



Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)

Кафедра психологии и развития человеческого капитала
Факультет социальных наук и массовых коммуникаций

Документ подписан усиленной неквалифицированной электронной подписью.

Организация: «ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Сертификат: ginMpbvFVhvrOrGkGV+cf47+0TsYcHj3

Утверждено: Проректор по учебной и методической работе, Е.А. Каменева

Дата: 11.10.2025 г.

М.А. Хутова , Н.В. Сидоров

Развитие, мотивация и оценка эффективности персонала

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 - Менеджмент,

Образовательная программа «Управление бизнесом»

Рекомендовано

Факультет социальных наук и массовых коммуникаций

(протокол № 07 от 28.04.2026 г.)

Одобрено

Кафедра психологии и развития человеческого капитала

(протокол № 10 от 20.04.2026 г.)



Содержание

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	6
5.1. Содержание дисциплины	6
5.2. Учебно – тематический план	10
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	12
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	19
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	19
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	24
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	25
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	8
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	16
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	42
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	43
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	43



1. Наименование дисциплины

Развитие, мотивация и оценка эффективности персонала

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПKN-4	Владение основными теориями управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры, а также принципами построения компенсационных систем для решения управленческих задач	1. Анализирует состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах.	Знать: теории мотивации и теории организационного поведения и возможности их применения в проектировании систем оплаты труда. Уметь: диагностировать причины снижения вовлеченности и производительности; обосновывать выбор инструментов мотивации в зависимости от доминирующих потребностей персонала организации.
		2. Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическими задачами организации.	Знать: типологии и артефакты организационной культуры, взаимосвязи между стратегией, культурой и системой мотивации в организации. Уметь: проводить диагностику текущего и желаемого типа организационной культуры; разрабатывать программу изменений организационной культуры при слиянии компаний или стратегических трансформациях.
		3. Владеет навыками анализа принципов и основ формирования компенсационных систем для решения	Знать: принципы построения компенсационных систем, структуру совокупного вознаграждения и методы грейдирования для решения задач управления. Уметь: разрабатывать матрицу грейдов и тарифных се-



Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
		задач управления и оценки рисков их применения.	ток; проектировать переменную часть оплаты труда в зависимости от бизнес-целей и оценивать риски ее применения; обосновывать состав социального пакета с учетом потребностей целевой аудитории.
ПКП-1	Способность аналитически обосновывать управленческие решения и оценивать бизнес-возможность достижения поставленных целевых показателей с применением современных информационных технологий	1. Оценивает эффективность различных вариантов управленческих решений с применением инструментария бизнес-аналитики.	Знать: источники HR-данных, базовые методы статистической обработки данных; функциональные возможности Excel для HR-аналитики и BI-систем для принятия управленческих решений. Уметь: строить дашборды для визуализации HR-метрик и применять аналитические инструменты LMS для оценки эффективности управленческих решений.
		2. Прогнозирует основные финансово-экономические показатели деятельности организации.	Знать: основные показатели эффективности инвестиций в персонал, HR-процессов, удержания и текучести кадров организации и др. Уметь: считать основные показатели эффективности инвестиций в персонал, HR-процессов, удержания и текучести кадров организации и др.



3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Развитие, мотивация и оценка эффективности персонала» относится к «Модулю "Психология менеджмента"».

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Очная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 6 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3/108	108
<i>Контактная работа – Аудиторные занятия</i>	<i>50</i>	<i>50</i>
<i>Лекции</i>	<i>8</i>	<i>8</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>42</i>	<i>42</i>
<i>Самостоятельная работа</i>	<i>58</i>	<i>58</i>
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет



5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретико-методологические основы управления развитием, мотивацией и оценкой персонала

Эволюция концепций управления персоналом: от управления кадрами к управлению человеческими ресурсами и человеческим капиталом. Место развития, мотивации и оценки в системе HR-менеджмента.

Базовые понятия и категории: «человеческий капитал», «трудовой потенциал», «компетенция», «результативность», «эффективность». Взаимосвязь и различия понятий «развитие», «обучение», «профессиональный рост».

Современные парадигмы: Talent Management (управление талантами), Performance Management (управление эффективностью), Total Rewards (совокупное вознаграждение). Их роль в достижении стратегических целей организации.

Законодательная база: Трудовой кодекс РФ (разделы об оплате труда, гарантиях, профессиональном обучении), Федеральный закон «Об образовании в РФ» (в части дополнительного профессионального образования), профессиональные стандарты.

Тема 2. Технологии профессионального развития и обучения персонала

Система профессионального развития: структура и основные элементы. Принципы построения непрерывного обучения в организации.

Управление талантами (Talent Management): привлечение, отбор, развитие и удержание высокопотенциальных сотрудников (HiPo). Прелиминаринг как инструмент работы с молодыми специалистами.

Оценка эффективности обучения: модель Д. Киркпатрика (4 уровня: реакция, усвоение, поведение, результаты), модель ROI Дж. Филлипса. Расчет экономической эффективности обучения.

Методы обучения персонала: на рабочем месте: наставничество (менторинг), коучинг, баддинг, ротация, инструктаж, дублирование; вне рабочего места: лекции, семинары, тренинги, деловые игры, кейс-стади, дистанционное обучение (e-learning, вебинары, микробучение).

Тема 3. Управление деловой карьерой и кадровым резервом



Понятие и виды карьеры: профессиональная и внутриорганизационная, вертикальная и горизонтальная, центростремительная. Этапы карьерного цикла. Инструменты управления карьерой: карьерограмма, индивидуальный план развития (ИПР), карьерный диалог. Технология построения карьерных траекторий.

Кадровый резерв (Succession Planning): понятие, цели, виды (оперативный и стратегический, внешний и внутренний). Этапы формирования кадрового резерва: анализ потребности, отбор кандидатов, подготовка, оценка готовности. Работа с резервистами: программы развития (ротация, проектная деятельность, обучение), оценка эффективности работы с кадровым резервом.

