональных стандартов в Госкорпорации «Росатом» и ее организациях

Информация Министерства труда РФ от 5 апреля 2016 г. «По вопросам применения профессиональных стандартов»

Определение № 33-1286/2016 от 16 февраля 2016 г. по делу № 33-1286/2016

Письмо Министерства труда и социальной защиты РФ от 10 февраля 2016 г.

«О применении профессиональных стандартов в сфере труда»

Постановление Правительства РФ от 27 июня 2016 г. № 584 «Об особенностях применения профессиональных стандартов <...>»

Постановление Правительства РФ от 30 сентября 2016 г. № 987 «О внесении изменений в перечень должностей работников объектов использования атомной энергии, которые должны получать разрешения Федеральной службы

по экологическому, технологическому и атомному надзору на право ведения работ в области использования атомной энергии»

Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 10 декабря 2009 г. № 977 «Об утверждении единого квалификационного справочника (ЕКС) должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников организаций атомной энергетики»

Решение Верховного Суда РФ от 22 октября 2014 г. № АКПИ14-965

Решение Верховного Суда РФ от 25 мая 2015 г. № АКПИ15-388

Ильгиз Валинуров - «Рекрутинг на 100%: искусство привлекать лучших!»

Джон О'Нил - «Интервью при отборе. 58 вопросов из практики крупнейших компаний мира»

Светлана Иванова - «Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство»

Светлана Иванова - «Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час»

Светлана Иванова - «Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителя»

Вольфганг Йеттер - «Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью»

Ребекка Боуз, Дайза Байноу и команда SHL - «Интервью по компетенциям. Отбираем лучших, избавляемся от остальных. Методы проведения интервью»



Уильям Панудстон - «Найти умного: Как проверить логическое мышление и творческие способности кандидата»

Фернандес-Араос Клаудио - «Окружи себя лучшими»

Дэвид Стиллман - «Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык»

Единая отраслевая социальная политика Госкорпорации «Росатом» и ее организаций – приказ от 17.02.2020 № 1/156-П

Единые отраслевые методические рекомендации по проведению экспертной оценки проектов коллективных договоров организаций Госкорпорации «Росатом» - приказ от 05.04.2013 № 1/349-П

Единый отраслевой порядок подготовки и проведения спартакиады работников организаци атомной энергетики, промышленности и науки «Атомиада» - приказ от 30.07.2014 № 1/706-П

Единые отраслевые методические указания по реализации Всероссийского физкультурно-оздоровительного комплекса «Готов к труду и обороне» в Госкорпорации «Росатом» и ее организациях – приказ от 16.05.2016 № 1/416-П

Единые отраслевые методические рекомендации по организации санаторно-курортного лечения и реабилитационно-оздоровительных мероприятий для работников (в том числе работников с детьми), неработающих пенсионеров за счет собственных средств Госкорпорации «Росатом» и ее организаций – приказ от 14.0.2015 № 1/897-П

Единые отраслевые методические указания по реализации мероприятий по охране здоровья работников Госкорпорации «Росатом» и ее организаций и вовлечению их в здоровый образ жизни – приказ от 15.07.2019 № 1/701-П

О проведении в 2019 году в Госкорпорации «Росатом» Года охраны труда, здоровья и здорового образа жизни» - приказ от 04.04.2019 № 1/339-П

Правила подготовки квартальной и годовой кадровой отчетности

Правила подготовки отчета о выполнении Отраслевого соглашения

Отраслевое соглашение по атомной энергетике, промышленности и науке на 2018 – 2020 годы

Типовые отраслевые методические рекомендации по классификации расходов по статьям затрат аналитических справочников ЕПС в рамках реализации программы «ПОРА» с приложением (Справочник услуг)

Об утверждении Единых отраслевых методических указаний по установлению нормативов расходования средств при проведении корпоративных мероприятий в Управляющих центрах ЦФО 2 Госкорпорации «Росатом» - приказ от 19.09.2012 № 1/854-П

Об утверждении Единых отраслевых методических указаний по установлению нормативов расходования средств при проведении корпоративных мероприятий в



подведомственных организациях Госкорпорации «Росатом» от 22.05.2012 № 1/430-П

Типовые локальные нормативные акты по корпоративным социальным программам.

Фредерик Лалу – «Открывая организации будущего»

Коллинз Джим, Поррас Джерри И. – «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением»

Моборн Рене, Ким В. Чан – «Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков»

Девид Майер и Джеффри Лайкер – «Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota»

Малкольм Гладуэлл – «Гении и аутсайдеры»

Майклз Эдвард, Экселрод Элизабет, Хэндфилд-Джонс Хелен – «Война за таланты»

Бергер Д. – «Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда»

Ветлужских Е. – «Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика»

Ветлужских Е. – «Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей»

Гимпельсона В.Е., Капелюшникова Р.И. – «Заработная плата в России: эволюция и дифференциация: монография»

Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Аленько С.Н., Мерко А.И. – «Мотивация персонала: Учеб. пособие. Практические задания (практикум)»

