Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 23.11.2026 18:55:49
Уникальный программный ключ:
637517d24e103c3db032acf37e839d98ec1c5bb2f5eb89c29abfcd7f43985447

Образовательное частное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»
(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ, ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ
Директор Международного института инновационной экономики, лидерства и менеджмента
_____ А. А. Панарин
«12» октября. 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки
38.03.03 Управление персоналом
(уровень бакалавриата)

Направленность/профиль:
Организация труда и управление персоналом

Формы обучения: очная

Москва

Рабочая программа дисциплины «Управление персоналом организации». Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом, направленность (профиль): «Управление персоналом организации» / Бузулуцкая М.В. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2026.

Рабочая программа дисциплины составлена на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 955 и Профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» от «09» марта 2022 г. № 109н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации «11» апреля 2022 г., регистрационный № 68193), Профессиональный стандарт «Специалист по подбору персонала (рекрутер)», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «09» октября 2015 г. № 717н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации «09» ноября 2015 г., регистрационный № 39628).

Разработчики: Бузулуцкая М.В, к. э. н., доцент

Ответственный рецензент: Кирилюк О.М., заместитель начальника УМУ, начальник Учебного отдела, доцент кафедры менеджмент, маркетинг и коммерция ФГБОУ ВО «Омский государственный университет путей сообщения»"

(Ф.И.О., уч. степень, уч. звание, должность)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры инновационного менеджмента и предпринимательства 12.10.2026 г., протокол № 1

Заведующий кафедрой _____/Л.И. Гончарова

Согласовано от Библиотеки _____/О.Е. Стёпкина

Раздел 1. Цели и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управление персоналом организации» является формирование у обучающихся системы теоретических и концептуальных представлений о сущности, закономерностях, принципах и методах управления персоналом организации, а также практических умений и навыков применения современных кадровых технологий и оценки эффективности управления персоналом.

Задачами освоения дисциплины являются:

– изучение основ теории управления персоналом организации, современной философии и концепций управления персоналом;
– изучение системы кадровых технологий современной организации и их взаимосвязи;
– приобретение умений и навыков применения технологий обучения, развития и адаптации персонала, планирования деловой карьеры и работы с кадровым резервом;
– приобретение умений и навыков организации деловой оценки и аттестации персонала, разработки критериев и показателей оценки персонала;
– приобретение умений и навыков оценки эффективности управления персоналом организации.

Раздел 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИУК-3.1. Знает особенности осуществления социального взаимодействия и реализации своей роли в команде ИУК-3.2. Умеет осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль экономиста в команде ИУК-3.3. Владеет навыками осуществления социального взаимодействия и реализации своей роли экономиста в команде
ПК-1.	Способен осуществлять деятельность по управлению персоналом организации	ИПК-1.1. Знать: методы и технологии управления персоналом организации. ИПК-1.2. Уметь: осуществлять деятельность по управлению персоналом организации. ИПК-1.3. Владеть: навыками управления персоналом организации

Раздел 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление персоналом организации» изучается в 5 и 6 очной, очно-заочной формы обучения, относится к Блоку Б.1 «Дисциплины (модули)», обязательная часть, образовательной программы по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, направленность (профиль): «Управление персоналом организации».

Раздел 4. Объем (трудоемкость) дисциплины (общая, по видам учебной работы, видам промежуточной аттестации)

Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы

Очная форма обучения

з.е.	Итого, ч	Лекции	Практические занятия	Курсовое проектирование	Самостоятельная работа	Текущий контроль	Контроль, промежуточная аттестация
5 семестр							
6	216	48	48	–	84		36 (экзамен)
6 семестр							
6	216	48	48	–	84		36 (экзамен)
12	**432**	**96**	**96**		**168**		**72**

Тематический план дисциплины

Очная форма обучения

Разделы / Темы	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Текущий контроль	Контроль, промежуточная аттестация	Всего часов
Тема 1. Система управления персоналом	10	10	14	–	–	34
Тема 2. Технологии обучения и развития кадров	10	10	14	-	–	34
Тема 3. Поддержание и повышение эффективности деятельности персонала	10	10	14	-	–	34
Тема 4. Оценка эффективности управления персоналом	10	10	14	–	–	34
Тема 5. Мотивация, стимулирование и регламентация труда персонала	10	10	14			34
Тема 6. Оценка эффективности управления персоналом и кадровый аудит	10	10	14			34
Тема 7. Кадровое делопроизводство и документационное обеспечение управления персоналом	8	8	14			30
Тема 8. Управление конфликтами, трудовые споры и социальное партнёрство	8	8	14			30
Тема 9. Стратегическое управление персоналом и управление изменениями	10	10	14			34
Тема 10. Охрана труда, безопасность и здоровье персонала	10	10	14			34
11. Международные аспекты и кросс-культурное управление персоналом	5	5	14			24
12. Наставничество, коучинг и	5	5	14			24

Разделы / Темы	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Текущий контроль	Контроль, промежуточная аттестация	Всего часов
развитие внутренних тренеров						
Промежуточная аттестация (экзамен)	–	–	–	–	72	72
Итого	**96**	**96**	**168**		**72**	**432**