Тема 4. Теоретические основы мотивации трудовой деятельности

Сущность мотивации: понятия «мотив», «стимул», «потребность», «вознаграждение». Внутренняя и внешняя мотивация. Структура мотивационного ядра личности. Содержательные теории мотивации: Иерархия потребностей А. Маслоу; Двухфакторная теория Ф. Герцберга (гигиенические факторы и мотиваторы). Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда (власть, успех, причастность). ERG-теория К. Альдерфера. Процессуальные теории мотивации: Теория ожиданий В. Врума; Теория справедливости (равенства) С. Адамса; Теория постановки целей Э. Локка. Модель Портера — Лоулера.

Практическое применение теорий мотивации: диагностика мотивационной сферы персонала, выбор инструментов воздействия, проектирование мотивационных программ.

Тема 5. Материальное и нематериальное стимулирование труда

Классификация стимулов: материальные (денежные и неденежные) и нематериальные (социальные, моральные, организационные, творческие). Принципы стимулирования.

Социальный пакет и льготы: структура социального пакета (обязательный и добровольный). Гибкие социальные льготы (cafeteria plan). EVP (ценностное предложение работодателя).

Нематериальная мотивация: корпоративная культура, признание и похвала, карьерный рост, интересные задачи, баланс работы и личной жизни (work-life balance), корпоративные мероприятия.

Организация оплаты труда: тарифная система (тарифные сетки, ставки, коэффициенты); бестарифная система: грейдирование (метод Хэя), балльно-факторный метод, «вилочная» система.

Переменная часть оплаты труда: KPI (ключевые показатели эффективности), MBO (управление по целям), бонусы, опционы, участие в прибылях.



Тема 6. Методы оценки персонала

Цели и задачи оценки персонала: оценка результативности (Performance Appraisal) и оценка потенциала (Potential Assessment). Отличие оценки от аттестации. Аттестация персонала: порядок проведения (этапы), периодичность, состав аттестационной комиссии. Правовые аспекты аттестации (ст. 81 ТК РФ). Оценка соответствия занимаемой должности.

Система KPI (Key Performance Indicators): разработка ключевых показателей для разных категорий персонала. Декомпозиция целей (каскадирование). Примеры KPI для руководителей, специалистов, рабочих.

Классификация методов оценки: количественные (балльные оценки, коэффициенты, ранжирование, метод альтернативной характеристики); качественные (матричные методы, метод «360 градусов», групповая оценка, метод комитетов); комбинированные: тестирование, ассессмент-центр (Assessment Center), интервью по компетенциям, кейс-метод.

Тема 7. Комплексные системы оценки эффективности персонала

Сбалансированная система показателей (BSC): четыре перспективы (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие). Проекция «Обучение и развитие» в BSC.

Управление по целям (MBO): технология постановки SMART-целей. Связь MBO с системой мотивации.

Модель компетенций: разработка профиля компетенций для должности. Карта компетенций и квалификационная карта. Оценка по компетенциям.

HR-аналитика (HR-analytics): понятие, направления, инструменты. Big Data в управлении персоналом. Современные платформы для сбора и анализа HR-данных (BI-системы, дашборды).

Тема 8. Оценка экономической и социальной эффективности HR-проектов

Затраты на персонал: структура и классификация (постоянные и переменные, прямые и косвенные). Бюджетирование затрат на развитие, мотивацию и оценку персонала.

Показатели экономической эффективности: производительность труда (выработка, трудоемкость); рентабельность персонала (прибыль на одного сотрудника); затраты на обучение в расчете на одного сотрудника; cost-per-Hire (стоимость найма); ROI (возврат на инвестиции) в HR-проекты.



Показатели социальной эффективности: текучесть кадров (коэффициент текучести, индекс стабильности); уровень вовлеченности (eNPS, индекс вовлеченности); удовлетворенность трудом (опросы, анкетирование); коэффициент абсентеизма (прогулы, невыходы).

Методики оценки: SWOT-анализ HR-функции, бенчмаркинг, аудит персонала. Расчет окупаемости HR-проектов (Payback Period). Сценарное моделирование и оценка рисков.



5.2. Учебно – тематический план

Очная форма обучения

п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоятельная работа
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	
1	Теоретико-методологические основы управления развитием, мотивацией и оценкой персонала	13	7	1	6	6
2	Технологии профессионального развития и обучения персонала	13	7	1	6	6
3	Управление деловой карьерой и кадровым резервом	13	7	1	6	6
4	Теоретические основы мотивации трудовой деятельности	15	7	1	6	8
5	Материальное и нематериальное стимулирование труда	15	7	1	6	8
6	Методы оценки персонала	13	5	1	4	8
7	Комплексные системы оценки эффективности персонала	13	5	1	4	8



п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоятельная работа
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	
8	Оценка экономической и социальной эффективности HR-проектов	13	5	1	4	8
В целом по дисциплине		108	50	8	42	58



5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Теоретико-методологические основы управления развитием, мотивацией и оценкой персонала	1. Эволюция концепций управления персоналом: в чем отличие управления человеческими ресурсами (УЧР) от управления кадрами? Каковы причины перехода к HR-менеджменту? 2. Раскройте взаимосвязь понятий: «человеческий капитал», «трудовой потенциал», «компетенция», «результативность». Как они соотносятся с целями дисциплины? 3. В чем различие между понятиями «развитие», «обучение» и «профессиональный рост» персонала? Приведите примеры из практики. 4. Охарактеризуйте современные парадигмы: Talent Management (управление талантами), Performance Management (управление эффективностью), Total Rewards (совокупное вознаграждение). Как они связаны между собой? 5. Какие нормативно-правовые акты регулируют вопросы оплаты труда, профессионального обучения и оценки персонала в РФ? Назовите ключевые статьи Трудового кодекса. 6. Что такое профессиональный стандарт? Какова его роль в системе развития и оценки персонала организации?	Структурированная дискуссия. Работа в малых группах. Мозговой штурм. Фронтальный опрос.