Пул М., Уорнер М. – «Управление человеческими ресурсами»

Ребров А., Ворогушин Е. – «Система грейдов: как разработать и внедрить»

Хендерсон Р. – «Компенсационный менеджмент»

Чемяков В. – «Грейдинг: технология построения системы управления персоналом»

Д. Коттер, Х. Ратгебер - «Наш айсберг тает»

Д. Коттер. - «Впереди перемен»

Д. Хайатт. - «ADKAR – модель для изменений в бизнесе, правительстве и нашем обществе»

Брейли Р., Майерс С., Аллен Ф. – «Принципы корпоративных финансов»

Ван Хорн Дж. С., Вахович Д.М. – «Основы финансового менеджмента»

Ковалев В. В. – «Финансовый менеджмент. Теория и практика»

Молчанов С. С. – «Управленческий учет за 14 дней. Экспресс-курс»

Николаева О. Е., Шишкина Т. В. – «Классический управленческий учет»

Эрминия Иббара – «Обретая Я. Нестандартные стратегии, изменяющие карьеру»



Эрминия Иббара – «Действуй как лидер, думай как лидер»

Тим Кларк, Ив Пинье, Александр Остервальдер – «Твоя бизнес—модель»

Ицхак Адизес - «Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей»

Станислав Шекшня — «Как эффективно управлять свободными людьми. Коучинг»

Майлз Дауни — «Эффективный коучинг»

Патрик Ленсиони — «Почему не все любят ходить на работу»

Надежда Владиславова, Елена Лопухина — Мастер коммуникации: четыре важнейших закона общения»

Инна Кузнецова — Вверх. Практический подход к карьерному росту».

Салли Хелгесен, Маршалл Голдсмит — «Ты способна на большее»

Беверли Кей, Джулиони Джулия — «Помогите им вырасти или смотрите, как они уходят»

Эмили Вапник – «Мультипотенциалы. Руководство для тех, кто уже вырос, но так и не решил, кем хочет стать»

Тимоти Голви — Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала»

Лемке Беттина - «Икигай. Японское искусство поиска счастья и смысла в повседневной жизни»

Бычин В.Б., Малинин С.В. – «Нормирование труда»

Генкин Б.М. – «Нормирование труда»

Егоршин А.П., Зайцев А.К. – «Организация труда персонала»

Михайлов Д.М. – «Новая система организации бизнеса»

Пашуто В.П. – «Организация, нормирование и оплата труда на предприятии»

Петров М.И. – «Нормирование труда»

Поляков И.А., Ремизов К.С. – «Справочник экономиста по труду»

Суетина Л.М. – «Перспективы развития теории и методологии нормирования труда в современных условиях»

Статья «нормирование и оплата труда в строительстве»

Перечень важных документов на стадии принятия «Главная книга» 2012 г. №5, №18.

Положение об организации нормирования труда в народном хозяйстве от 19 июня 1986 г

Постановление главного государственного санитарного врача РФ от 26.05.2003 3100 «О введении в действие Санитарно-эпидемиологических правил СП 2.2.2.1327-03» Гигиена труда. Технические процессы, материалы и оборудование, рабочий инструмент. Гигиенические требования к организации технологических



процессов, производственному оборудованию и рабочему инструменту. Санитарно-эпидемиологические правила», утв. Главным государственным санитарным врачом РФ 23.05.2003 г

Рекомендации по применению режимов гибкого времени рабочего времени на предприятиях, учреждениях и организациях отраслей народного хозяйства. Приложение к постановлению Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 30 мая 1985г. № 162/12-55

Щеколдин В.А. – «Нормирование труда»

Глубокий С. В. – «Организация и нормирование труда в современном производственном менеджменте»

Бухалков М.И. – «Организация и нормирование труда»

Минаев В.И. – «Нормирование ремонтных работ в атомной энергетике России». Диссертация кандидата экономических наук. 2005 г.

Осецкая М.М. – «Планирование модернизации, технического обслуживания и ремонта на предприятиях атомной энергетике»


Кравец Е.В. – «Совершенствование системы нормирования труда в многономенклатурном машиностроительном предприятии». Диссертация кандидата экономических наук. 2006 г.

Стандарт организации. Правила организации технического обслуживания и ремонта систем и оборудования атомных станций. СТО 1.1.1.01.0069-2017

Периодичность и нормативная продолжительность ремонта энергоблоков атомных станций. РД ЭО 1.1.2.12.0085-2014

Идентификатор документа f609e896-d868-46d6-a129-16692d7b6323

Документ подписан и передан через оператора ЭДО АО «ПФ «СКБ Контур»

Подписи отправителя:	Владелец сертификата: организация, сотрудник	Сертификат: серийный номер, период действия	Дата и время подписания
 АНО "Корпоративная Академия Росатома" Ужакина Юлия Борисовна, Генеральный директор	029DE57F0005AE9B924CA6831DF0F994EE с 21.12.2021 10:35 по 21.03.2023 10:35 GMT+03:00	11.02.2022 16:50 GMT+03:00 Подпись соответствует файлу документа	