

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.Лечковская /  
«28» августа 2025 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

# **УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ТРУДА**

**Магистратура**

**38.04.03 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

**Профиль «Управление персоналом в цифровой экономике»**

**Форма обучения: очно-заочная**

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

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

### **2. Входные результаты обучения**

**знать:**

- концептуальные основы управления эффективностью в организациях, современные подходы и тенденции (OKR, KPI, balanced scorecard, управление по целям) в условиях цифровой трансформации;
- методологию проектирования систем целеполагания и оценки результативности на уровне организации, подразделения, команды и индивида;
- принципы формирования и валидации ключевых показателей эффективности (leading vs lagging, качественные и количественные метрики) и их увязки со стратегией организации;
- современные методы оценки эффективности персонала и команд (KPI, 360°, ассесмент-центры, OKR, performance reviews) и их преимущества/ограничения;

- основы People Analytics и источники данных для мониторинга эффективности; правовые и этические ограничения при сборе и использовании данных об эффективности.

**уметь:**

- анализировать стратегические и операционные цели организации и переводить их в каскад целей и измеримых KPI для подразделений, команд и позиций;
- проектировать KPI-карты, формулировать таргеты и пороговые значения, выбирать баланс между ведущими и запаздывающими индикаторами;
- проводить оценку эффективности сотрудников и команд с использованием разных методов (KPI-оценка, 360°, оценочные сессии), интерпретировать результаты и формировать рекомендации;
- строить и анализировать dashboard-решения для мониторинга эффективности (с использованием Excel/Power BI), проводить базовую подготовку и валидацию данных;
- планировать и проводить performance-диалоги, составлять планы развития и корректирующие мероприятия (PIP), а также увязывать результаты оценки с развитием и вознаграждением.

**владеть:**

- навыками применения инструментов People Analytics для анализа производительности: сбор, очистка, визуализация и интерпретация данных о KPI, вовлечённости и продуктивности;
- методиками проектирования и документирования системы управления эффективностью (политики, регламенты, шаблоны оценочных форм и инструкций);
- умением адаптировать и внедрять системы оценки и мотивации в различных организационных контекстах (бизнес-единицы, проектные команды, удалённая и гибридная работа);
- компетенциями по применению цифровых инструментов и HRIS для автоматизации процессов управления эффективностью (настройка метрик, интеграция источников данных, автоматические отчёты и оповещения);
- навыками проведения change-management и коммуникации при внедрении систем оценки эффективности, включая работу с возражениями и обеспечение прозрачности процессов.

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
<p><b>УК-1.</b> Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий, формулировать научно обоснованные гипотезы, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности.</p>	<p><b>УК-1.1.</b> Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные методы критического анализа;</li> <li>– методологию системного подхода;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявлять проблемные ситуации, используя методы анализа, синтеза и абстрактного мышления;</li> <li>– осуществлять поиск решений проблемных ситуаций на основе действий, эксперимента и опыта;</li> <li>– производить анализ явлений, обрабатывать полученные результатов, делать обоснованные выводы;</li> <li>– определять в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке и предлагать способы их решения;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– технологиями выхода из проблемных ситуаций, навыками выработки стратегии действий;</li> <li>– навыками критического анализа;</li> <li>– навыками применения системного подхода к анализу проблемных ситуаций.</li> <li>– навыками интерпретации полученных данных в ходе анализа проблемной ситуации и формирования обоснованных выводов.</li> </ul>

<p><b>ОПК-1.</b> 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.</p>	<p><b>ОПК-1.1.</b> Применяет при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права</p>	<p><b>Знать:</b> основные положения экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применять свои знания в области организации работы персонала предприятия на разных уровнях;</li> <li>– составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов на персонал;</li> <li>– выстраивать внутренние коммуникации персонала и применять методы управления межличностными отношениями;</li> <li>– применять знания законодательства в области управления персоналом и его экономического учета.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать предложения о затратах и формировании бюджета на персонал;</li> <li>– навыками организации и управления персоналом;</li> <li>– навыками выстраивания межличностных отношений;</li> <li>– навыками использования законодательства Российской Федерации и существующих требований работодателя в рабочей ситуации.</li> </ul>
<p><b>ОПК-2.</b> Способен применять комплексный подход к сбору данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач.</p>	<p><b>ОПК-2.1.</b> Проводит сбор, верификацию и оценку информации, необходимой для принятия управленческих решений.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные методы сбора и анализа данных;</li> <li>– процесс принятия управленческих решений;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– осуществлять сбор и верификацию данных;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– применять современные телекоммуникационные средства и источники сети Интернет;</li> <li>– принимать решения управленческих и исследовательских задач;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками поиска информации, необходимой для решения управленческих и исследовательских задач;</li> <li>– навыками решения управленческих и исследовательских задач;</li> </ul>
<p><b>ОПК-3.</b> Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность.</p>	<p><b>ОПК-3.1.</b> Разрабатывает и обеспечивает реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методы, способы и инструменты управления персоналом;</li> <li>– содержание кадровой стратегии и политики.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать кадровую стратегию и политику в организации;</li> <li>– применять современные технологии управления персоналом в динамичной среде;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b> навыками разработки элементов плана реализации кадровой стратегии и концепции кадровой стратегии и политики</p>
<p><b>ПК-3.</b> 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</p>	<p><b>ПК-3.1.</b> 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.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– особенности структуры организации;</li> <li>– основы работы с управленческой информацией;</li> <li>– технологии, методы, процессы и инструменты сбора, систематизации и анализа информации;</li> <li>– основы работы с информационными источниками и статистическими сервисами сети Интернет;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p>