Структура и содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела / темы	Содержание темы
1	Тема 1. Система управления персоналом	Место и роль управления персоналом в системе управления организацией и достижении ее стратегических целей и задач. Персонал организации как объект управления: понятие, структура, категории. Эволюция подходов к управлению персоналом: от управления кадрами к управлению человеческими ресурсами. Современная философия и концепции управления персоналом. Закономерности, принципы и методы управления персоналом. Система управления персоналом организации: цели, задачи, функции, организационная структура. Служба управления персоналом: роль, функции, структура, численность. Система кадровых технологий в современной организации и их взаимосвязь. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Нормативно-правовое обеспечение управления персоналом: Трудовой кодекс Российской Федерации, локальные нормативные акты организации.
2	Тема 2. Технологии обучения и развития кадров	Обучение и развитие персонала: цели, задачи, виды. Формы и методы подготовки персонала: внешнее и внутрифирменное обучение, их достоинства и ограничения. Активные методы обучения. Выявление потребности персонала в обучении. Оценка результатов обучения. Управление адаптацией персонала: виды, этапы, методы и программы адаптации. Планирование деловой карьеры: понятие и стадии профессиональной карьеры, методы планирования карьеры. Работа с кадровым резервом. Профориентация в работе с персоналом. Развитие персонала и формирование кадрового потенциала организации.
3	Тема 3. Поддержание и повышение эффективности деятельности персонала	Цель и задачи деловой оценки персонала. Предмет деловой оценки: личность, поведение, результаты деятельности. Критерии оценки персонала: оценка по компетенциям и оценка по результатам. Субъекты оценки персонала, их достоинства и недостатки. Организация оценки персонала: основные этапы. Метод «360 градусов» и его использование. Аттестация персонала: порядок проведения, документационное оформление. Оценка по результатам. KPI: разработка и применение. Механизм мотивации и источники трудовой мотивации. Система стимулирования в организации: материальная и нематериальная мотивация. Система оплаты труда. Регламентация и контроль деятельности персонала.
4	Тема 4. Оценка эффективности управления персоналом	Понятие эффективности управления персоналом. Подходы к оценке эффективности управления персоналом и основных направлений деятельности в сфере управления персоналом: экономическая, социальная и организационная эффективность. Показатели и критерии оценки эффективности деятельности кадровой службы. Кадровая составляющая сбалансированной системы показателей предприятия. Понятие КПЭ (ключевых показателей эффективности). Разработка КПЭ и их использование для оценки эффективности деятельности кадровой службы. Кадровый аудит: возможности и ограничения. Современные направления совершенствования системы управления персоналом организации.

№ п/п	Наименование раздела / темы	Содержание темы
	Тема 5. Мотивация, стимулирование и регламентация труда персонала	Механизм мотивации и источники трудовой мотивации; теории мотивации и их применение. Система стимулирования: материальная (оплата труда, премии, надбавки) и нематериальная мотивация; система оплаты труда. Регламентация деятельности персонала: должностные инструкции, положения о подразделениях, регламенты. Контроль деятельности персонала: виды, методы, организация.
	Тема 6. Оценка эффективности управления персоналом и кадровый аудит	Понятие эффективности управления персоналом; подходы к оценке: экономическая, социальная, организационная эффективность. Показатели и критерии оценки эффективности деятельности кадровой службы; кадровая составляющая сбалансированной системы показателей (BSC) предприятия. КПЭ (ключевые показатели эффективности) кадровой службы: разработка, использование в системе оплаты труда; отличие КПЭ от KPI (уровни применения). Кадровый аудит: возможности и ограничения, методика проведения. Современные направления совершенствования системы управления персоналом организации.
	Тема 7. Кадровое делопроизводство и документационное обеспечение управления персоналом	Понятие кадрового делопроизводства; место документационного обеспечения в системе управления персоналом. Нормативная база: Трудовой кодекс РФ, ГОСТ Р 7.0.97-2016, локальные нормативные акты (правила внутреннего трудового распорядка, положения о подразделениях, должностные инструкции). Состав кадровой документации: организационно-правовая, первичная учётная, по личному составу, по трудовым отношениям. Оформление приёма, перевода, увольнения; личные карточки (Т-2), личные дела, трудовые книжки и сведения о трудовой деятельности (электронные трудовые книжки). Ведение воинского учёта, учёт рабочего времени, графики отпусков, приказы по личному составу. Электронный документооборот в кадровой работе; защита персональных данных работников (152-ФЗ); сроки хранения документов. Ответственность за нарушения в кадровом делопроизводстве; проверки ГИТ и типичные ошибки.
	Тема 8. Управление конфликтами, трудовые споры и социальное партнёрство	Понятие конфликта в организации: виды (межличностные, межгрупповые, трудовые), причины, стадии развития. Структура и динамика конфликта; стратегии поведения (Томас–Килменн); методы профилактики и разрешения конфликтов. Управление конфликтами в команде: роль руководителя и кадровой службы; медиация. Трудовые споры: индивидуальные и коллективные; порядок рассмотрения (КТС, суд, примирительные процедуры). Социальное партнёрство: коллективный договор, соглашения, участие работников в управлении; роль профсоюзов. Профилактика конфликтов и формирование благоприятного социально-психологического климата; социальная ответственность организации.
	Тема 9. Стратегическое управление персоналом и управление изменениями	Стратегический подход к управлению персоналом: связь HR-стратегии с бизнес-стратегией; уровни стратегии. Модели стратегического управления персоналом (Мичиганская, Гарвардская, модель 5P); стратегические типы кадровой политики. Управление изменениями: модели (Курт Левин, Джон Коттер, ADKAR); сопротивление изменениям и методы его преодоления. Организационная культура как инструмент стратегического управления персоналом: типы, диагностика, формирование. Управление талантами и преемственность; формирование кадрового потенциала под стратегические цели.

