

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

Высшая школа управления и инноваций



УТВЕРЖДАЮ

И.о.декана

/В.В.Печковская /

«28» августа 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Магистратура

38.04.03 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Профиль «Управление персоналом в цифровой экономике»

вариативная часть

Форма обучения: очная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена

на заседании Совета Факультета.

(протокол № 5, 27.08.2025 г.)

Москва 2025

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», утвержденным приказом по МГУ от 30 декабря 2020 года № 1384 (в редакции приказа МГУ от 21 декабря 2021 года № 1404).

Годы приема на обучение 2024, 2025, 2026

1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП относится к базовой части ОПОП, является обязательной для освоения.
2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля), предварительные условия к освоению дисциплины допускаются лица, имеющие законченное высшее образование уровня бакалавриата (любого направления подготовки).

1. Входные компетенции

Обучающийся должен обладать сформированными на уровне бакалавриата общепрофессиональными и универсальными компетенциями, включая:

пособность к системному и критическому мышлению;
пособность анализировать социально-экономические и организационные процессы;
азовые навыки управленческой и аналитической деятельности;
пособность работать с информацией и нормативной документацией.

2. Входные результаты обучения

знать:

- понятие кадровой политики, её цели, основные принципы и элементы (стратегическое и операционное измерения);
- методы анализа потребности в персонале, инструменты планирования кадровых ресурсов и моделирования штатной структуры;
- основные подходы к привлечению, отбору, адаптации, развитию и удержанию персонала; принципы построения грейдов и систем карьерных треков;
- законодательную базу РФ, регулирующую трудовые отношения, кадровый документооборот и вопросы защиты персональных данных;
- методы оценки эффективности кадровой политики и ключевые показатели (текучесть, time to hire, fill rate, employee engagement и др.).

уметь:

- проводить анализ потребности в персонале (workforce planning) с использованием количественных и качественных методов;
- разрабатывать элементы кадровой политики: регламенты рекрутинга, адаптации, обучения, карьерных треков и удержания с учётом стратегии организации;
- формировать и обосновывать грейды и вилки вознаграждений, готовить предложения по структуре штатного расписания;
- разрабатывать KPI для HR-функций и методы мониторинга их достижения;
- готовить проекты норм и локальных актов по управлению персоналом, согласовывать их с правовыми требованиями и бизнес-потребностями.

владеть:

- инструментарием кадрового планирования (forecasting, сценарное моделирование), методами профилирования ролей и грейдингом;

- навыками проектирования HR-политик и процедур, подготовки регламентов и инструкций;
- компетенциями работы с HRIS/People Analytics для мониторинга кадровых показателей и поддержки принятия решений;
- методиками оценки эффективности кадровых инициатив и построения системы отчётности по HR-показателям.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий, формулировать научно обоснованные гипотезы, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности.	УК-1.1. Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	Знать: – основные методы критического анализа; – методологию системного подхода; Уметь: – выявлять проблемные ситуации, используя методы анализа, синтеза и абстрактного мышления; – осуществлять поиск решений проблемных ситуаций на основе действий, эксперимента и опыта; – производить анализ явлений, обрабатывать полученные результаты, делать обоснованные выводы; – определять в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке и предлагать способы их решения; Владеть: – технологиями выхода из проблемных ситуаций, навыками выработки стратегии действий; – навыками критического анализа; – навыками применения системного подхода к анализу проблемных ситуаций. – навыками интерпретации полученных данных в ходе анализа проблемной ситуации и формирования обоснованных выводов.

	УК-1.2. Разрабатывает и обосновывает стратегию действий по решению проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов.	Знать: основные положения разработки стратегии действий по решению проблемной ситуации; Уметь: – разрабатывать и обосновывать стратегию действий по решению проблемной ситуации; – использовать системный и междисциплинарные подходы к решению проблемной ситуации; Владеть: навыками разработки стратегии действий по решению проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов.
	УК-1.3. Использует логико-методологический инструментарий для решения проблемной ситуаций.	Знать: основные положения использования логико-методологического инструментария; Уметь: использовать логико-методологический инструментарий для решения проблемной ситуаций; Владеть: навыками применения логико-методологического инструментария для решения проблемной ситуаций.
УК-4. Способен организовывать и осуществлять руководство работой команды (группы), вырабатывая и реализуя командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-4.1. Выбирает актуальную стратегию для эффективного формирования и развития команды (группы);	Знать: методы управления командой (группой); стратегии формирования и развития команды (группы); Уметь: формировать команду (группу); применять командные стратегии, соответствующие текущей ситуации; планировать и осуществлять контроль развития команды (группы); Владеть: навыками управления командой (группой) для достижения поставленной цели.