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Технологии профессионального развития и обучения персонала	1. Раскройте структуру системы профессионального развития персонала. Из каких элементов она состоит? 2. Охарактеризуйте методы обучения на рабочем месте: наставничество, коучинг, баддинг, ротация. В чем их преимущества и ограничения? 3. Охарактеризуйте методы обучения вне рабочего места: тренинги, деловые игры, кейс-стади, дистанционное обучение. Когда какой метод предпочтительнее? 4. Что такое управление талантами (Talent Management)? Каковы основные этапы работы с высокопотенциальными сотрудниками (HiPo)? 5. Раскройте понятие «прелиминаринг». Какие инструменты используются для привлечения и развития молодых специалистов? 6. Опишите модель оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика (4 уровня). Приведите примеры измерителей для каждого уровня. 7. Как рассчитать ROI обучения по методике Дж. Филлипса? Какие данные для этого необходимы?	Кейс-стади. Деловая игра. Расчетное задание. Дискуссия.
Управление деловой карьерой и кадровым резервом	1. Раскройте понятие «деловая карьера». В чем различие между профессиональной и внутриорганизационной карьерой? 2. Охарактеризуйте виды карьеры: вертикальная, горизонтальная, центростремительная. Приведите примеры каждой.	Практическое задание (карьерограмма). Кейс-стади. Ролевая игра. Анализ практик.



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
	3. Какие этапы карьерного цикла выделяют в управлении персоналом? Какие задачи решаются на каждом этапе? 4. Что такое карьерограмма и индивидуальный план развития (ИПР)? Из каких разделов они состоят? 5. Раскройте понятие «кадровый резерв» (Succession Planning). В чем отличие оперативного резерва от стратегического? 6. Опишите этапы формирования кадрового резерва: от анализа потребности до оценки готовности резервистов. 7. Какие методы отбора кандидатов в кадровый резерв наиболее эффективны (ассесмент-центр, интервью по компетенциям, тестирование)?	
Теоретические основы мотивации трудовой деятельности	1. Раскройте сущность понятий «мотив», «стимул», «потребность», «вознаграждение». В чем различие между внутренней и внешней мотивацией? 2. Охарактеризуйте иерархию потребностей А. Маслоу. Каковы основные критике этого подхода и ограничения в применении? 3. Раскройте двухфакторную теорию Ф. Герцберга. Чем отличаются гигиенические факторы от мотиваторов? 4. Опишите теорию приобретенных потребностей Д. МакКлелланда (власть, успех, причастность). Как мотивировать сотрудников с доминированием каждой из потребностей?	Дискуссия. Кейс-стади. Тестирование. Работа в малых группах.



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
	5. В чем суть теории ожиданий В. Врума? Как формула «Мотивация = $(З \rightarrow Р) \times (Р \rightarrow В) \times \text{Ценность В}$» может быть использована на практике? 6. Раскройте теорию справедливости (равенства) С. Адамса. Каковы возможные реакции сотрудника на воспринимаемое неравенство? 7. Как теория постановки целей Э. Локка связана с технологией SMART и системой МВО?	
Материальное и нематериальное стимулирование труда	1. Дайте классификацию стимулов к труду. В чем отличие материальных денежных, материальных неденежных и нематериальных стимулов? 2. Раскройте элементы тарифной системы оплаты труда: тарифные сетки, ставки, коэффициенты. Когда тарифная система эффективна? 3. Что такое грейдирование (метод Хэя)? Опишите балльно-факторный метод оценки должностей. 4. Как проектируется переменная часть оплаты труда на основе KPI? Приведите пример расчета премии по формуле. 5. Что такое МВО (управление по целям)? Как цели каскадируются от уровня компании до уровня конкретного сотрудника? 6. Раскройте структуру социального пакета. Что входит в стимулирующий и компенсационный социальный пакет?	Расчетное задание. Деловая игра (грейдирование). Кейс-стади. Дискуссия.



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
	7. Какие инструменты нематериальной мотивации наиболее эффективны для поколения Z (зумеров)? Почему? 8. Раскройте элементы системы well-being (благополучия) сотрудников. 9. Что такое EVP (ценностное предложение работодателя)? Из каких элементов оно состоит?	
Методы оценки персонала	1. Назовите цели оценки персонала. Чем отличается оценка результативности (Performance Appraisal) от оценки потенциала (Potential Assessment)? 2. В чем различие между аттестацией и оценкой персонала по KPI? 3. Охарактеризуйте количественные методы оценки персонала: балльные оценки, коэффициенты, ранжирование. Приведите примеры. 4. Раскройте качественные методы: метод «360 градусов», групповая оценка, метод комитетов. В чем их преимущества и недостатки? 5. Что такое ассессмент-центр (Assessment Center)? Из каких этапов состоит процедура? Какие упражнения используются? 6. Опишите технологию проведения интервью по компетенциям. В чем отличие от биографического интервью?	Ролевая игра. Деловая игра (ассессмент-центр). Кейс-стади.



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
	7. Каков порядок проведения аттестации персонала согласно ТК РФ? Каковы правовые последствия признания сотрудника не соответствующим занимаемой должности?	
Комплексные системы оценки эффективности персонала	1. Раскройте концепцию сбалансированной системы показателей (BSC) Р. Каплана и Д. Нортон. Какие четыре перспективы выделяются? 2. Как проекция «Обучение и развитие» связана с другими перспективами BSC (финансы, клиенты, внутренние процессы)? 3. Что такое технология управления по целям (MBO)? Опишите SMART-критерии постановки целей. 4. Как осуществляется каскадирование целей (декомпозиция) от стратегии компании до KPI конкретного сотрудника? 5. Что такое модель компетенций? Из каких элементов состоит профиль компетенции (название, индикаторы поведения, уровни развития)? 6. В чем различие между квалификационной картой и картой компетенций? Когда какой инструмент применяется? 7. Что такое HR-аналитика? Какие современные цифровые инструменты и платформы используются для сбора и анализа HR-данных (BI-системы, дашборды)?	Проектная работа (каскадирование). Кейс-стади. Практическая работа (дашборды).