№ п/п	Наименование раздела / темы	Содержание темы
		HR-бренд и ценностное предложение работодателя (EVP); удержание ключевых сотрудников.
	Тема 10. Охрана труда, безопасность и здоровье персонала	Понятие охраны труда и безопасности жизнедеятельности в организации; правовая база (ТК РФ, 426-ФЗ о специальной оценке условий труда, 125-ФЗ о социальном страховании). Система управления охраной труда (СУОТ): цели, задачи, структура; роль кадровой службы и службы охраны труда. Специальная оценка условий труда (СОУТ): порядок проведения, классы условий, гарантии и компенсации. Обучение и инструктажи по охране труда; виды инструктажей (вводный, первичный, повторный, внеплановый, целевой). Обязательные медицинские осмотры; профессиональные заболевания и производственный травматизм, их учёт и расследование. Психофизиология труда, профилактика профессионального выгорания; программы укрепления здоровья Ответственность работодателя за нарушения требований охраны труда; проверки и штрафы.
	11. Международные аспекты и кросс-культурное управление персоналом	Международное управление персоналом: понятие, особенности, отличие от национального; глобальные и локальные HR-практики. Модели управления персоналом в разных странах (японская, американская, европейская, российская): сравнительный анализ. Кросс-культурные различия и их влияние на управление персоналом: модели Хофстеде (дистанция власти, индивидуализм/коллективизм, избегание неопределённости и др.), Тромпенаарса. Управление многонациональным коллективом: коммуникация, мотивация, конфликты, адаптация экспатов и репатриантов. Международный рекрутинг и релокация; правовые аспекты трудоустройства иностранцев в РФ и россиян за рубежом. Глобальная мобильность и управление талантами в международных компаниях; формирование глобальных команд. Этика международного бизнеса и социальная ответственность.
	12. Наставничество, коучинг и развитие внутренних тренеров	аставничество: понятие, виды (традиционное, партнёрское, флэш-наставничество, реверсивное), отличие от коучинга, менторинга и тьюторства. Модели и этапы наставничества; критерии отбора наставников, их обучение и мотивация. Инструменты наставничества: индивидуальный план развития (ИПР), обратная связь, дневник наставника. Коучинг в организации: принципы, модели (GROW), коучинговые вопросы; отличие коучинга от консультирования. Внутренние тренеры и корпоративные тренеры: отбор, обучение, оценка эффективности; корпоративный университет. Наставничество как инструмент адаптации, удержания и развития кадрового резерва. Оценка эффективности программ наставничества и коучинга (ROI, метрики удержания,

Занятия семинарского типа (практические занятия)

Общие рекомендации по подготовке к практическим занятиям. При подготовке к работе во время проведения занятий практического типа следует обратить внимание на следующие моменты: на процесс предварительной подготовки, на работу во время занятия, обработку полученных результатов, исправление полученных замечаний. Предварительная подготовка к учебному занятию практического типа заключается в изучении теоретического материала в отведенное для самостоятельной работы время, ознакомление с инструктивными материалами с целью осознания задач занятия.

Работа во время проведения занятия практического типа включает несколько моментов: а) консультирование обучающихся преподавателями с целью предоставления исчерпывающей информации, необходимой для самостоятельного выполнения предложенных преподавателем задач; б) самостоятельное выполнение заданий согласно обозначенной учебной программой тематики.

Тема № 1. Система управления персоналом

Вопросы и/или задания

1. Сравните понятия «управление кадрами», «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами»; заполните сравнительную таблицу, выделите критерии сравнения.
2. Проанализируйте основные парадигмы и концепции управления персоналом, определите их проявление в практике современной российской организации.
3. Определите место и роль службы управления персоналом в системе управления организацией; постройте схему организационной структуры кадровой службы для организации конкретной сферы деятельности.
4. Сформулируйте цели, задачи и функции службы управления персоналом; определите численность ее сотрудников на основе нормативов.
5. Составьте перечень кадровых технологий современной организации и постройте схему их взаимосвязи.

Тема № 2. Технологии обучения и развития кадров

Вопросы и/или задания

1. Проведите сравнительный анализ внутрифирменного и внешнего обучения персонала, определите их достоинства и ограничения.
2. Разработайте программу адаптации новых сотрудников для организации конкретной сферы деятельности (торговля, промышленность, производство).
3. Составьте план обучения персонала структурного подразделения на год, определив потребность в обучении и методы ее выявления.
4. Разработайте модель профессиональной карьеры сотрудника и предложите критерии формирования кадрового резерва организации.
5. Подготовьте проект локального нормативного акта о наставничестве (программы стажировки) в организации.

Тема № 3. Поддержание и повышение эффективности деятельности персонала

Вопросы и/или задания

1. Разработайте критерии и показатели оценки персонала на материалах конкретной организации (торговля, промышленность, производство).
2. Оцените работу персонала по результатам и специфике организаций в разных сферах деятельности (торговля, промышленность, производство).
3. Составьте алгоритм (этапы) проведения деловой оценки персонала и определите состав документов, оформляемых по ее результатам.
4. Разработайте перечень KPI для должности специалиста кадровой службы; обоснуйте выбор показателей и порядок их расчета.

5. Сравните методы оценки персонала («360 градусов», ассесмент-центр, интервью по компетенциям) по критериям точности, трудоемкости и стоимости; заполните сравнительную таблицу.