<p>управления предприятием или учреждением и ее персоналом, исходя из целей организации.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– осуществлять сбор, обработку, анализ и интерпретацию управленческой информации;</li> <li>– формировать запросы на получение управленческой информации от сотрудников организации и структурных подразделений для определения стратегии и тактики управления персоналом организации;</li> <li>– согласовывать и утверждать форму информационно-аналитических отчетов;</li> <li>– передавать информационных материалы, замечания, исправления между специалистами по информационным ресурсам и другими сотрудниками;</li> <li>– проводить мониторинг появления новой или необходимой управленческой информации внутри и вне организации;</li> <li>– осуществлять поиск и мониторинг тематических сайтов для выявления новой управленческой информации для решения задач организации;</li> <li>– оценивать значимость и приоритетность получаемой информации для определения стратегии и тактики управления персоналом организации;</li> <li>– работать с большими объемами информации;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– составлять техническое задание по поиску, обработке и анализу управленческой информации для определения стратегии и тактики управления персоналом организации;</li> </ul>
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– различными методами поиска информации в сети Интернет для решения задач организации;</li> <li>– составлять информационные материалы на основе поведенного анализа управленческой информации для решения задач организации;</li> <li>– навыками формулирования и обоснования выводов проведенного анализа управленческой информации.</li> </ul>
<p><b>ПК-4.</b> Способен разрабатывать план оценки персонала в соответствии с целями организации, определять параметры и 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.</p>	<p><b>ПК-4.1.</b> Разрабатывает план оценки персонала в соответствии с целями организации, определяет параметры и критерии оценки персонала, выбирает средства и методы оценки и аттестации персонала.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы тестирования программного продукта;</li> <li>– локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок оценки и аттестации персонала;</li> <li>– специализированные информационные системы и сервисы оценки и аттестации персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности), границы их применения;</li> <li>– порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с проведением оценки и аттестации персонала;</li> <li>– параметры и критерии оценки персонала;</li> <li>– методы оценки и аттестации персонала.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать и оформлять документы по вопросам проведения оценки и аттестации персонала;</li> <li>– анализировать правила, процедуры и порядки проведения оценки и аттестации персонала;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по вопросам администрирования; документооборота при проведении оценки и аттестации персонала;</li> <li>– информировать персонал о результатах оценки и аттестации;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b> навыками проведения, оценки и аттестации персонала.</p>
<p>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.</p>	<p><b>ПК-6.1.</b> Диагностирует, формирует и развивает организационную культуру, создаёт комфортные и безопасные условия труда в организации.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содержание организационной культуры;</li> <li>– теории управления организацией, политику и стратегию управления персоналом;</li> <li>– политику управления персоналом, корпоративную социальную политику, корпоративную культуру;</li> <li>– методы организационного проектирования;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда;</li> <li>– формировать и проводить социальную политику и социальные программы</li> <li>– решать межличностные конфликты;</li> <li>– проводить переговоры;</li> <li>– разрабатывать мероприятия по развитию корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, оценки эффективности и развития персонала;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками разработки мероприятий по развитию корпоративной культуры и социальной политики организации;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– иметь опыт разработки концепции системы мотивации персонала, эффективности, оценки эффективности и развития персонала;</li> </ul>
<p>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.</p>	<p><b>ПК-7.1.</b> Оценивает эффективность труда, выявляет резервы для повышения производительности и качества труда.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– нормативные правовые акты, определяющие нормы трудового права;</li> <li>– основы производственной деятельности организации;</li> <li>– методы оценки результатов и эффективности труда;</li> <li>– формы и методы оценки персонала и результатов их труда;</li> <li>– основы профессиональной ориентации;</li> <li>– методики планирования и прогнозирования потребности в персонале;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы;</li> <li>– применять критерии и показатели оценки эффективности труда;</li> <li>– определять критерии формирования кадрового резерва организации;</li> <li>– выявлять резервы для повышения производительности и качества труда;</li> <li>– анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала;</li> </ul> <p><b>Владеть</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками оценки эффективности труда в организации;</li> <li>– навыками разработки мероприятий по выявлению резервов для повышения производительности и качества труда.</li> </ul>