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Оценка экономической и социальной эффективности HR-проектов	1. Как классифицируются затраты на персонал? Что входит в постоянные и переменные, прямые и косвенные затраты? 2. Опишите процесс бюджетирования затрат на развитие, мотивацию и оценку персонала. Из каких этапов он состоит? 3. Какие показатели характеризуют экономическую эффективность HR-проектов? Раскройте формулы: производительность труда, рентабельность персонала, затраты на обучение на одного сотрудника. 4. Что такое Cost-per-Hire (стоимость найма)? Как рассчитывается и для чего используется? 5. Как рассчитать ROI (возврат на инвестиции) HR-проекта? Приведите пример расчета для программы обучения. 6. Какие показатели характеризуют социальную эффективность управления персоналом? Что такое текучесть кадров, eNPS (индекс лояльности), коэффициент абсентеизма? 7. Как проводится аудит персонала? Какие методы кадрового аудита существуют (диагностика, обследование, анализ, внедрение)? 8. Что такое сценарное моделирование в HR? Как оцениваются риски при внедрении новой системы мотивации?	Расчетное задание. Кейс-стади. Аналитическая работа. Деловая игра (бизнес-кейс).



6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Теоретико-методологические основы управления развитием, мотивацией и оценкой персонала	1. Сравнительный анализ зарубежных и российских подходов к управлению человеческими ресурсами: основные школы и концепции. 2. Эволюция нормативно-правового регулирования трудовых отношений в РФ: от КЗоТ к Трудовому кодексу. 3. Роль профессиональных стандартов в проектировании систем развития и оценки персонала: порядок разработки, утверждения и применения.	Изучение литературы, подготовка к опросу, анализ нормативных актов, подготовка доклада.
Технологии профессионального развития и обучения персонала	1. Современные форматы дистанционного обучения: массовые открытые онлайн-курсы (MOOK), слайдовые курсы, лонгриды, чат-боты, VR-тренажеры. 2. Модель CIPP Д. Стаффлбима и модель CIRO М. Берда: альтернативные подходы к оценке эффективности обучения. 3. Зарубежный опыт организации корпоративных университетов: структура, аккредитация (CLIP EFMD), партнерские программы.	Изучение литературы, подготовка к кейсам, анализ LMS-платформ.
Управление деловой карьерой и кадровым резервом	1. Технология «карьерный диалог»: основные ошибки руководителей и правила проведения.	Изучение литературы, подготовка к практическому заданию, анализ практик компаний.



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
	2. Модели ротации персонала: виды, цели, преимущества и риски для организации. 3. Оценка эффективности работы с кадровым резервом: ключевые показатели (доля назначенных резервистов, время закрытия ключевой позиции).	
Теоретические основы мотивации трудовой деятельности	1. Теория подкрепления Б.Ф. Скиннера: принципы оперантного обусловливания и их применение в управлении персоналом. 2. Модель Портера — Лоулера: комплексный подход к мотивации и результативности труда. 3. Динамика мотивов труда в современной России: факторы, влияющие на изменение мотивационной структуры работников.	Изучение литературы, подготовка к тестированию, подготовка к дискуссии.
Материальное и нематериальное стимулирование труда	1. Международный опыт проектирования компенсационных систем: модели оплаты труда в США, Японии, странах Европы. 2. Нетрадиционные системы оплаты труда: комиссионная система, «плавающие оклады», система участия в акционерном капитале (ESOP). 3. Рейтинги и обзоры заработных плат (Salary Survey): методика построения, источники данных, практика применения.	Изучение литературы, подготовка к расчетам, анализ обзоров зарплат, подготовка к деловой игре.
Методы оценки персонала	1. Психологические методы оценки персонала: профессиональные тесты, личностные опросники (ММРІ,	Изучение литературы, подготовка к ролевой игре, анализ нормативной базы, разработка оценочных форм.



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
	Кеттелл, MBTI), проективные методики. 2. Правовые аспекты аттестации персонала: судебная практика по оспариванию результатов аттестации. 3. Оценка персонала в дистанционном формате: цифровые инструменты и платформы (онлайн-ассессмент, видеонаблюдение за упражнениями).	
Комплексные системы оценки эффективности персонала	1. Цифровые платформы для HR-аналитики: обзор BI-систем (Power BI, Tableau, Qlik) и их применение в управлении персоналом. 2. Методика построения карты компетенций: профилирование должностей, определение уровней владения компетенцией. 3. Big Data в управлении персоналом: возможности, ограничения, этические аспекты сбора и обработки персональных данных сотрудников.	Изучение литературы, подготовка к практическому заданию, освоение BI-инструментов.
Оценка экономической и социальной эффективности HR-проектов	1. Международная стандартная классификация затрат на персонал (ICLS): структура и принципы группировки. 2. Методы расчета экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда и оплаты труда. 3. Социальная эффективность и социальная ответственность бизнеса: взаимосвязь и противоречия при оценке HR-проектов.	Изучение литературы, подготовка к расчетам, анализ отчетов компаний, подготовка бизнес-кейса.



6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Вопросы для текущего контроля

Раздел «Развитие персонала»

1. Назовите и охарактеризуйте методы обучения персонала на рабочем месте и вне рабочего места.
2. Что такое управление талантами (Talent Management)? Опишите основные этапы работы с высокопотенциальными сотрудниками.
3. Раскройте сущность модели оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика. Какие показатели используются на каждом уровне?
4. Что такое прелиминаринг? Какие инструменты используются для привлечения и развития молодых специалистов?
5. Охарактеризуйте виды карьеры: вертикальная, горизонтальная, центростремительная. Приведите примеры.
6. Что такое кадровый резерв? Опишите этапы его формирования и методы работы с резервистами.
7. Какие методы обучения наиболее эффективны для развития hard skills, а какие — для soft skills? Обоснуйте ответ.