Тема № 4. Оценка эффективности управления персоналом

Вопросы и/или задания

1. Определите состав показателей оценки эффективности управления персоналом организации; классифицируйте их по видам эффективности (экономическая, социальная, организационная).
2. Рассчитайте показатели эффективности деятельности кадровой службы на условных данных и интерпретируйте полученные результаты.
3. Разработайте КПЭ кадровой службы организации и предложите порядок их использования в системе оплаты труда.
4. Проведите анализ кадровой составляющей сбалансированной системы показателей предприятия и определите ее место в общей системе показателей.
5. Обоснуйте направления совершенствования системы управления персоналом конкретной организации по результатам проведенной оценки эффективности.

Тема № 5. Мотивация, стимулирование и регламентация труда персонала
Вопросы и/или задания:

1. Проанализируйте содержательные и процессуальные теории мотивации (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд, Врум, Адамс); заполните сравнительную таблицу, указав практическое применение каждой теории в управлении персоналом.
2. Проведите диагностику мотивационного профиля сотрудников подразделения (по методике В.И. Герчикова или Ш. Ричи–П. Мартина) на условных данных и интерпретируйте результаты.
3. Разработайте систему материальной мотивации для конкретной организации (торговля, промышленность, производство): определите структуру оплаты труда (оклад, премии, надбавки, KPI-бонусы) и обоснуйте её.
4. Составьте программу нематериальной мотивации персонала (признание, карьерные перспективы, гибкий график, обучение) и оцените её ожидаемую эффективность.
5. Разработайте проект положения об оплате труда и премировании для организации конкретной сферы деятельности.
6. Составьте должностную инструкцию для одной из должностей и положение о структурном подразделении; определите, какие регламенты необходимы для контроля деятельности персонала.
7. Разработайте схему контроля деятельности подразделения: виды контроля (предварительный, текущий, заключительный), методы, периодичность, ответственные.

Тема № 6. Оценка эффективности управления персоналом и кадровый аудит
Вопросы и/или задания:

1. Разработайте программу кадрового аудита для организации: определите цели, объекты, этапы, методы сбора данных и состав итоговых документов.
2. Проведите аудит одного кадрового процесса (подбор, адаптация, обучение или оценка) на условных данных; оформите аудиторское заключение с выявленными рисками и рекомендациями.

3. Постройте кадровую составляющую сбалансированной системы показателей (BSC) предприятия: выделите перспективу «Персонал», определите 5–7 показателей и их связь с целями организации.
4. Разработайте КПЭ кадровой службы (3–5 показателей) и предложите порядок их использования в системе оплаты труда сотрудников службы; обоснуйте отличие КПЭ от KPI.
5. Рассчитайте показатели эффективности деятельности кадровой службы (текучесть, стоимость найма, срок закрытия вакансии, доля прошедших обучение) на условных данных и интерпретируйте результаты.
6. Обоснуйте направления совершенствования системы управления персоналом конкретной организации по результатам проведённой оценки эффективности и аудита.

Тема № 7. Кадровое делопроизводство и документационное обеспечение управления персоналом
Вопросы и/или задания:

1. Составьте перечень локальных нормативных актов, обязательных для организации (правила внутреннего трудового распорядка, положение о защите персональных данных, положение об оплате труда, график отпусков и др.); обоснуйте необходимость каждого.
2. Разработайте проект правил внутреннего трудового распорядка для организации конкретной сферы деятельности (разделы: приём и увольнение, рабочее время и отдых, дисциплина, поощрения и взыскания).
3. Оформите комплект документов при приёме на работу по кейсу: заявление, трудовой договор, приказ по форме Т-1, личная карточка Т-2, запись в трудовую книжку (или сведения о трудовой деятельности).
4. Оформите документы при переводе и увольнении работника (приказы, записи, расчёт); разберите типичные ошибки по предложенным ситуациям.
5. Составьте номенклатуру дел кадровой службы и определите сроки хранения документов в соответствии с нормативными требованиями.
6. Разработайте план перехода кадровой службы на электронный документооборот: этапы, риски, защита персональных данных (152-ФЗ).
7. Проанализируйте кейс проверки ГИТ: найдите нарушения в кадровых документах и предложите способы их устранения.

Тема № 8. Управление конфликтами, трудовые споры и социальное партнёрство
Вопросы и/или задания:

1. Проанализируйте конфликтную ситуацию (кейс из практики организации) по схеме: причины → стадия развития → участники → стратегия поведения (по Томасу–Килменну) → предложенное решение.
2. Проведите диагностику социально-психологического климата подразделения (по методике А.Ф. Фидпера или О.С. Михалюка–А.Ю. Шалыто) на условных данных; интерпретируйте результаты и предложите меры улучшения.
3. Разработайте алгоритм действий кадровой службы при возникновении индивидуального трудового спора (от выявления до КТС/суда); определите состав документов.
4. Разработайте программу профилактики конфликтов в организации (мероприятия, ответственные, периодичность, критерии оценки).

Тема № 9. Стратегическое управление персоналом и управление изменениями
Вопросы и/или задания:

1. Сформулируйте HR-стратегию для организации с заданной бизнес-стратегией (рост / стабилизация / сокращение); определите приоритетные HR-процессы и показатели.
2. Сравните модели стратегического управления персоналом (Мичиганская, Гарвардская, модель 5P) и определите, какая из них применима к российской практике; заполните таблицу.
3. Разработайте план управления изменениями по модели Дж. Коттера (8 шагов) для конкретного HR-проекта (внедрение новой системы оценки, переход на гибридный формат и т.п.).
4. Проведите экспресс-диагностику организационной культуры по модели Камерона–Куинна (на кейсе); определите текущий и желаемый тип культуры, предложите меры.
5. Разработайте программу удержания ключевых сотрудников и сформулируйте ценностное предложение работодателя (EVP) для организации.
6. Обоснуйте систему показателей оценки результативности HR-стратегии и увяжите её с BSC предприятия.