<p><b>ПК-8.</b> Способен разрабатывать мотивационные программы работников в соответствии с целями организации, формировать системы оплаты труда, применять методы и формы материального и нематериального стимулирования персонала, использовать нестимуляционные методы мотивации (информирование, убеждение, внушение и др.), составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов на персонал и фондов на программы и мероприятия по управлению вознаграждением персонала организации.</p>	<p><b>ПК-8.1.</b> Разрабатывает мотивационные программы работников в соответствии с целями организации, формирует системы оплаты труда, применяет методы и формы материального и нематериального стимулирования персонала и нестимуляционные методы мотивации (информирование, убеждение, внушение и др.).</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– теории управления персоналом и его мотивации;</li> <li>– формы и методы оценки персонала и результатов их труда</li> <li>– системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала;</li> <li>– технологии и методы формирования и контроля бюджетов;</li> <li>– нормативные правовые акты, определяющие нормы трудового права;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– управлять мотивацией персонала, его вовлеченностью и дисциплиной труда;</li> <li>– применять методы и формы материального и нематериального стимулирования персонала;</li> <li>– применять нестимуляционные методы мотивации;</li> <li>– разрабатывать систему мотивации персонала и осуществлять её поддержание;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b> навыками разработки проекта системы мотивации персонала в организации.</p>
<p><b>ПК-9.</b> Способен применять методы кадрового консультирования и кадрового аудита, технологии разработки и проведения комплексных процедур психологической, социальной и экономической диагностики деятельности по управлению персоналом, аудита основных функций и направлений работы с персоналом коммерческих и</p>	<p><b>ПК-9.1.</b> Применяет методы кадрового консультирования и кадрового аудита, технологии разработки и проведения комплексных процедур психологической, социальной и экономической диагностики деятельности по управлению персоналом</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности;</li> <li>– методы проведения аудита а оперативных управленческих процессов в области управления персоналом;</li> <li>– требования и правила проведения аудита работы с персоналом;</li> </ul>

<p>государственных организаций, контроллинга управленческих процессов</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– основы психологии и социологии труда;</li> <li>– основы экономики, организации труда и управления;</li> <li>– основы экономики, организации труда и управления;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом;</li> <li>– проводить комплексные процедуры психологической, социальной и экономической диагностики деятельности по управлению персоналом;</li> </ul> <p><b>Владеть</b> навыками формирования отчетных документов по результатам управления персоналом, его аудита, работы структурных подразделений.</p>
<p><b>ПК-10.</b> 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.</p>	<p><b>ПК-10.1.</b> 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.</p>	<p><b>Знать:</b> Трудовой кодекс Российской Федерации и нормативные правовые акты, определяющие нормы трудового права;</p> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечивать соблюдение требований законодательства Российской Федерации и корпоративных политик в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации;</li> <li>– организовывать хранение документов в соответствии с требованиями трудового и архивного законодательства Российской Федерации и локальными актами организации;</li> <li>– осуществлять информационную поддержку по юридическим вопросам поиска, привлечения, подбора, отбора персонала;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– осуществлять юридическое консультирование по вопросам оценки и аттестации сотрудников;</li> <li>– осуществлять юридическое консультирование по вопросам мотивации, обучения и развития персонала;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b> 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.</p>
<p><b>СПК-1.</b> Способен оценивать инновационный потенциал сотрудников для обеспечения конкурентоспособности организации.</p>	<p><b>СПК-1.1.</b> Определяет требования к персоналу с учетом специфики рынка труда и требований к производственно-хозяйственной деятельности организации.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– теорию управления персоналом;</li> <li>– общие тенденции на рынке труда и в отдельной отрасли, конкретной профессии (должности, специальности);</li> <li>– методы анализа требований рынка труда;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать требования рынка труда с учетом тенденций научно-технического прогресса;</li> <li>– формирование требований к персоналу для осуществления производственно-хозяйственной деятельности с учетом организационных и технологических изменений;</li> <li>– собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях и возможностях кадрового потенциала организации;</li> </ul>

		<b>Владеть:</b> навыками определения необходимых требований к персоналу для осуществления производственно-хозяйственной деятельности с учетом изменяющихся условий внутренней и внешней среды.
--	--	--

4. Объем дисциплины (модуля) 72 часа, 2 зачетные единицы, в том числе 36 часов – аудиторная нагрузка, из которых 18 часов – лекции, 18 часов – семинары, 36 часов – самостоятельная работа студентов. Изучается на 2 курсе (3 семестр).