Раздел «Мотивация персонала»

1. Раскройте содержательные теории мотивации (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд, Альдерфер). В чем их практическая значимость?
2. Раскройте процессуальные теории мотивации (Врум, Адамс, Локк). Как они могут быть использованы при проектировании систем оплаты труда?
3. Дайте классификацию стимулов к труду. Приведите примеры материальных денежных, материальных неденежных и нематериальных стимулов.
4. Что такое грейдирование? Опишите балльно-факторный метод оценки должностей (метод Хэя).
5. Как проектируется переменная часть оплаты труда на основе KPI? Приведите формулу расчета премии.
6. Раскройте структуру совокупного вознаграждения (Total Rewards). Что входит в понятие «социальный пакет»?
7. Что такое EVP (ценностное предложение работодателя)? Из каких элементов оно состоит?

Раздел «Оценка эффективности персонала»

1. Назовите цели оценки персонала. В чем отличие оценки результативности (Performance Appraisal) от оценки потенциала (Potential Assessment)?
2. Охарактеризуйте метод «360 градусов»: преимущества и недостатки.



3. Что такое ассесмент-центр (Assessment Center)? Из каких этапов состоит процедура?
4. Раскройте порядок проведения аттестации персонала согласно Трудовому кодексу РФ.
5. Что такое сбалансированная система показателей (BSC)? Опишите четыре перспективы BSC.
6. Раскройте технологию управления по целям (MBO). Что такое SMART-цели?
7. Какие показатели характеризуют экономическую эффективность HR-проектов? Приведите формулы производительности труда, рентабельности персонала, ROI обучения.
8. Какие показатели характеризуют социальную эффективность управления персоналом? Что такое текучесть кадров, eNPS, коэффициент абсентеизма?

Темы для контрольной работы

1. Актуальность и значение учебной аналитики как инструмента повышения эффективности обучения персонала.
2. Понятия дескриптивной и прескриптивной аналитики в управлении персоналом.
3. Источники получения данных о пользователях: социально-демографические характеристики, логи, мультифакторная биометрия.
4. Оценка результатов обучения с помощью модели Д. Киркпатрика.
5. Оценка результатов обучения с помощью модели ROI Дж. Филлипса.
6. Оценка результатов обучения с помощью модели CIPP Д. Стаффлбима.
7. Методы оценивания на занятии как инструменты вовлечения учащихся (С.А.Т. — Classroom Assessment Techniques).
8. Балльно-рейтинговая система оценивания: принципы разработки и внедрения.
9. Европейская шкала оценивания ECTS и буквенная система оценки знаний.
10. Проектная деятельность как форма промежуточной аттестации: критерии оценки.

Тестовые задания для текущего контроля

1. Учебная аналитика как инструмент используется для (выберите несколько вариантов ответов):
 - а) сохранения контингента обучающихся
 - б) поддержания позитивного настроения обучающихся
 - в) повышения успеваемости
 - г) повышения мотивации обучающихся
2. Модель Киркпатрика для оценки эффективности обучения имеет ... уровня оценки:



- а) четыре
- б) три
- в) пять
- г) шесть

3. Соответствие между направлением работы с персоналом и ее содержанием (установите соответствие):

1. оценка персонала	а) анализ выполняемых функций
2. планирование обучения	б) оценка эффективности обучения
3. организация внутреннего обучения	в) установление контактов с университетами

4. Коучинг, направленный на организацию поиска наиболее эффективных путей достижения целей компании, проводимый с отдельными руководителями или командами сотрудников, называется:

- а) бизнес-коучингом
- б) корпоративным
- в) лидерским
- г) ситуационным

5. Процедуры, проводимые для аудита качества проведенного обучения (выберите несколько):

- а) сбор обратной связи от участников обучения
- б) оценка изменений результатов работы обученных сотрудников
- в) расчет изменений бизнес-показателей
- г) развитие вовлеченности сотрудников

6. Метод обучения, при котором инструктор тренирует обучаемого путем демонстрации и интенсивной практической работы по данному виду деятельности, называется:

- а) наставничество
- б) инструктаж
- в) коучинг
- г) баддинг

Дополнительная информация

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Кафедры психологии и развития человеческого капитала.



7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы содержится в разделе 2. «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПKN-4. Владение основными теориями управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры, а также принципами построения ком-	1. Анализирует состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах.	Знать: теории мотивации и теории организационного поведения и возможности их применения в проектировании систем оплаты труда. Уметь: диагностировать причины снижения вовлеченности и производительности; обосновывать выбор инструментов моти-	Тест: Что из перечисленного является основным теоретическим подходом к мотивации персонала? а) Теория идейной мотивации б) Теория иерархии потребностей Маслоу в) Теория равенства г) Теория фарминга Практическое задание: Разработать рекомендации для руководителя производственного подразделения по повышению мотивации разнородной команды (3 сотрудника предпенсионного возраста, 2 молодых специалиста, 1 сотрудник в декрете) с опорой на теорию приобретенных потребностей МакКлелланда.



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
пенсационных систем для решения управленческих задач		вазии в зависимости от доминирующих потребностей персонала организации.	
	2. Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическими задачами организации.	Знать: типологии и артефакты организационной культуры, взаимосвязи между стратегией, культурой и системой мотивации в организации. Уметь: проводить диагностику текущего и желаемого типа организационной культуры; разрабатывать программу изменений организационной культуры при слиянии компаний или стратегиче-	Тест: Тип организационной культуры, характеризующийся высоким уровнем групповой сплоченности, ориентацией на коллег и командную работу, - это... а) Клиент-ориентированная культура б) Иерархическая культура в) Культура поддержки и участия г) Хаотичная культура Практическое задание: Разработать «Кодекс корпоративной культуры» для IT-стартапа (адхократический тип) и для государственного учреждения (иерархический тип), отразив различия в ценностях, нормах и символах.