Тема № 10. Охрана труда, безопасность и здоровье персонала
Вопросы и/или задания:

1. Составьте программу вводного инструктажа по охране труда для организации конкретной сферы деятельности; определите содержание и форму журнала регистрации инструктажей.
2. Разработайте план мероприятий по специальной оценке условий труда (СОУТ): этапы, комиссия, сроки, документы; определите гарантии и компенсации для работников с вредными условиями.
3. Расследуйте несчастный случай на производстве по кейсу: оформите акт по форме Н-1, определите причины и мероприятия по устранению.

Тема № 11. Международные аспекты и кросс-культурное управление персоналом
Вопросы и/или задания:

1. Сравните национальные модели управления персоналом (японская, американская, европейская, российская) по критериям: найм, обучение, мотивация, карьера, участие работников; заполните сравнительную таблицу.

2. Проведите диагностику кросс-культурного профиля команды по модели Г. Хофстеде (по предложенным параметрам); интерпретируйте различия и предложите рекомендации по взаимодействию.
3. Разработайте программу адаптации экспата в российском подразделении (культурная, языковая, бытовая, профессиональная адаптация) и программу репатриации.
4. Проанализируйте кейс кросс-культурного конфликта в международной команде; определите причины и предложите стратегию разрешения.
5. Составьте план международного рекрутинга для открытия филиала за рубежом: источники, правовые аспекты, релокация, оценка кандидатов.

6. Обсудите этические аспекты международного бизнеса и социальной ответственности (на примере кейса); сформулируйте рекомендации для HR-службы.

Тема № 12. Наставничество, коучинг и развитие внутренних тренеров
Задание «проект локального акта о наставничестве» переносится сюда из Темы 2.

Вопросы и/или задания:

1. Разработайте программу наставничества для новых сотрудников: цели, этапы, критерии отбора наставников, ИПР наставляемого, формы отчётности.
2. Составьте профиль внутреннего тренера (компетенции, опыт, личностные качества) и план его обучения; обоснуйте критерии оценки эффективности его работы.
3. Проведите коучинговую сессию по модели GROW (ролевая игра в парах); оформите протокол сессии с целями, вариантами действий и договорённостями.
4. Разработайте систему мотивации наставников в организации (материальная и нематериальная) и критерии оценки их вклада.
5. Подготовьте проект локального нормативного акта о наставничестве (программы стажировки) в организации.

Раздел 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Наряду с чтением лекций и проведением практических занятий неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для успешной подготовки и защиты выпускной квалификационной работы бакалавра. Формы самостоятельной работы обучаемых могут быть разнообразными. Самостоятельная работа включает: изучение литературы, веб-ресурсов, оценку, обсуждение и рецензирование публикуемых статей; ответы на контрольные вопросы; решение задач; подготовку сообщений с презентациями; самотестирование. Выполнение всех видов самостоятельной работы увязывается с изучением конкретных тем.

Типовые задания для самостоятельной работы и примерная тематика курсовых работ (проектов), предусмотренных учебным планом, представлены в фонде оценочных средств по дисциплине. Курсовое проектирование по дисциплине учебным планом не предусмотрено.

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине включает следующие виды:

– проработку конспектов лекций и учебной литературы по темам дисциплины;
– подготовку к практическим занятиям и выполнение практических заданий;
– подготовку сообщения с презентацией по одной из предложенных тем;
– изучение нормативных правовых актов и документов (Трудовой кодекс Российской Федерации, локальные нормативные акты организаций);
– подготовку к текущему контролю и промежуточной аттестации.

Раздел 6. Оценочные и методические материалы по образовательной программе (фонд оценочных средств) для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

В процессе освоения учебной дисциплины для оценивания сформированности требуемых компетенций используются оценочные материалы (фонды оценочных средств).

Типовые тестовые задания, типовые практические задания, типовые задания для контрольных работ, материалы для оценки результатов промежуточной аттестации и материалы для диагностической работы представлены в фонде оценочных средств по дисциплине. В настоящем разделе приведены типовые оценочные средства, используемые при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

6.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации

В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

– при проведении занятий лекционного типа: устный опрос;

– при проведении занятий семинарского (практического) типа: практическое задание, сообщение с презентацией;

– по завершении тем 2 и 3: тестирование.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена в форме устного собеседования по экзаменационным билетам, включающим теоретический вопрос и практическое задание.

6.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по темам 1–4

Примерный перечень вопросов для устного опроса

Тема 1. Система управления персоналом

1. Основные парадигмы управления персоналом.
2. Управление человеческими ресурсами и развитие человеческих ресурсов.
3. Принципы управления персоналом.
4. Функции службы управления персоналом.
5. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией.

Тема 2. Технологии обучения и развития кадров

1. Система кадровых технологий в современной организации и их взаимосвязь.
2. Формы и методы обучения персонала.
3. Внешнее и внутрифирменное обучение: достоинства и ограничения.
4. Понятие и виды адаптации персонала.
5. Планирование деловой карьеры и работа с кадровым резервом.

Тема 3. Поддержание и повышение эффективности деятельности персонала

1. Цель и задачи деловой оценки персонала.
2. Критерии оценки персонала: оценка по компетенциям и оценка по результатам.
3. Субъекты оценки персонала, их достоинства и недостатки.
4. Метод «360 градусов» и его использование.
5. KPI: порядок разработки и применения.