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

1. Введение в управление эффективностью труда.
2. Теоретические основы управления эффективностью труда.
3. Методы оценки эффективности работы персонала.
4. Разработка и реализация мероприятий по повышению эффективности.
5. Применение современных инструментов и технологий управления эффективностью.
6. Оценка и анализ результатов управления эффективностью.

п/п	Раздел	Содержание (темы)
1	Введение в управление эффективностью труда.	1.1 Понятие и сущность эффективности труда 1.2 История и развитие теорий производительности труда 1.3 Основные показатели и критерии эффективности труда 1.4 Роль управления эффективностью труда в современных организациях
2	Теоретические основы управления эффективностью труда.	2.1 Определения эффективности (индивидуальная, командная, организационная), соотношение продуктивности и результативности; показатели input vs output; экономические и поведенческие критерии. 2.2 Теоретические подходы и модели оценки эффективности. Классические и современные теории. 2.3 Факторы, влияющие на эффективность труда и механизмы их управления.

3	Методы оценки эффективности работы персонала.	<p>3.1 Количественные методы оценки эффективности.</p> <p>3.2 Качественные и поведенческие методы оценки.</p> <p>3.3 Ассесмент-центр и ситуационные методики (кейсы, ролевые игры, деловые задачи) для оценки потенциала, лидерских качеств и soft-skills.</p>
4	Разработка и реализация мероприятий по повышению эффективности.	<p>4.1. Инструменты повышения производительности труда.</p> <p>4.2 Мероприятия по повышению эффективности труда и их оценка.</p> <p>4.3 Программы мотивации и их влияние на эффективность труда.</p> <p>4.4 Инновации в управлении производительностью труда.</p> <p>4.5 Практики и кейсы повышения эффективности труда.</p>
5	Применение современных инструментов и технологий управления эффективностью.	<p>5.1 Цифровые платформы и HRIS для мониторинга и автоматизации оценки эффективности.</p> <p>Интеграция разных источников данных (HRIS, ATS, CRM, ERP, BI) для формирования сквозных дашбордов эффективности.</p> <p>5.2 People Analytics и продвинутая аналитика производительности.</p> <p>5.3 Автоматизация рабочих процессов и инструменты для повышения продуктивности.</p> <p>5.4 Инструменты для непрерывной обратной связи и микро-обучения.</p>
6	Оценка и анализ результатов управления эффективностью.	<p>6.1 Построение системы показателей и контрольных точек для оценки эффективности.</p> <p>Определение ключевых KPI и контрольных метрик для разных уровней.</p> <p>6.2 Методы анализа результатов. Интерпретация результатов и принятие решений: обратная связь, корректирующие меры и оценка эффекта инициатив</p> <p>6.3 Коммуникация результатов и внедрение изменений: проведение performance-диалогов на основе данных, оформление отчетов.</p>

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля),  Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Всего (часы)	В том числе							
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем) <i>Виды контактной работы, часы</i>					Самостоятельная работа обучающегося <i>Виды самостоятельной работы, часы</i>		
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Групповые консультации	Индивидуальная работа с обучающимися	Всего	Вид	часы	Всего
Введение в управление эффективностью труда.	10	лекция, 2	семинар, 2			4	подготовка к устному опросу	6	6
Теоретические основы управления эффективностью труда.	14	лекция, 4	семинар, 4			8	подготовка к устному опросу  подготовка проектного задания (в формате презентации)	6	6
Методы оценки эффективности работы персонала.	14	лекция, 4	семинар, 4			8	подготовка к устному опросу  подготовка проектного	6	6

							задания (в формате презентации)		
Разработка и реализация мероприятий по повышению эффективности	14	лекция, 4	семинар, 4			8	подготовка к устному опросу  подготовка проектного задания (в формате презентации)	6	6
Применение современных инструментов и технологий управления эффективностью.	10	лекция, 2	Семинар, 2			4	подготовка к устному опросу  подготовка проектного задания (в формате презентации)	6	6
Оценка и анализ результатов управления эффективностью.	10	лекция, 2	Семинар, 2			4	подготовка к устному опросу  подготовка проектного задания (в формате презентации)	6	6