	УК-4.2. Планирует и контролирует работу команды (группы) с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов;	Знать: методы планирования работы команды (группы); особенности психологии межличностных отношений в команде (группе); Уметь: планировать и распределять рабочие задачи между членами команды (группы) с учетом их личностных особенностей; контролировать исполнение работы команды (группы); Владеть: методами планирования командной работы; методами контроля командной работы.
	УК-4.3. Разрешает конфликты и противоречия в процессе совместной работы на основе учета интересов и личностных особенностей членов команды (группы)	Знать: природу конфликта и типы конфликтных ситуаций; методы разрешения конфликтных ситуаций; Уметь: выявлять и анализировать конфликтную ситуацию; применять методы разрешения конфликтных ситуаций с учетом интересов и личностных особенностей членов команды (группы); Владеть: навыками анализа конфликтной ситуации в команде (группе); навыками разрешения конфликтных ситуаций в команде (группе);
	УК-4.4. Планирует и организует командную работу, распределяет роли и задачи, делегирует полномочия членам команды для достижения	Знать: особенности планирования и организации командной работы; командные роли и методы их

	поставленной цели	распределения; особенности осуществления коммуникаций в команде (группе); Уметь: планировать работу команды (группы) для достижения поставленной цели; распределяет роли и задачи между членами команды (группы); Владеть: навыками планирования командной работы; навыками организации командной работы и распределения ролей в условиях командного взаимодействия;
ОПК-1. Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях.	ОПК-1.1. Применяет при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права	Знать: основные положения экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права. Уметь: – применять свои знания в области организации работы персонала предприятия на разных уровнях; – составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал; – выстраивать внутренние коммуникации персонала и применять методы управления межличностными отношениями; применять знания законодательства в области управления персоналом и его экономического учета. Владеть: – разрабатывать предложения о затратах и формировании бюджета на персонал; – навыками организации и управления персоналом; – навыками выстраивания межличностных отношений; – навыками использования законодательства Российской Федерации и существующих требований работодателя в рабочей ситуации.

	ОПК-1.2. Обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях	Знать: современные методы и инструменты работы с научной информацией, основные методы критического анализа, логику и структуру научного исследования. Уметь: – осуществлять поиск и сбор научной информации о потребностях организации в персонале по управлению персоналом и в смежных областях; – уметь использовать основные электронные базы данных научных исследований и авторитетные источники; – анализировать и оценивать передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях; Владеть навыками анализа и оценки передовых практик и научной информации по управлению персоналом и в смежных областях, оценки и обобщения, обобщения полученных результатов.
ОПК-2. Способен применять комплексный подход к сбору данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач.	ОПК-2.1. Проводит сбор, верификацию и оценку информации, необходимой для принятия управленческих решений.	Знать: – основные методы сбора и анализа данных; – процесс принятия управленческих решений; Уметь: – осуществлять сбор и верификацию данных; – применять современные телекоммуникационные средства и источники сети Интернет; – принимать решения управленческих и исследовательских задач; Владеть: – навыками поиска информации, необходимой для решения управленческих и исследовательских задач; – навыками решения управленческих и исследовательских задач;

ОПК-3. Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность;	ОПК-3.1. Разрабатывает и обеспечивает реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде	Знать: – методы, способы и инструменты управления персоналом; – содержание кадровой стратегии и политики. Уметь: – разрабатывать кадровую стратегию и политику в организации; – применять современные технологии управления персоналом в динамичной среде; Владеть навыками разработки элементов плана реализации кадровой стратегии и концепции кадровой стратегии и политики.
ОПК-4. Способен проектировать организационные изменения, руководить проектной и процессной деятельностью и подразделением организации.	ОПК-4.1. Разрабатывает концепцию проекта организационных изменений.	Знать: – процесс осуществления организационных изменений; – методы управления организационными изменениями; – проблемы осуществления организационных изменений; – методы постановки целей и задач проекта; – основные элементы концепции проекта. Уметь: – оценивать готовность организации к осуществлению организационных изменений на основе передовых международных практик; – выбирать и обосновывать актуальные направления организационных изменений; – формулировать и обосновывать предложения по модернизации и развитию организации; – разрабатывать концепцию проекта организационных изменений Владеть: навыками разработки концепции проекта организационных изменений.

	ОПК-4.2. Осуществляет руководство проектной деятельностью.	Знать: – основные методы и процессы управления проектом; – этапы жизненного цикла проекта; Уметь: – разрабатывать план реализации проекта; – выявлять и анализировать риски проекта; – организовать, осуществлять и контролировать исполнение проекта; – предусматривать и учитывать проблемные ситуации; Владеть: – методами планирования проекта; – навыками разработки плана проекта; – методами анализа рисков проекта; – методами контроля исполнения проекта.
	ОПК-4.3. Осуществляет руководство процессной деятельностью.	Знать: – классификацию и основные методы моделирования бизнес-процессов в организации; – методики описания и моделирования бизнес-процессов, средства моделирования бизнес-процессов организации; Уметь: – моделировать бизнес-процессы организации; – применяться современные программные и технические средства моделирования бизнес-процессов организации; – формулировать и обосновывать предложения по улучшению бизнес-процессов организации; Владеть: навыками описания бизнес-процессов организации.