Тема 4. Оценка эффективности управления персоналом

1. Методы управления персоналом.
2. Планирование персонала и методы планирования персонала.
3. Нормирование численности персонала.
4. Ротация и карьера.

5. Семейные, возрастные и психологические проблемы профессионального продвижения.
6. Понятие эффективности управления персоналом.
7. Показатели оценки эффективности деятельности кадровой службы.

Примерный перечень тем для самостоятельной подготовки сообщения с презентацией

Тема 1. Система управления персоналом

1. Роль управления персоналом в деятельности организации. Сходство и различие с другими видами менеджмента.
2. История формирования управления персоналом как отдельного вида менеджмента и научно-практической дисциплины.
3. Основные подходы к пониманию управления персоналом, их значение и взаимосвязь.
4. Структура службы персонала. Проектирование структуры работы с персоналом.

Тема 2. Технологии обучения и развития кадров

1. Система кадровых технологий в современной организации и их взаимосвязь.
2. Основные парадигмы управления персоналом.
3. Управление человеческими ресурсами и развитие человеческих ресурсов.
4. Принципы управления персоналом.

Тема 3. Поддержание и повышение эффективности деятельности персонала

1. Базовые задачи управления персоналом, их связь с подходами к кадровому менеджменту и кадровой политикой фирмы.
2. Кадровая политика предприятия: направления, роль, связь со стратегией и эффективностью.
3. Ресурсное обеспечение основных форм работы с персоналом.
4. Основные формы и этапы работы с персоналом фирмы и их взаимосвязь.
5. Роль кадровой политики в развитии и совершенствовании управления фирмой.

Тема 4. Оценка эффективности управления персоналом

1. Оценка деятельности персонала. Основные подходы. Значение. Принципы проведения.
2. Достоинства и недостатки оценки как формы работы с персоналом.
3. Увольнение: формы и принципы. Увольнение как развитие персонала.
4. Кадровый аудит: возможности и ограничения.
5. Современные направления совершенствования системы управления персонала.

6.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – экзамен в форме устного собеседования.

Типовые вопросы для экзамена по дисциплине (в форме устного собеседования)

1. Понятие персонала организации.
2. Современные концепции управления (развития) человеческих ресурсов.
3. Роль и функции службы управления персоналом на современных предприятиях.
4. Ключевые кадровые технологии, их взаимосвязь и роль в достижении стратегии организации.
5. Технологии отбора и расстановки кадров: роль в повышении эффективности деятельности.
6. Технологии обучения и развития кадров: роль в повышении эффективности деятельности.
7. Технологии оценки и вознаграждения кадров: роль в повышении эффективности деятельности.
8. Методы количественного планирования персонала.

9. Нормирование численности персонала, существующие подходы.
10. Источники привлечения персонала: внутренние и внешние, их достоинства и недостатки.
11. Отбор, подбор и набор персонала: соотношение понятий.
12. Основные этапы отбора кадров и их содержание.
13. Методы оценки кандидатов.
14. Интервью как метод отбора кадров.
15. Ассесмент-центр как метод отбора кадров.
16. Анализ потребностей персонала в обучении.
17. Внешнее и внутрифирменное обучение: достоинства и ограничения.
18. Активные методы обучения и возможность их применения для обучения персонала.
19. Оценка результатов обучения персонала.
20. Понятие адаптации персонала.
21. Методы и программы управления адаптацией персонала.
22. Понятие карьеры, стадии профессиональной карьеры.
23. Методы планирования карьеры.
24. Кадровый резерв и ротация кадров как кадровые технологии.
25. Цель и задачи деловой оценки персонала.
26. Предмет деловой оценки: личность, поведение, результаты деятельности.
27. Критерии оценки персонала: оценка по компетенциям.
28. Оценка по результатам и ее специфика.
29. Субъекты оценки персонала, их достоинства и недостатки.
30. Организация оценки персонала: основные этапы.
31. Механизм мотивации, источники трудовой мотивации.
32. Система стимулирования в организации: материальная и нематериальная мотивация.
33. Система оплаты труда, правила использования денежного вознаграждения в качестве стимула.
34. Роль и инструменты регламентации и контроля в деятельности персонала.
35. Понятие эффективности в управлении персоналом: оценка эффективности управления персоналом организации.

6.4. Шкала оценивания устного ответа на экзамене

Оценка	Критерии оценивания
Отлично (5)	Обучающийся глубоко и полно раскрыл содержание теоретического вопроса, свободно оперирует понятиями и категориями управления персоналом, установил взаимосвязи между философией, принципами, сущностью и задачами управления персоналом, между типом кадровой политики и технологиями управления персоналом; правильно выполнил практическое задание, дал оценку текущего состояния и кадрового потенциала организации, продемонстрировал знание Трудового кодекса Российской Федерации, представил технологическую цепочку консультирования внутренних и внешних заказчиков; ответил на дополнительные вопросы.
Хорошо (4)	Обучающийся раскрыл содержание теоретического вопроса, однако допустил отдельные неточности в определении взаимосвязи методов управления персоналом и в оценке текущего состояния и кадрового потенциала организации; практическое задание выполнил с незначительными замечаниями; знания норм трудового законодательства продемонстрировал не в полном объеме.
Удовлетворительно (3)	Обучающийся изложил основной материал, но затруднился установить взаимосвязи между философией и принципами управления персоналом, между сущностью и задачами управления персоналом; допустил ошибки в оценке кадрового потенциала и системы управления кадрами организации; не представил технологическую цепочку консультирования заказчиков; практическое задание выполнил частично.