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
		ских трансформациях.	
	3. Владеет навыками анализа принципов и основ формирования компенсационных систем для решения задач управления и оценки рисков их применения.	Знать: принципы построения компенсационных систем, структуру совокупного вознаграждения и методы грейдирования для решения задач управления. Уметь: разрабатывать матрицу грейдов и тарифных сеток; проектировать переменную часть оплаты труда в зависимости от бизнес-целей и оценивать риски ее применения; обосновывать состав социального пакета с уче-	Тест: Основная цель компенсационных систем в организации - ... а) Повышение уровня автоматизации труда б) Обеспечение справедливой и мотивационной оплаты труда в) Уменьшение численности персонала г) Снижение затрат на обучение Практическое задание: Разработать грейдовую сетку для коммерческой организации на 5 грейдов. Определить диапазоны окладов (минимальное, среднее, максимальное значения). Рассчитать «вилки» соотношений окладов между грейдами (рекомендуемый шаг 15–20%).



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
		том потребностей целевой аудитории.	
ПКП-1. Способность аналитически обосновывать управленческие решения и оценивать бизнес-возможность достижения поставленных целевых показателей с применением современных информационных технологий	1. Оценивает эффективность различных вариантов управленческих решений с применением инструментария бизнес-аналитики.	Знать: источники HR-данных, базовые методы статистической обработки данных; функциональные возможности Excel для HR-аналитики и BI-систем для принятия управленческих решений. Уметь: строить дашборды для визуализации HR-метрик и применять аналитические инструменты LMS для оценки эффективности управленческих решений.	Тест: Дашборд в контексте бизнес-аналитики - это... а) Набор отчетов, созданных вручную б) Интерактивная панель, отображающая ключевые показатели в реальном времени в) Статичный документ с итоговыми данными за месяц г) Сайтовая страница с новостями компании Практическое задание: На основе предоставленного массива данных (Excel — 500 строк) построить сводную таблицу «Текучесть кадров по подразделениям и возрастным группам». Сделать выводы о зонах риска и представить их в виде дашборда (Power BI или Google Looker Studio).



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
	2. Прогнозирует основные финансово-экономические показатели деятельности организации.	Знать: основные показатели эффективности инвестиций в персонал, HR-процессов, удержания и текучести кадров организации и др. Уметь: считать основные показатели эффективности инвестиций в персонал, HR-процессов, удержания и текучести кадров организации и др.	Тест: Если вы вложили 100 000 рублей, а получили 150 000 рублей прибыли, то ROI составляет: а) 50% б) 100% в) 150% г) 10% Практическое задание: Компания «Лучшие решения» — средняя IT-компания с 200 сотрудниками. В течение последних двух лет менеджмент заинтересован в оценке эффективности стратегий по удержанию сотрудников и снижению текучести кадров. Данные за два года:



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания				
			Г о д	Общее число сотрудников на начало периода	Принято новых сотрудников	Уволились сотрудников	Количество основных сотрудников из периода ч е к н в н у н е ц и в р и н д я



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания				
							в о т ч ё т н ы й п е р и о д
			2 0 2 3	180	30	40	4 0 0 30
			2 0	170	25	25	2 5 25



Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания				
			2				0
			4				
			Задание: На основе приведенных данных рассчитайте следующие показатели: 1. Коэффициент текучести кадров за 2023 и 2024 годы. 2. Коэффициент удержания за 2023 и 2024 годы.				



Примеры практико-ориентированных заданий

Задание 1. Разработка плана обучения персонала

Ситуация: В компании «Альфа» (численность — 500 чел., сфера — розничная торговля) выявлена потребность в повышении навыков продаж у 50 торговых представителей. Бюджет на обучение — 500 тыс. руб.

Задание:

1. Выберите методы обучения (не менее двух: один — на рабочем месте, один — вне рабочего места).
2. Обоснуйте выбор методов.
3. Составьте план-график обучения (сроки, ответственные, ожидаемые результаты).
4. Предложите способ оценки эффективности обучения (модель Киркпатрика, уровни 1–3).

Задание 2. Расчет заработной платы на основе KPI

Исходные данные:

Менеджер по продажам имеет:

- Оклад — 50 000 руб.
- KPI1: выполнение плана по выручке (вес — 50%)
- KPI2: количество новых клиентов (вес — 30%)
- KPI3: индекс удовлетворенности клиентов (вес — 20%)

Показатель	План	Факт	Коэффициент выполнения
Выручка, млн руб.	10	12	?
Новые клиенты, шт.	5	4	?
Индекс удовлетворенности, %	90%	85%	?

Шкала коэффициентов:

- $< 80\% \rightarrow 0$
- $80\text{--}100\% \rightarrow 0,8$
- $100\text{--}120\% \rightarrow 1,2$
- $> 120\% \rightarrow 1,5$

Задание:

1. Рассчитать коэффициент выполнения по каждому KPI.
2. Рассчитать итоговый коэффициент премирования (с учетом весов).



3. Определить переменную часть (премию), если базовая премия составляет 50% от оклада.
4. Рассчитать общую заработную плату сотрудника за месяц.

Задание 3. Разработка системы грейдов

Исходные данные: Должности компании и их балльная оценка по трем факторам (знания и опыт, сложность задач, ответственность).

Должность	Знания и опыт	Сложность задач	Ответственность	Сумма баллов
Уборщица	10	5	5	20
Секретарь	30	20	15	65
Менеджер	60	50	40	150
Руководитель отдела	100	80	80	260
Директор	150	120	150	420

Задание:

1. Сгруппировать должности в грейды (шаг между грейдами — 120 баллов).
2. Установить «вилки» окладов для каждого грейда (мин — среднее — макс), если среднерыночный оклад для уборщиц — 50 000 руб., а шаг между соседними грейдами — 35%.
3. Рассчитать оклады для всех должностей.
4. Обосновать, почему должности с близкими баллами попадают в один грейд.

Задание 4. Разработка анкеты самооценки и оценки курса

Ситуация: Компания провела тренинг «Эффективные переговоры» для 20 менеджеров.