	ОПК-4.4. Осуществляет руководство подразделением организации	Знать: – основы менеджмента; – основы командообразования; – теорию мотивации; – теорию организационного поведения; – основы управления коммуникациями; Уметь: – подбирать, оценивать и развивать сотрудников подразделения организации; – ставить задачи перед сотрудниками и добиваться их выполнения; – принимать управленческие решения по деятельности подразделения организации. Владеть: навыками принятия управленческих решений по руководству подразделением организации.
ПК-3. Способен разрабатывать технические задания, осуществлять сбор, обработку, анализ и интерпретацию различных видов управленческой информации для определения стратегии и тактики управления персоналом разного рода организаций, разрабатывать систему стратегического управления персоналом организации, разрабатывать организационную кадровую политику и кадровые процедуры по основным направлениям профессиональной деятельности, применять методы построения функциональных и организационных структур управления предприятием или учреждением и ее	ПК-3.1. Осуществляет и разрабатывает техническое задание по сбору, обработке, анализу и интерпретации управленческой информации, проводит мониторинг её изменения в сети Интернет и других источниках для определения стратегии и тактики управления персоналом организации.	Знать: – особенности структуры организации; – основы работы с управленческой информацией; – технологии, методы, процессы и инструменты сбора, систематизации и анализа информации; – основы работы с информационными источниками и статистическими сервисами сети Интернет; Уметь: – осуществлять сбор, обработку, анализ и интерпретацию управленческой информации; – формировать запросы на получение управленческой информации от сотрудников организации и структурных подразделений для определения стратегии и тактики управления персоналом организации; – согласовывать и утверждать форму информационно-аналитических отчётов; – передавать информационных материалы, замечания,

персоналом, исходя из целей организации.		исправления между специалистами по информационным ресурсам и другими сотрудниками; – проводить мониторинг появления новой или необходимой управленческой информации внутри и вне организации; – осуществлять поиск и мониторинг тематических сайтов для выявления новой управленческой информации для решения задач организации; – оценивать значимость и приоритетность получаемой информации для определения стратегии и тактики управления персоналом организации; – работать с большими объемами информации; Владеть: – составлять техническое задание по поиску, обработке и анализу управленческой информации для определения стратегии и тактики управления персоналом организации; – различными методами поиска информации в сети Интернет для решения задач организации; – составлять информационные материалы на основе поведенного анализа управленческой информации для решения задач организации; – навыками формулирования и обоснования выводов проведенного анализа управленческой информации.
	ПК-3.2. Разрабатывает систему стратегического управления персоналом организации, организационную кадровую политику и кадровые процедуры по основным направлениям профессиональной деятельности.	Знать: – основы менеджмента; – структуру, цели, содержание стратегии и политики организации по персоналу; – основные метрики и аналитические срезы стратегического управления персоналом; – содержание организационной кадровой политики; – кадровые процедуры по основным направлениям профессиональной деятельности; Уметь:

		– ставить стратегические цели в управлении персоналом; – разрабатывать стратегию и политику управления персоналом; – реализовывать положения кадровой политики организации; – разрабатывать и обосновывать предложения по корректировке, обновлению кадровой политики организации; – проводить аудит кадровых процессов, процедур, оформления кадровых документов и документов по управлению персоналом. Владеть: – навыками разработки концепции стратегии и политики управления персоналом; – навыками разработки планов, программ, процедур и технологий управления персоналом; – навыками разработки и обоснования предложений по корректировке, обновлению кадровой политики организации.
	ПК-3.3. Применяет методы построения функциональных и организационных структур управления предприятием или учреждением, ее персоналом, исходя из целей организации.	Знать: – основы менеджмента; – классификацию организационных структур; – методы организационного проектирования; Уметь: – создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц; – разрабатывать систему организационного проектирования; – планировать потребности в персонале организации; Владеть навыками создания и описания организационной структуры.
ПК-4. Способен разрабатывать план оценки персонала в соответствии с целями организации, определять параметры и	ПК-4.1. Разрабатывает план оценки персонала в соответствии с целями организации, определяет параметры и критерии	Знать: – основы тестирования программного продукта; – локальные нормативные акты организации, регулирующие

критерии оценки персонала, выбирать средства и методы оценки и аттестации персонала, организовывать и проводить оценку и аттестацию персонала, систематизировать, обобщать и анализировать полученные результаты, оценивать эффективность оценки и аттестации персонала.	оценки персонала, выбирает средства и методы оценки и аттестации персонала.	порядок оценки и аттестации персонала; – специализированные информационные системы и сервисы оценки и аттестации персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности), границы их применения; – порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с проведением оценки и аттестации персонала; – параметры и критерии оценки персонала; – методы оценки и аттестации персонала. Уметь: – разрабатывать и оформлять документы по вопросам проведения оценки и аттестации персонала; – анализировать правила, процедуры и порядки проведения оценки и аттестации персонала; – работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования; документооборота при проведении оценки и аттестации персонала; – информировать персонал о результатах оценки и аттестации; Владеть навыками проведения, оценки и аттестации персонала.
	ПК-4.2. Организует и проводит оценку и аттестацию персонала, систематизирует, обобщает и анализирует полученные результаты, оценивает эффективность оценки и аттестации персонала.	Знать: – источники обеспечения организации персоналом – технологии, методы и методики проведения анализа, систематизации документов и информации; – основные метрики и аналитические срезы в области поиска и привлечения персонала – критерии качества программного продукта и качества процесса разработки программного обеспечения; Уметь: – организовать обеспечение заинтересованных сторон информацией о ходе