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно (2)	Обучающийся не раскрыл содержание теоретического вопроса, не определил взаимосвязь методов управления персоналом, допустил ошибки при составлении списка задач управления персоналом, не установил взаимосвязи между типом кадровой политики и технологиями управления персоналом; не выполнил практическое задание; отказался от ответа.

6.5. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания сформированных компетенций

Качество знаний характеризуется способностью обучающегося точно, структурированно и уместно воспроизводить информацию, полученную в процессе освоения дисциплины, в том виде, в котором она была изложена в учебном издании или преподавателем.

Умения, как правило, формируются на занятиях семинарского типа. Задания, направленные на оценку умений, в значительной степени требуют от обучающегося проявления стереотипности мышления, т.е. способности выполнить работу по образцам, с которыми он работал в процессе обучения. Преподаватель же оценивает своевременность и правильность выполнения задания.

Навыки можно трактовать как автоматизированные умения, развитые и закрепленные осознанным самостоятельным трудом. Навыки формируются при самостоятельном выполнении обучающимися практико-ориентированных заданий, моделирующих решение ими производственных и социокультурных задач в соответствующей области профессиональной деятельности, как правило, при выполнении домашних заданий, курсовых проектов (работ), научно-исследовательских работ, прохождении практик, при работе индивидуально или в составе группы и т.д.

Устный опрос – это процедура, организованная как специальная беседа преподавателя с группой обучающихся (фронтальный опрос) или с отдельными обучающимися (индивидуальный опрос) с целью оценки сформированности у них основных понятий и усвоения учебного материала. Устный опрос может использоваться как вид контроля и метод оценивания формируемых компетенций (как и качества их формирования) в рамках самых разных форм контроля, таких как: собеседование, коллоквиум, зачет, экзамен по дисциплине. Устный опрос позволяет оценить знания и кругозор обучающегося, умение логически построить ответ, владение монологической речью и иные коммуникативные навыки.

Тесты являются простейшей формой контроля, направленной на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин. Тест может предоставлять возможность выбора из перечня ответов (один или несколько правильных ответов).

Семинарские занятия. Основное назначение семинарских занятий по дисциплине – обеспечить глубокое усвоение обучающимися материалов лекций, прививать навыки самостоятельной работы с литературой, воспитывать умение находить оптимальные решения в условиях изменяющихся отношений, формировать современное профессиональное мышление обучающихся. На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний, умений, определяет уровень сформированности компетенций.

Процедура проведения устного экзамена:

– в аудитории одновременно могут находиться не более шести обучающихся;

– обучающийся для сдачи устного экзамена предъявляет экзаменатору свою зачетную книжку, после чего лично берет билет, называет его номер, получает

чистые маркированные листы бумаги для записей ответов и приступает к подготовке ответа;
– при сдаче устного экзамена обучающийся берет, как правило, только один билет; в случаях, когда обучающийся берет второй билет, оценка его ответа снижается на один балл;
– для подготовки к ответу обучающемуся отводится не менее 30 минут;
– после подготовки к ответу или по истечении отведенного для этого времени обучающийся докладывает экзаменатору о готовности и с его разрешения или по вызову отвечает на поставленные в билете вопросы;
– прерывать обучающегося при ответе не рекомендуется, исключение – ответ не по существу вопроса билета;
– по окончании ответа на вопросы билета экзаменатор может задавать обучающемуся дополнительные и уточняющие вопросы в пределах учебного материала, вынесенного на экзамен, в том числе по темам, пропущенным обучающимся;
– если обучающийся отказался от ответа на билет, ему выставляется неудовлетворительная оценка;
– оценка по результатам устного экзамена объявляется обучающемуся и вносится экзаменатором в экзаменационную (зачетную) ведомость, зачетную книжку; неудовлетворительные оценки («не явился») в зачетные книжки не вносятся;
– после ответа на все вопросы обучающийся сдает экзаменатору билет и конспект (тезисы) ответа;
– обучающимся, которые были замечены в использовании неразрешенных пособий и различного рода записей, а также нарушающим установленные правила поведения на устном экзамене, могут даваться дополнительные задания по любому из вынесенных на устный экзамен разделов учебной дисциплины.

Раздел 7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Освоение обучающимся учебной дисциплины предполагает изучение материалов дисциплины на аудиторных занятиях и в ходе самостоятельной работы. Аудиторные занятия проходят в форме лекций, семинаров и практических занятий. Самостоятельная работа включает разнообразный комплекс видов и форм работы обучающихся.

Для успешного освоения учебной дисциплины и достижения поставленных целей необходимо внимательно ознакомиться с настоящей рабочей программой учебной дисциплины. Следует обратить внимание на список основной и дополнительной литературы, которая имеется в электронной библиотечной системе Университета. Эта информация необходима для самостоятельной работы обучающегося.

При подготовке к аудиторным занятиям необходимо помнить особенности каждой формы его проведения.

Подготовка к учебному занятию лекционного типа. С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса: знакомит с новым учебным материалом; разъясняет учебные элементы, трудные для понимания; систематизирует учебный материал; ориентирует в учебном процессе.

С этой целью: внимательно прочитайте материал предыдущей лекции; ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям с темой прочитанной лекции; внесите дополнения к полученным ранее знаниям по теме лекции на полях лекционной тетради; запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции по материалу изученной лекции; постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей подготовке; узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора) и запишите информацию, которой вы владеете по данному вопросу.

Предварительная подготовка к учебному занятию семинарского типа заключается в изучении теоретического материала в отведенное для самостоятельной работы время, ознакомление с инструктивными материалами с целью осознания задач занятия.