Задания:

1. Составьте анкету самооценки обучающегося для оценки уровня усвоения навыков (не менее 5 вопросов с закрытой или открытой формой).
2. Составьте анкету оценки обучающимся пройденного курса (обратная связь по организации, содержанию, тренеру) — не менее 7 вопросов.
3. Предложите способ оценки поведенческих изменений (уровень 3 по Киркпатрику) через 3 месяца после тренинга.

Задание 5. Кейс «Мотивация в ПАО „Аэрофлот“»



Ситуация: Отдел продаж чартерных и блочных перевозок перевыполнил план на 40%, но премию получил в размере 75% от оклада, так как два других отдела выполнили план только на 78% и 81%. Премия начисляется одинаково по всему департаменту.

Задания:

1. Проанализируйте ситуацию с точки зрения теории справедливости (Адамс). Каковы возможные последствия для мотивации сотрудников перевыполнившего отдела?
2. Предложите три альтернативных решения проблемы (изменение системы премирования).
3. Обоснуйте выбор оптимального решения и опишите, как его внедрить (пилотный проект, коммуникация с коллективом, расчет бюджета).

Задание 6. Оценка эффективности обучения (расчет ROI)

Исходные данные:

- Затраты на тренинг продаж — 1 200 000 руб. (включая разработку материалов, оплату тренера, аренду помещения, командировочные).
- Годовая выручка отдела продаж до тренинга — 50 млн руб.
- Годовая выручка после тренинга — 56 млн руб.
- Дополнительная прибыль от увеличения выручки (рентабельность продаж — 20%).

Задание:

1. Рассчитать дополнительную прибыль, полученную за счет тренинга.
2. Рассчитать ROI обучения.
3. Интерпретировать полученный результат (эффективен ли проект).
4. Назвать ограничения данного метода оценки.

Задание 7. Разработка карьерограммы и ИПР

Ситуация: Сотрудник — менеджер по продажам (возраст 28 лет, стаж в компании 3 года, высшее экономическое образование, хорошие результаты, хочет стать руководителем отдела продаж).

Задания:

1. Разработать карьерограмму на 5 лет (должности, сроки, необходимое обучение, ротации).
2. Составить индивидуальный план развития (ИПР) на ближайший год: цели развития, мероприятия, сроки, ответственный (руководитель, HR, наставник).
3. Определить критерии готовности сотрудника к повышению.

Примеры вопросов для подготовки к промежуточной аттестации



Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Система профессионального развития персонала: структура, основные элементы, взаимосвязь с HR-процессами.
2. Методы обучения персонала: классификация, преимущества и ограничения.
3. Оценка эффективности обучения: модель Д. Киркпатрика (4 уровня) и модель ROI Дж. Филлипса.
4. Корпоративный университет: задачи, структура, международная аккредитация CLIP.
5. Управление карьерой: понятие, виды карьеры, этапы карьерного цикла.
6. Карьерограмма и индивидуальный план развития (ИПР): содержание и методика разработки.
7. Кадровый резерв: понятие, виды (оперативный и стратегический), этапы формирования.
8. Наставничество, коучинг, менторинг: сходства, различия, области применения.
9. Управление талантами (Talent Management): этапы, инструменты, показатели эффективности.
10. Цифровые технологии в обучении персонала: e-learning, мобильное обучение, микрообучение, VR, геймификация.
11. Сущность мотивации труда: понятия «мотив», «стимул», «потребность», «вознаграждение».
12. Содержательные теории мотивации (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд, Альдерфер): сравнительный анализ.
13. Процессуальные теории мотивации (Врум, Адамс, Локк): практическое применение.
14. Классификация стимулов к труду: материальные (денежные и неденежные) и нематериальные.
15. Тарифная и бестарифная системы оплаты труда: структура, элементы, условия применения.
16. Грейдирование: метод Хэя, балльно-факторный метод, этапы внедрения.
17. Проектирование переменной части оплаты труда: KPI, МВО, бонусы, опционы.
18. Социальный пакет: обязательный и добровольный, гибкие системы льгот (cafeteria plan).
19. Нематериальная мотивация: корпоративная культура, признание, обратная связь, баланс работы и личной жизни.
20. EVP (ценностное предложение работодателя): структура и роль в привлечении и удержании персонала.



21. Цели и задачи оценки персонала. Отличие оценки результативности от оценки потенциала.
22. Методы оценки персонала: количественные, качественные, комбинированные.
23. Метод «360 градусов»: процедура, преимущества, ограничения.
24. Ассессмент-центр (Assessment Center): этапы, упражнения, роль наблюдателей.
25. Аттестация персонала: нормативно-правовая база, порядок проведения, правовые последствия.
26. Система KPI: разработка, каскадирование, связь с оплатой труда.
27. Управление по целям (МВО): SMART-цели, декомпозиция целей, оценка достижения.
28. Сбалансированная система показателей (BSC): четыре перспективы, стратегические карты.
29. Модель компетенций: разработка профиля компетенции, индикаторы поведения, уровни развития.
30. HR-аналитика: понятие, направления, инструменты (BI-системы, дашборды, Big Data).
31. Классификация затрат на персонал: постоянные и переменные, прямые и косвенные.
32. Бюджетирование затрат на развитие и мотивацию персонала: этапы, структура бюджета.
33. Показатели экономической эффективности: производительность труда, рентабельность персонала, зарплатоемкость.
34. Расчет ROI (возврата на инвестиции) для HR-проектов: формула, пример, ограничения.
35. Cost-per-Hire (стоимость найма): методика расчета и интерпретация.
36. Показатели социальной эффективности: текучесть кадров (коэффициент, индекс стабильности).
37. Оценка вовлеченности персонала: eNPS, индекс вовлеченности, факторы влияния.
38. Коэффициент абсентеизма: расчет и анализ причин прогулов и невыходов.
39. Аудит персонала: направления, методы (диагностика, обследование, анализ), этапы проведения.
40. Сценарное моделирование и оценка рисков при внедрении HR-проектов.