		тестирования программного продукта; – анализировать и сопоставлять реальное и запланированное состояния тестируемого программного продукта; – оценивает эффективность аттестации персонала Владеть – навыками организации и проведения оценки и аттестации персонала; – навыками составления отчета об оценке эффективности аттестации персонала.
ПК-6. Способен диагностировать, формировать и развивать организационную культуру, создавать комфортные и безопасные условия труда в организации, применять методы оценки и прогнозирования профессиональных рисков, технологии управления безопасностью труда персонала, обеспечивать предупреждение и профилактику травматизма, профессиональных заболеваний.	ПК-6.1. Диагностирует, формирует и развивает организационную культуру, создаёт комфортные и безопасные условия труда в организации.	Знать: – содержание организационной культуры; – теории управления организацией, политику и стратегию управления персоналом; – политику управления персоналом, корпоративную социальную политику, корпоративную культуру; – методы организационного проектирования; Уметь: – управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда; – формировать и проводить социальную политику и социальные программы – решать межличностные конфликты; – проводить переговоры; – разрабатывать мероприятия по развитию корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, оценки эффективности и развития персонала; Владеть – навыками разработки мероприятий по развитию корпоративной культуры и социальной политики организации; – иметь опыт разработки концепции системы мотивации персонала, эффективности,

		оценки эффективности и развития персонала;
	ПК-6.2. Применяет методы оценки и прогнозирования профессиональных рисков, технологии управления безопасностью труда персонала, обеспечивать предупреждение и профилактику травматизма, профессиональных заболеваний.	Знать: – методы выявления и анализа профессиональных рисков; – методы оценки и прогнозирования профессиональных рисков; – методы предупреждения и профилактики травматизма, профессиональных заболеваний. Уметь: – выявлять потенциально рисковые события в профессиональной деятельности и их характеристики; – оценивать условия безопасности труда в организации; – планировать мероприятия по предупреждению и профилактике травматизма, профессиональных заболеваний; Владеть – навыками выявления, анализа и оценки профессиональных рисков; – навыками планирования мероприятий по предупреждению и профилактике травматизма, профессиональных заболеваний).
ПК-7. Способен осуществлять оценку эффективности труда, выявлять резервы для повышения производительности и качества труда, организовывать процесс контроля результатов труда, выдвигать предложения по изменению его условий, определять эффективность работы системы организации и нормирования труда персонала на рабочих местах.	ПК-7.1. Оценивает эффективность труда, выявляет резервы для повышения производительности и качества труда.	Знать: – нормативные правовые акты, определяющие нормы трудового права; – основы производственной деятельности организации; – методы оценки результатов и эффективности труда; – формы и методы оценки персонала и результатов их труда; – основы профессиональной ориентации; – методики планирования и прогнозирования потребности в персонале; Уметь:

		– производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы; – применять критерии и показатели оценки эффективности труда; – определять критерии формирования кадрового резерва организации; – выявлять резервы для повышения производительности и качества труда; – анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала; Владеть – навыками оценки эффективности труда в организации; – навыками разработки мероприятий по выявлению резервов для повышения производительности и качества труда.
	ПК-7.2. Организует процесс контроля результатов труда, выдвигает предложения по изменению его условий.	Знать: – теории управления организацией, политику и стратегию управления персоналом; – методы анализа выполнения планов и задач по управлению персоналом, определения их экономической эффективности; – методы оценки результатов и эффективности труда; – методы проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов; Уметь: – контролировать и корректировать исполнение поручений и задач; – проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом; – оценивает текущие условия труда в организации; – организовывать проведение аудита и контроллинга в управлении персоналом; Владеть навыками разработки предложений по изменению условий контроля результатов труда.

	ПК-7.3. Определяет эффективность работы системы организации и нормирования труда персонала на рабочих местах.	Знать: – методы управления развитием и эффективностью организации; – методы анализа выполнения планов и задач по управлению персоналом, определения их экономической эффективности; – методы оценки результатов и эффективности труда; – методы оценки результатов и эффективности труда; – тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих, профессиональные стандарты; – локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оплаты, организации и нормирования труда; – законодательство Российской Федерации по нормированию труда; – нормативные правовые акты, определяющие нормы трудового права; Уметь: – анализировать нормативные и методические документы по вопросам оплаты и организации труда персонала; – анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям; – проводить мониторинг заработной платы на рынке труда; – оформлять документы по вопросам оплаты и организации труда персонала, представляемые в государственные органы, представительные органы работников; – составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации; – рассчитывать бюджет в области управления персоналом; Владеть навыками оценки эффективности работы системы
--	---	--

		организации и нормирования труда персонала на рабочих местах в организации.
ПК-10. Способен использовать знание Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, для осуществления информационной поддержки по юридическим вопросам поиска, привлечения, подбора, отбора, оценки, аттестации, мотивации, обучения и развития персонала.	ПК-10.1. Использует знание Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, для осуществления информационной поддержки по юридическим вопросам поиска, привлечения, подбора, отбора, оценки, аттестации, мотивации, обучения и развития персонала.	Знать Трудовой кодекс Российской Федерации и нормативные правовые акты, определяющие нормы трудового права; Уметь: – обеспечивать соблюдение требований законодательства Российской Федерации и корпоративных политик в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации; – организовывать хранение документов в соответствии с требованиями трудового и архивного законодательства Российской Федерации и локальными актами организации; – осуществлять юридическое консультирование по вопросам оценки и аттестации сотрудников; Владеть навыками применения Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, для осуществления информационной поддержки по юридическим вопросам поиска, привлечения, подбора, отбора, оценки, аттестации, мотивации, обучения и развития персонала.
ПК-11. Способен определять зоны ответственности и эффективности работы персонала структурного подразделения, распределять задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения.	ПК-11.1. Определяет зоны ответственности и эффективности работы персонала структурного подразделения.	Знать: – теории управления персоналом и его мотивации; – формы и методы оценки персонала и результатов их труда; Уметь: – определять зоны ответственности и эффективность работы персонала структурного подразделения; – определять показатели эффективности работы персонала подразделения;