Промежуточная аттестация	Экзамен		2
<b>Итого</b>	72		

Разделы дисциплины и междисциплинарные связи

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ № разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин					
		1	2	3	4	5	6
1.	«Информационно-аналитические технологии в управлении персоналом»	+	+	+			+
2.	«Управление вознаграждением»	+		+	+		
3.	«Теория организации и организационного проектирования»	+	+	+	+	+	+
4.	«Современные методы стратегического управления человеческими ресурсами организации»	+			+	+	+

б. 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:



### Пересчет на 5 балльную систему

<b>2</b> <b>(неудовлетворительно)</b>	<b>3</b> <b>(удовлетворительно)</b>	<b>4</b> <b>(хорошо)</b>	<b>5</b> <b>(отлично)</b>
<b>&lt; 50</b>	<b>50-64</b>	<b>65-84</b>	<b>85-100</b>

7. Ресурсное обеспечение:

- **Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

**а) Основная литература:**

1. Савельев И.В. — Оценка и управление эффективностью персонала. — М.: Инфра-М, 2022.
2. Гришина Т.А., Кравченко Н.В. — Управление эффективностью: теория и практика. — М.: Питер, 2021.
3. Иванов А.В., Петров С.Н. — Системы оплаты труда и мотивации персонала. — М.: Экономика, 2021.
4. Кузнецов В.П. — Управление персоналом: современные подходы и технологии (разделы по оценке и развитию эффективности). — М.: Юрайт, 2021.
5. Махрова Е.В., Смирнова О.Ю. — People Analytics в HR: практическое руководство. — М.: ДМК-Пресс, 2021.

**а) Дополнительная литература:**

6. Кондратьева Н.А. — Управление вознаграждением в организациях: теория и практика. — М.: Высшая школа экономики, 2022.
7. Бобылев А.В., Соловьёв В.В. — Система оплаты труда и стимулирование персонала. — М.: Бизнес-Пресс, 2021.
8. Журавлёва Н.С. — Оценка персонала: методы и практика. — М.: Альпина Паблишер, 2018.
9. Козлова И.И., Лебедева Т.А. — Управление производительностью труда на предприятии. — М.: Экономика, 2021.
10. Рябова Е.В., Никифоров Д.А. — Методы и модели оценки эффективности управления. — М.: Инфра-М, 2021.
11. Левина Е.А. — Управление изменениями и повышение эффективности работы организаций. — М.: Юрайт, 2023.
12. Пименова С.В. — Корпоративная культура и её влияние на эффективность. — М.: Наука, 2021.
13. Доклады и исследования российских консалтинговых компаний (Mercer Russia, HeadHunter, PwC Russia — русскоязычные отчёты) — сборники 2018–2024 гг.

14. Назаров В.В. — Корпоративная эффективность: теория и измерение. — М.: КНОРУС, 2021.
15. Белоусов А.И. — Оценка и развитие человеческого капитала. — М.: Инфра-М, 2021.
16. Методические рекомендации Минтруда РФ и профильные публикации по нормированию труда и учёту рабочего времени.
17. Статьи и кейсы из российских профессиональных журналов: «Управление персоналом», «HR-Director», «Кадровое дело» (подборка ключевых публикаций за последние 5 лет).
18. Учебные кейсы и методички российских бизнес-школ (НИУ ВШЭ, РАНХиГС, Сколково) — сборники кейсов по управлению эффективностью и People Analytics.

- **Перечень лицензионного программного обеспечения:**

MS Office

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

1. ЭБС «Юрайт» [раздел «ВАША ПОДПИСКА: учебники и учебные пособия издательства «Юрайт»]: сайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/catalog/>
2. ЭБС издательства «Лань» [учебные, научные издания, первоисточники, художественные произведения различных издательств; журналы] : сайт. — URL: <http://e.lanbook.com>
3. <https://www.econ.msu.ru/elibrary> – электронная библиотека Экономического факультета МГУ
4. <https://www.nbmgu.ru> – Научная библиотека МГУ

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

1. <https://www.businessstudio.ru> – сайт современной технологии управления
2. <https://www.rbc.ru> – «РосБизнесКонсалтинг».
3. <https://www.mercer.com> – Международные исследования и решения в области компенсаций и вознаграждений.
4. <https://www.shrm.org> – сайт Ассоциации по управлению человеческими ресурсами (SHRM), информация по системам вознаграждения.
5. 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 (преподаватели): Преподаватель Высшей школы управления и инноваций МГУ имени М.В. Ломоносова, Директор по персоналу, Берестова Екатерина Владимировна

10. Разработчики программы: Преподаватель Высшей школы управления и инноваций МГУ имени М.В. Ломоносова, Директор по персоналу, Берестова Екатерина Владимировна.