8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература:

1. Федченко, А.А. Экономика персонала : Учебник / А.А. Федченко, Ю.Г. Одегов, М.В. Полевая Электрон. дан. Москва : КноРус, 2022 192 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/942804> ISBN 978-5-406-09179-1. [БИК ID: RU\bookru\bibl\942804]
2. Пряжников, Николай Сергеевич Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2026 365 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/583603> (дата обращения: 27.02.2026). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/583603> ISBN 978-5-534-00497-7 : 1919.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f583603]

Дополнительная литература:

1. Полевая, Марина Владимировна Технологии обучения и развития персонала в организации : Учебник / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации ; Московский городской университет управления Правительства Москвы 2, испр. и доп. Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024 273 с. (Высшее образование (Финансовый университет)) Профессиональное образование <https://znanium.com/catalog/document?id=431792> ISBN 978-5-16-019023-5 ISBN 978-5-16-108720-6 (электр. издание) . [БИК ID: RU\infra-m\znanium\bibl\2079945]
2. Кибанов, Ардадьон Яковлевич Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : Учебник / Государственный университет управления 1 Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023 524 с. (Высшее образование: Бакалавриат) ВО - Бакалавриат <https://znanium.com/catalog/document?id=415449> ISBN 978-5-16-003544-4 ISBN 978-5-16-101886-6 (электр. издание) . [БИК ID: RU\infra-m\znanium\bibl\1894611]
3. Одегов, Ю.Г. Управление человеческими ресурсами организации : Учебник / Ю.Г. Одегов, М.В. Полевая, В.С. Половинко [и др.]; под. ред. Ю.Г. Одегов, М.В. Полевая, В.С. Половинко Электрон. дан. Москва : КноРус, 2025 583 с.



- Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/955988> ISBN 978-5-406-14004-8. [БИК ID: RU\bookru\bibl\955988]
4. Валишин, Е. Н. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Валишин Е. Н., Камнева Е. В., Полевой М. В. Москва : Прометей, 2021 330 с. Книга из коллекции Прометей - Экономика и менеджмент <https://e.lanbook.com/book/189702> ISBN 978-5-00172-199-4. [БИК ID: RU-LAN-BOOK-189702]
 5. Лобанова, Татьяна Николаевна Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. 2-е изд., пер. и доп Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2026 553 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/583215> (дата обращения: 27.02.2026). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/583215> ISBN 978-5-534-15806-9 : 2789.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f583215]
 6. Иванова, И.А. Управление персоналом. Введение в специальность +еПриложение:Тесты : Учебник / И.А. Иванова, М.В. Полевая, В.Н. Пуляева [и др.]; под. ред. И.Л. Юрзинова, А.О. Субочева Электрон. дан. Москва : КноРус, 2024 254 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/951943> ISBN 978-5-406-12418-5. [БИК ID: RU\bookru\bibl\951943]
 7. Бережная, М.С. Социально-экономическая диагностика в управлении персоналом +еПриложение : Учебник / М.С. Бережная, М.И. Волхонова, Е.В. Миронова [и др.]; под. ред. И.Л. Юрзинова, М.В. Полевая Электрон. дан. Москва : КноРус, 2026 227 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/960255> ISBN 978-5-406-15349-9. [БИК ID: RU\bookru\bibl\960255]
 8. Хруцкий, Валерий Евгеньевич Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : практическое пособие (отсутствует) / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. 3-е изд., испр. и доп Электрон. дан. Москва : Юрайт, 2026 203 с (Профессиональная практика) URL: <https://urait.ru/bcode/585679> (дата обращения: 27.02.2026). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/585679> ISBN 978-5-534-16778-8 : 1169.00. [БИК ID: RU2fURAIT2f585679]

Нормативные правовые акты:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации



2. Гражданский кодекс Российской Федерации
3. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»
4. Федеральный закон от 01.04.1996 № 27-ФЗ «Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системах обязательного пенсионного страхования и обязательного социального страхования»
5. Федеральный закон от 16.07.1999 № 165-ФЗ «Об основах обязательного социального страхования»
6. Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда»
7. Закон РФ от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации»
8. Федеральный закон от 24.11.1995 № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»
9. Федеральный закон от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации»
10. Федеральный закон от 19.12.2023 № 614-ФЗ «О минимальном размере оплаты труда»
11. Постановление Правительства РФ от 24.12.2007 № 922 «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы»
12. Постановление Правительства РФ от 18.07.2022 № 1289 «О порядке проведения аттестации рабочих мест»

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. • Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. • Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. • Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. • Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.ru/>
5. • Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
6. • Электронно-библиотечная система издательства Проспект <http://ebs.prospekt.org/books>
7. • Электронно-библиотечная система издательства Лань <https://e.lanbook.com/>
8. • Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
9. • Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
10. • Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>



11. • Видеотека учебных фильмов «Решение» (тематические коллекции «Менеджмент», «Маркетинг. Коммерция. Логистика», «Юриспруденция», «Управление персоналом», «Психология управления»: <http://eduvideo.online/>
12. • Справочная правовая система «Консультант Плюс» <https://www.consultant.ru/>
13. • Справочная правовая система «ГАРАНТ» <https://www.garant.ru/>
14. • Электронные продукты издательства Elsevier <http://www.sciencedirect.com>



10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам следует руководствоваться «Методическими рекомендациями по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете» (Приказ ректора № 1040_о от 11.05.2021) и данной рабочей программой дисциплины.



11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Microsoft Office (Windows)
2. Windows
3. Пакет офисных программ
4. Kaspersky
5. Astra Linux
6. Libre Office

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. ЭБС Юрайт (<https://urait.ru>) Доступ к учебникам и практикумам (Чистов, Черткова, Сергеев, Терехов и др.)
4. ЭБС Лань (<https://e.lanbook.com>) Доступ к учебной и научной литературе (Леоненков, Маклаков, Вигерс, Фаулер и др.)
5. Демографический ежегодник России, Росстат

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

1. не предусмотрены

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. **Учебная аудитория** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)
2. для использования онлайн-ресурсов, репозиториев, документации.
3. **Программное обеспечение** с возможностью лицензирования или свободно распространяемое (Open Source). Все перечисленные инструменты являются бесплатными.