		Владеть навыками оценки эффективности работы персонала подразделения.
	ПК-11.2. Распределяет задачи и обеспечивать материально-технические ресурсы для их исполнения.	Знать: – теории управления персоналом и его мотивации; – технологии оперативного управления персоналом организации; – технологии и методы формирования и контроля бюджетов; Уметь: – ставить задачи работникам структурного подразделения; – определять ресурсы для выполнения задач работниками структурного подразделения; – применять методы оперативного управления персоналом организации; Владеть – навыками постановки и распределения задач для их выполнения работниками структурного подразделения; – навыками учёта необходимых материально-технических ресурсов для выполнения поставленных задач работниками структурного подразделения.
ПК-12. Способен внедрять систему адаптации, обучения и управления деловой карьерой персонала, осуществлять мероприятия по ее реализации, готовить предложения по её совершенствованию – в том числе на основе применения методов стоимостного анализа, коучинга и наставничества, разрабатывать комплексную систему обучения и развития, выявлять потребность в	ПК-12.1. Внедряет систему адаптации, обучения и управления деловой карьерой персонала, осуществляет мероприятия по ее реализации, готовит предложения по её совершенствованию – в том числе на основе применения методов стоимостного анализа, коучинга и наставничества.	Знать – методы организации обучения персонала на предприятии; – современные требования рынка труда к профессиональным качествам сотрудников; – специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы в области администрирования документооборота по вопросам обучения, адаптации и стажировки сотрудников; Уметь:

обучении и развитии персонала, определять эффективность мероприятий по обучению и развитию персонала и построению профессиональной карьеры, оценивать качество обучения, формировать комплексы учебно-методических материалов.		– учитывать требования рынка труда и организации в процессе обучения персонала; – организовывать обучение и повышение квалификации персонала; – оформлять документы по вопросам проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала; – выполнять профессиональные задачи по реализации и совершенствованию системы обучения персонала в организации. Владеть: – навыками подготовки предложений и плана по реализации и совершенствованию системы обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала; – навыками организации обучения и повышения квалификации персонала организации.
	ПК-12.2. Выявляет потребность в обучении и развитии персонала, определяет эффективность мероприятий по обучению и развитию персонала и построению профессиональной карьеры, оценивает качество обучения.	Знать: – методы, инструменты исследования потребности в обучении персонала; – методологию обучения; Уметь: – анализировать и определять потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации; – анализировать рынок образовательных услуг и готовить предложения по поставщикам услуг; – анализировать и оценивать эффективность и качество мероприятий по обучению персонала и построению профессиональной карьеры;

		Владеть: – навыками составления отчетных документов о потребности в обучении и развитии персонала организации; – навыками оценки эффективности мероприятий по обучению и развитию персонала и построению профессиональной карьеры; – навыками оценки качества обучения персонала в организации.
	ПК-12.3. Разрабатывает комплексную систему обучения и развития, формирует комплексы учебно-методических материалов.	Знать: – положения образовательной программы по направлению профессиональной подготовки; – методы разработки методических материалов. – основные методики проведения курсов обучения; Уметь: – разрабатывать учебные планы, методические материалы и программы обучения персонала с привлечением внешних исполнителей; – разрабатывать презентации лекционных занятий по направлению профессиональной подготовки; – контрольные задания для проверки полученных знаний; – оценивать состояние методической работы и планировать методическую работу в организации; Владеть – навыками разработки методических материалов с привлечением внешних исполнителей; – навыками разработки комплексной системы обучения и развития персонала в организации.

ПК-13. Способен разрабатывать и внедрять профессиональные, в том числе корпоративные стандарты в области управления персоналом, составлять описания, определять функции и функциональные обязанности сотрудников, а также функции подразделений разного уровня, проводить подбор и найм персонала в соответствии с выделенными требованиями.	ПК-13.1. Разрабатывает и внедряет профессиональные, в том числе корпоративные стандарты в области управления персоналом.	Знать: – локальные нормативные акты организации в области управления персоналом; – основы организационного проектирования; – содержание корпоративной культуры и социальной политики; Уметь: – формировать планы и мероприятия по управлению персоналом и обеспечению кадровой безопасности; – применять положения профессиональных и корпоративных стандартов в области управления персоналом организации; – принимать решения по развитию корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала в организации; Владеть навыками разработки мероприятий по внедрению профессиональных и корпоративных стандартов, политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом.
	ПК-13.2. Составляет описания, определяет функции и функциональные обязанности сотрудников, а также функции подразделений разного уровня.	Знать: – информационно-коммуникационные технологии поиска кандидатов; – источники информации о кандидатах; – этические нормы работы с кандидатами; – организацию работ на различных участках производства, организации, отрасли; – общие тенденции на рынке труда в целом и в отдельной отрасли, конкретной профессии (должности, специальности);