Самостоятельная работа. Для более углубленного изучения темы задания для самостоятельной работы рекомендуется выполнять параллельно с изучением данной темы. При выполнении заданий по возможности используйте наглядное представление материала.

Подготовка к зачету, экзамену. К зачету, экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить учебную дисциплину в период зачетно-экзаменационной сессии, как правило, приносят не слишком удовлетворительные результаты. При подготовке к зачету обратите внимание на защиту практических заданий на основе теоретического материала. При подготовке к экзамену по теоретической части выделите в вопросе главное, существенное (понятия, признаки, классификации и пр.), приведите примеры, иллюстрирующие теоретические положения.

Подготовка сообщения с презентацией. Обучающимся рекомендуется самостоятельно подготовить выступление на одну из тем, предложенных в перечне примерных тем сообщений с презентациями (подраздел 6.2). Выполнение практического задания представляет собой перенос теоретических знаний на конкретные условия деятельности. Для выполнения практического задания необходимо: изучить условия задания; познакомиться с литературой, рекомендуемой для выполнения практического задания, осуществить подбор современных источников (в том числе с использованием интернет-ресурсов); осуществить анализ литературы либо собрать практический материал.

Тексты выполненных практических заданий оформляются гарнитурой Times New Roman, кегль 14, интервал – 1,5; параметры страницы: формат А4, левое поле – 3 см, правое поле – 1,5 см, верхнее поле – 2 см, нижнее поле – 2 см; абзац 1,25 (красная строка), допускаются выделения полужирным шрифтом и курсивом, выравнивание по ширине.

Раздел 8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

1. Кондаурова, И. А. Управление персоналом : учебник / И. А. Кондаурова, О. А. Штагер. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2026. — 399 с. — ISBN 978-5-4497-5816-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа IPR CMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/books/164197/details
2. Овчинникова, Е. А. Управление персоналом. Ч.1 : учебное пособие / Е. А. Овчинникова. — Новосибирск : Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2024. — 107 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа IPR CMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/books/149558/details
3. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под редакцией П. Э. Шлендера. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 319 с. — ISBN 5-238-00909-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа IPR CMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/books/141537/details

Дополнительная литература

1. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. — 2-е изд. — Москва :

Ай Пи Ар Медиа, 2026. — 233 с. — ISBN 978-5-4497-0202-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа IPR CMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/books/153358/details (дата обращения: 19.11.2026). — DOI: https://doi.org/10.23682/153358.
2. Беликова, И. П. Управление персоналом : учебное пособие / И. П. Беликова. — Ставрополь : АГРУС, 2021. — 63 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа IPR CMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/books/121753/details
3. Сотников, Н. З. Технологии управления персоналом в организации : практикум / Н. З. Сотников. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2022. — 186 с. — ISBN 978-5-7014-1043-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа IPR CMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/books/126992/details

8.1. Требования к материально-техническому и учебно-методическому обеспечению программы бакалавриата

8.1.1. Университет располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом. Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей).

В Университете имеются специализированные аудитории для проведения занятий по информационным технологиям.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Университета.

Электронная информационно-образовательная среда Университета включает:

1. Официальный сайт Университета (https://www.iile.ru/).
2. Электронная информационно-образовательная среда «1С: Университет» договор от 10.09.2018 г. № ПРКТ-18281 (бессрочно).
3. Программы для ЭВМ. Система дистанционного обучения «Mirapolis» – Лицензионный договор № 107/06/24-к от 27.06.2024 (Спецификация к Лицензионному договору № 107/06/24-к от 27.06.2024, срок действия с 01.07.2026 по 30.06.2027 г.) https://impe.lms.mirapolis.ru/mira/
4. Программа для ЭВМ. Виртуальная комната «Mirapolis» – Лицензионный договор № 107/06/24-к от 27.06.2024 (Спецификация к Лицензионному договору № 107/06/24-к от 27.06.2024, срок действия с 01.07.2026 по 30.06.2027 г.) https://impe.lms.mirapolis.ru/mira/
5. Система тестирования INDIGO лицензионное соглашение (Договор от 07.11.2018 г. № Д-54792, бессрочно) http://212.48.35.211:85/

8.1.2. Университет обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (состав определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) и подлежит обновлению при необходимости).

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

1. Операционная система «Атлант» – Atlant Academ от 24.01.2024 г. (бессрочно).

2. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Расширенный Russian Edition – договор-оферта № Tr000941765 от 16.10.2025 г.

8.1.3. Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) и обновляется при необходимости, но не реже одного раза в год.

Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

1. Информационно-поисковая система «Консультант Плюс» – Договор № МИ-ВИП-7971756/2022 (бессрочно).

2. Электронно-библиотечная система IPRsmart – лицензионный договор от 01.09.2024 г. № 11652/24С (срок действия до 31.08.2027 г.) https://www.iprbookshop.ru/

3. Научная электронная библиотека eLIBRARY – лицензионный договор SCIENCE INDEX № SIO-3079/2026 от 30.01.2026 г. (срок действия до 29.01.2027 г.) https://elibrary.ru

8.1.4. Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечены электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Раздел 9. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса

Назначение помещения	Оборудование
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Оборудование: специализированная мебель (мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная навесная), стол преподавателя, стул преподавателя). Технические средства обучения: персональный компьютер; мультимедийное оборудование (проектор, экран).
Помещение для самостоятельной работы	Специализированная мебель (столы, стулья), персональные компьютеры с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.