		– законодательство Российской Федерации о персональных данных; – основы трудового законодательства Российской Федерации; Уметь: – собирать и структурировать информацию о сотрудниках; – собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях организации работ на различных участках производства и на конкретных рабочих местах с учетом целей, задач, планов и структуры организации; – собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях и возможностях персонала организации, составлять их описание; – собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях рынка труда, включая предложения услуг по поиску, привлечению, подбору и отбору персонала. – определять функции и функциональные обязанности сотрудников, а также функции подразделений разного уровня; Владеть: – навыками составления описания особенностей и возможностей персонала организации; – навыками подготовки и корректировка профиля должности; – навыками определения функции и функциональных обязанностей сотрудников, а также функций подразделений разного уровня.
	ПК-13.3. Проводит подбор и найм персонала в соответствии с выделенными требованиями.	Знать: – технологии анализа резюме кандидата; – технологии проведения собеседований;

		– инструменты оценки и тестирования кандидатов; – порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с поиском, привлечением, подбором и отбором кандидатов на вакантные должности; – информационно-коммуникационные технологии поиска кандидатов; – источники информации о кандидатах; – этические нормы работы с кандидатами; – методики психологической и профессиональной адаптации работников; – законодательство Российской Федерации о персональных данных; – основы трудового законодательства Российской Федерации; Уметь: – осуществлять поиск кандидатов согласно требованиям профиля должности; – анализировать резюме кандидата и оценивать его соответствие профилю должности; – разрабатывать план структурированного собеседования; – проводить собеседование с использованием современных информационно-коммуникационных технологий и лично интерпретировать результаты собеседования; – осуществлять профессиональную и личностную оценку кандидатов с использованием соответствующих инструментов; – устно и письменно общаться с кандидатами; – налаживать и поддерживать контакты в профессиональной среде; – определять задачи персонала структурного подразделения
--	--	---

		исходя из целей и стратегии организации; – оценивать профессиональную квалификацию кандидата; Владеть: – навыками отбора и анализа информации о потенциальных кандидатах; – навыками оценки компетентности и принятия решения о представлении кандидата работодателю.
ПК-17. Способен самостоятельно выявлять область, направленность и тему проекта в сфере управления персоналом коммерческих и государственных организаций, его цели и задачи, разрабатывать план реализации проекта и определять ожидаемые результаты, подбирать команду проекта, оценивать экономическую и социальную эффективность инвестиционных проектов в области управления персоналом, разрабатывать пакет документов по проекту.	ПК-10.1. Выявляет область, направленность и тему проекта в сфере управления персоналом коммерческих и государственных организаций, его цели и задачи.	Знать: – основы управления проектами; – методы постановки целей и задач проекта; – основные элементы концепции проекта. Уметь: – определять область, направленность и тему проекта в сфере управления персоналом коммерческих и государственных организаций; – формулировать цели и задачи проекта, исходя из имеющихся ограничений; – формулировать и обосновывать концепцию проекта в сфере управления персоналом; Владеть: – навыками определения области, направленности и темы проекта в сфере управления персоналом коммерческих и государственных организаций; – навыками разработки концепции проекта в сфере управления персоналом.
	ПК-17.2. Разрабатывает план реализации проекта в области управления персоналом и определяет его ожидаемые результаты.	Знать: – методы планирования проекта; – структуру жизненного цикла проекта; Уметь:

		– разрабатывать план реализации проекта в области управления персоналом; – выявлять и анализировать риски проекта; – оценивать ожидаемые результаты проекта. Владеть навыками разработки плана проекта в области управления персоналом и оценки его ожидаемых результатов.
	ПК-17.3. Подбирает команду проекта.	Знать: – основы проектного менеджмента; – методы управления командой (группой); – особенности психологии межличностных отношений в команде (группе); – стратегии формирования и развития команды (группы); Уметь: – формировать команду (группу) проекта; – распределять рабочие задачи между членами команды (группы) проекта; – применять командные стратегии, соответствующие текущей ситуации; – планировать и осуществлять контроль развития команды (группы) проекта; Владеть навыками управления командой (группой) для достижения оставленной цели.
	ПК-17.4. Оценивает экономическую и социальную эффективность инвестиционных проектов в области управления персоналом, разрабатывает пакет документов по проекту.	Знать: – методы анализа и оценки экономической и социальной эффективности проектов в области управления персоналом; – методы количественного анализа; Уметь: – выявлять основные проблемы, влияющие на реализацию и эффективность инвестиционных проектов в области управления персоналом; – анализировать и оценивать экономическую и социальную эффективность инвестиционных

		проектов в области управления персоналом; – разрабатывать пакет документов по инвестиционному проекту в области управления персоналом; Владеть навыками составления аналитического отчета экономической и социальной эффективности инвестиционного проекта в области управления персоналом.
СПК-1. Способен оценивать инновационный потенциал сотрудников для обеспечения конкурентоспособности организации.	СПК-1.1. Определяет требования к персоналу с учетом специфики рынка труда и требований к производственно-хозяйственной деятельности организации.	Знать: – теорию управления персоналом; – общие тенденции на рынке труда и в отдельной отрасли, конкретной профессии (должности, специальности); – методы анализа требований рынка труда; Уметь: – анализировать требования рынка труда с учетом тенденций научно-технического прогресса; – формирование требований к персоналу для осуществления производственно-хозяйственной деятельности с учетом организационных и технологических изменений; – собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях и возможностях кадрового потенциала организации; Владеть навыками определения необходимых требований к персоналу для осуществления производственно-хозяйственной деятельности с учетом изменяющихся условий внутренней и внешней среды.
СПК-2. Способен применять методы анализа данных в области управления персоналом организации.	СПК-2.1. Применяет методы анализа данных в области подбора, оценки и прогнозирования эффективности работы персонала.	Знать: – фундаментальные разделы математики; – методы системного анализа; – теорию продуктового менеджмента;

		– теорию стратегического менеджмента; Уметь: – использовать законы естественно-научных дисциплин в области управления персоналом и применять математический аппарат, методы оптимизации, теории вероятностей, математической статистики, системного анализа для принятия решений в области решения профессиональных задач; – применять методы анализа данных; – применять инструментальные и программные средства для анализа данных; – анализировать и оценивать инновационный потенциал сотрудников; Владеть навыками анализа данных для решения профессиональных задач в области подбора, оценки и прогнозирования эффективности работы персонала с применением современных технологий.
СПК-4. Способен разрабатывать мероприятия по осуществлению организационных и технологических изменений в организации в области управления персоналом.	СПК-4.1. Оценивает готовность предприятия к организационным и технологическим изменениям в области управления персоналом.	Знать: – основы организационных изменений; – технологии и методы оценки готовности предприятия к организационным и технологическим изменениям. Уметь: – выбирать критерии и показатели оценки готовности предприятия к организационным и технологическим изменениям в области управления персоналом; – оценивать готовность предприятия к организационным и технологическим изменениям; Владеть навыками составления аналитического отчета о готовности оценки предприятия к

		организационным и технологических изменениям в области управления персоналом.
	СПК-4.2. Разрабатывает мероприятия по внедрению организационных и технологических изменений в области управления персоналом.	Знать: – модели управления изменениями; – процесс разработки и внедрения изменений в организации; Уметь: – планировать мероприятия по внедрению организационных и технологических изменений в области управления персоналом; – оценивать эффекты от по внедрению организационных и технологических изменений в области управления персоналом; – применять методы преодоления барьеров принятия организационных и технологических изменений в области управления персоналом; Владеть навыками разработки плана внедрения организационных и технологических изменений в области управления персоналом.

4. Объем дисциплины (модуля) - 108 часов, 3 зачетные единицы, в том числе 36 часов – аудиторная нагрузка, из которых 18 часов – лекции, 18 часов – семинары, 72 часа – самостоятельная работа студентов. Изучается на 1 курсе (1 семестр), итоговая форма отчетности – зачет.

Вид учебной работы	Всего часов
Контактные занятия (всего)	
В том числе:	
Лекции	
Семинары	

Вид учебной работы	Всего часов
Самостоятельная работа (всего)	
Вид промежуточной аттестации	Зачёт
Общая трудоёмкость (часы)	
Зачётные единицы	

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий.

- 1) Теоретические основы кадровой политики.
- 2) Факторы, влияющие на формирование и реализацию кадровой политики.
- 3) Анализ кадрового потенциала организации: методы и инструменты.
- 4) Оценка эффективности использования трудовых ресурсов: подходы и методы.
- 5) Разработка кадровых стратегий и планов: подходы и принципы.
- 6) Управление рисками в кадровой работе.
- 7) Работа с информационными системами и базами данных в управлении персоналом.

№	Тема занятия	общ. труд.	аудиторные			СРС	Форма текущего контроля
			всего	Лекции	Семинары		
	Теоретические основы кадровой политики.						Реферат
	Факторы, влияющие на формирование и реализацию кадровой политики						Реферат
	Анализ кадрового потенциала организации: методы и инструменты						Реферат
	Оценка эффективности использования трудовых ресурсов: подходы и методы						РК
	Разработка кадровых стратегий и планов: подходы и принципы						Реферат
	Управление рисками в кадровой работе						РК

	Работа с информационными системами и базами данных в управлении персоналом						Тест
	Итого						

6. Фонд оценочных средств для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) представлен в приложении «ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОС)».

Типовые задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения:

Вопросы для устного опроса.

Варианты проектных заданий по темам 2,3,4 (10 вариантов по каждой теме).

Вопросы к зачёту.

Итоговый тест.

Шкала и критерии оценивания (шкала и критерии оценивания могут быть едиными (типовыми) для всех дисциплин (модулей), входящих в ОПОП)

СИСТЕМА РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

№ п/п	СТРУКТУРА	Баллы по каждому модулю
1.	Оценка за активное участие в учебном процессе и посещение занятий: Всех занятий Не менее 75% Не менее 50% Не менее 25% Итого:	5 4 3 2 до 5
2.	устный опрос в форме собеседования письменный опрос в виде теста проектное задание в формате презентации Итого:	15 10 20 45
3.	Итоговый тест	50
	ВСЕГО:	100

Пересчет на 5 балльную систему

2 (н	(удовлетворительно)	(хорошо)	(отлично)
---------	---------------------	----------	-----------

е у д о в л е т в о р и т е л ь н о)			
< 5 0	50-64	65-84	85-100

7. Ресурсное обеспечение:

• Перечень основной и дополнительной учебной литературы

а) Основная литература:

1. Иванов А.В., Петров С.Н. — Системы оплаты труда и мотивации персонала. — М.: Экономика, 2021.
2. Кузнецов В.П. — Управление персоналом: современные подходы и технологии. — М.: Юрайт, 2022.
3. Махрова Е.В., Смирнова О.Ю. — People Analytics в HR: практическое руководство. — М.: ДМК-Пресс, 2021.
4. Савельев И.В. — Оценка и управление эффективностью персонала. — М.: Инфра-М, 2021.
5. Петрова Н.А., Лебедев М.И. — Кадровое планирование и управление трудовыми ресурсами. — М.: Финансы и статистика, 2021.
6. Boxall, P., Purcell, J. — Strategy and Human Resource Management. — 4th ed. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., Younger, J. — HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. — (международное издание)
7. Armstrong, M. — Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.
8. Кондратьева Н.А. — Управление вознаграждением в организациях: теория и практика. — М.: Высшая школа экономики, 2023.
9. Белова Т.В., Рябова Е.В. — Корпоративная культура и кадровая политика: взаимодействие и развитие. — М.: Наука, 2021.

а) Дополнительная литература:

1. Dessler, G. — Human Resource Management. — (международное издание; рус. перевод доступен).

2. Минтруд России — Методические рекомендации по кадровому планированию и кадровому учёту (официальные выпуски).
3. Korn Ferry / Mercer / Willis Towers Watson — отчёты и белые книги (русскоязычные выпуски по рынку труда и бенчмаркингу).
4. Голубков А.В., Иванова Е.С. — Трудовое право: практикум для HR. — М.: Проспект, 2021.
5. Kotter, J.P. — Leading Change (рус. перевод).
6. Ширяев С.В. — Рекрутинг и управление талантами: российская практика. — М.: Альпина, 2021.
7. Романов Д.П. — Управление талантами и преемственностью в организациях. — М.: ВШЭ, 2016.
8. Некрасова Л.А. — Управление персоналом в условиях цифровой трансформации. — М.: ДМК-Пресс, 2023.
9. Хартли М., (сборники кейсов российских компаний) — Реальные кейсы по кадровой политике и HR-стратегии (сборники ВШЭ/Сколково).
10. Статьи в профессиональных журналах (серия): «Управление персоналом», «HR-Director», «Кадровое дело» — подборка статей последних 3–5 лет по теме кадровой политики.

- **Перечень лицензионного программного обеспечения:**

MS Office

- **Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

Исследования по компенсациям (рынок труда):

1. Mercer Russia (<https://www.mercer.ru>)
2. Willis Towers Watson (<https://www.wtwco.com/ru-RU>)
3. Korn Ferry (<https://www.kornferry.com>)
4. Hays Salary Guide / Randstad / HeadHunter (отчёты)

Законодательство, налоговые и бухгалтерские справочники (локальные)

1. КонсультантПлюс (<https://www.consultant.ru>)
2. Гарант (<https://www.garant.ru>)

Отчёты и аналитика HR-рынка:

1. hh.ru (HeadHunter) — раздел аналитики и Salary Guide.
2. Superjob Research / Rabota.ru — аналогичные отчёты
HR-порталы и сообщества: HRoot, HR.ru, Personel.ru
3. WorldatWork (<https://www.worldatwork.org>)

Платформы для расчётов, моделирования и визуализации данных:

1. Excel + Power BI / Tableau/Power BI
2. 1C: ЗУП / 1C:ERP (демо/учебные версии)
3. Специализированные HRIS/Payroll демо (SAP SuccessFactors, Workday, Oracle HCM)

Инструменты для опросов и диагностики:

1. SurveyMonkey / Google Forms / Typeform

- **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Университетское управление: практика и анализ [Электронный ресурс] / гл. ред. А. В. Панин. – М. : ВШУИ МГУ, 2005–. – Эл. версия (28.02.2026). – URL: <https://www.umj.ru/jour> (дата обращения: 20.02.2025).
2. Вестник Московского университета. Серия 21. Менеджмент [Электронный ресурс]. – М. : Изд. дом МГУ, 2004–. – ISSN 2221-7780. – Эл. версия. – URL: <http://msupublishing.ru> (дата обращения: 20.02.2025).
3. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]. – М.: Экон. ф-т МГУ, 2007–. – Эл. версия. – URL: <https://www.econ.msu.ru/elibrary/iad/consulting> (дата обращения: 22.02.2025).

- **Описание материально-технической базы**

Для проведения образовательного процесса необходима аудитория, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций.

Обязательное программное обеспечение – MS Office.

Материально-техническое обеспечение (МТО) соответствует необходимым требованиям, включая аудитории, ПО и доступ к базам данных и информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

8. Язык преподавания: русский

9. Преподаватель: Преподаватель, Директор по персоналу, Берестова Екатерина Владимировна

10. Разработчики программы: Преподаватель, Директор по персоналу, Берестова Екатерина Владимировна